



CHAMBRE DES COMMUNES
HOUSE OF COMMONS
CANADA

Comité permanent des opérations gouvernementales et des prévisions budgétaires

OGGO • NUMÉRO 115 • 1^{re} SESSION • 42^e LÉGISLATURE

TÉMOIGNAGES

Le mardi 30 janvier 2018

—
Président

M. Tom Lukiwski

Comité permanent des opérations gouvernementales et des prévisions budgétaires

Le mardi 30 janvier 2018

• (1100)

[Traduction]

Le président (M. Tom Lukiwski (Moose Jaw—Lake Centre—Lanigan, PCC)): J'aimerais que nous commençons. Nous avons un peu de retard. Bienvenue à cette séance du Comité. Nous avons aujourd'hui un nouvel effectif. Je ne suis pas certain que ce sera permanent, mais si c'est le cas, bienvenue aux nouveaux membres. Ce sera un plaisir de travailler avec vous tous.

Sur ce, nous allons entamer la séance.

Nous recevons, en personne, M. Patrick Cheechoo, représentant l'Association des femmes autochtones du Canada. Et par téléconférence, nous avons M. Howard McIntyre, de Suncor Énergie Inc.

Nous allons demander à M. McIntyre de présenter la personne qui l'accompagne. Je crois qu'il s'agit de Mme Virginia Flood.

Il est encore question aujourd'hui de la stratégie d'approvisionnement. Cette étude a été entreprise il y a quelques mois. Un peu plus tard, les membres du Comité discuteront de la suite des choses.

Chers collègues, vers 12 h 45, nous tenterons de poursuivre la séance à huis clos pour discuter de nos travaux futurs. Nous devons parler de certains points au calendrier, et j'aimerais vous consulter à propos de ce qui s'en vient. C'est ce que nous ferons vers 12 h 45 si vous êtes d'accord, et si nous avons le temps de terminer cette partie de la séance d'ici là.

Là-dessus, chers collègues, nous allons commencer. Nous allons d'abord entendre M. Cheechoo, puisqu'il est ici avec nous. Puis nous céderons la parole à M. McIntyre et à Mme Flood.

Monsieur Cheechoo, avez-vous un exposé à nous présenter?

La parole est à vous, monsieur. Vous avez 10 minutes.

M. Patrick Cheechoo (directeur des opérations, Association des femmes autochtones du Canada): Ce sont mes 10 minutes?

Le président: C'est exact.

M. Patrick Cheechoo: On m'avait dit qu'ils interviendraient en premier, mais ça me va.

J'aimerais d'abord souligner que nous sommes réunis sur le territoire traditionnel non cédé du peuple algonquin Anishinaabe. C'est un honneur pour moi de m'adresser au Comité, aux côtés de gens qui se vouent à l'autonomisation des peuples autochtones, à la promotion de l'autosuffisance et à la multiplication des débouchés économiques.

Merci de me donner l'occasion de discuter avec vous de l'expérience des femmes autochtones dans le domaine des affaires, de même que de la stratégie d'approvisionnement auprès des entreprises autochtones. Vous l'avez sans doute deviné, mais je ne suis pas une femme autochtone. À son grand regret, notre directrice exécutive ne pouvait être ici aujourd'hui.

Je m'appelle Patrick Cheechoo et je suis le directeur des opérations de l'Association des femmes autochtones du Canada, qu'on nomme affectueusement l'AFAC. Depuis un bon moment déjà, l'AFAC se fait le porte-voix des femmes autochtones à l'échelle nationale concernant des dossiers urgents, notamment ceux des femmes et des filles autochtones disparues et assassinées, de la Commission de vérité et réconciliation, et plus récemment, de l'établissement d'une relation de nation à nation avec le Canada.

En tant que principale organisation représentant les femmes autochtones, nous cumulons depuis longtemps de beaux projets, programmes et partenariats avec les gouvernements et l'industrie de l'ensemble du Canada. Au Canada, de plus en plus de femmes autochtones sont sur le marché du travail ou lancent leur propre entreprise. La population autochtone du Canada est en plein essor, et nous voulons nous assurer que les femmes autochtones profiteront aussi de cette prospérité qui pourrait découler de la multiplication des transactions commerciales avec le gouvernement, grâce à la stratégie d'approvisionnement.

L'AFAC a été créée dans l'objectif commun d'accroître, de promouvoir et de favoriser le bien-être social, économique, culturel et politique des femmes que nous représentons au sein des Premières Nations et des sociétés métisse, inuite et canadienne. Notre mandat consiste entre autres à soutenir la participation des femmes autochtones au marché du travail et à les aider à tirer profit des débouchés économiques. L'AFAC s'engage à améliorer et à consolider la réalité économique des femmes autochtones, de leur famille et de leur collectivité, et ce, partout au Canada.

Il est important que le gouvernement fédéral s'efforce d'accroître le nombre d'entreprises autochtones participant au processus d'approvisionnement, y compris celles détenues et exploitées par des femmes autochtones. C'est pourquoi nous sommes heureux de pouvoir discuter avec vous de la stratégie d'approvisionnement auprès des entreprises autochtones.

Grâce à ses recherches, à ses partenariats et à ses contacts, l'Association des femmes autochtones du Canada a pu constater que les entrepreneures autochtones sont confrontées à d'importantes barrières en ce qui a trait au développement et à l'expansion. Ces mêmes barrières existent pour celles qui souhaitent conclure des marchés d'approvisionnement avec les ministères. Pour que les entrepreneures autochtones puissent accéder aux retombées positives de la stratégie d'approvisionnement auprès des entreprises autochtones, et être en mesure de soumettre des propositions, il nous faudra mettre en place une stratégie plus vaste qui les aidera à se lancer en affaires, de l'étape de la conception à la mise sur pied de l'entreprise. Par exemple, les femmes autochtones qui ont du mal à obtenir du financement et du crédit ne peuvent pas non plus miser sur l'infrastructure en place pour concrétiser leurs idées. Elles sont nombreuses à vivre dans des conditions socioéconomiques difficiles et dans des collectivités isolées. Si nous ne nous attaquons pas d'abord aux déterminants sociaux de la santé, nous ne pourrons pas les aider à accéder aux avantages que pourrait leur procurer la stratégie d'approvisionnement.

Pour ce qui est de la stratégie d'approvisionnement auprès des entreprises autochtones, il serait utile pour les femmes autochtones de recevoir une formation sur le processus en tant que tel, sur la façon de structurer les soumissions aux fins des marchés publics, pour que leurs propositions cadrent parfaitement avec la stratégie d'approvisionnement fédérale actuelle, ainsi qu'avec la stratégie à venir. De plus, certains ministères n'acceptent que les soumissions électroniques, rendant impossible toute participation au processus pour les petites entreprises exploitées par des femmes autochtones dans des collectivités rurales ou éloignées, où l'infrastructure technologique nécessaire n'est pas disponible. Les entrepreneures autochtones ne devraient pas être forcées d'arracher leur entreprise de leur collectivité et de leur culture afin de faire des affaires avec le reste du monde.

Si vous croyez qu'elles n'ont pas de solutions commerciales ni d'options innovatrices de prestation de services à offrir, nous vous invitons à élargir la passerelle virtuelle pour découvrir toutes ces idées formidables qui vous échappent encore.

● (1105)

En ce qui concerne les marchés réservés obligatoires et les marchés réservés volontaires que comporte la stratégie d'approvisionnement, l'AFAC recommande que des marchés soient réservés aux entreprises appartenant à des femmes afin d'aider les femmes à conserver leurs marchés. Il serait aussi bon pour le gouvernement fédéral de s'engager à long terme, sur plusieurs années, à acheter leurs biens et services. Cela garantirait une stabilité accrue et un meilleur soutien aux femmes autochtones qui cherchent à développer leurs affaires.

Dans le cadre de la stratégie d'approvisionnement, le gouvernement fédéral fait la promotion de la sous-traitance par l'intermédiaire d'entreprises autochtones et encourage les coentreprises entre entreprises autochtones et non autochtones. Il serait bon d'améliorer le processus d'évaluation des soumissions en reconnaissant et en récompensant la participation de femmes autochtones à de telles coentreprises, en tant qu'employées ou entrepreneures. De plus, si le coût estimatif d'un achat est de 5 000 \$ ou plus et que les biens, les services ou les travaux de construction qui font l'objet du marché sont destinés à une population majoritairement autochtone, l'appel d'offres est obligatoirement réservé à des fournisseurs autochtones. Ce sont les marchés réservés obligatoires.

Il y a également les marchés réservés volontaires, laissés à la discrétion des ministères fédéraux si la capacité des entreprises

autochtones existe. Mais combien de fois cela arrive-t-il? Combien de fois des entreprises autochtones réussissent-elles à décrocher des contrats fédéraux dans le cadre de concours publics auxquels participent aussi des entreprises non autochtones? Il serait utile de voir les chiffres. Nous craignons que les politiques relatives aux marchés réservés volontaires laissent une grande place à l'interprétation au sujet du processus; nous voudrions par conséquent avoir l'assurance que les ministères et organismes fédéraux se conforment aux exigences relatives aux marchés réservés obligatoires. Nous aimerions aussi que soit établi un processus d'évaluation permettant de surveiller et de mesurer le succès particulier des femmes autochtones dans le système d'approvisionnement fédéral. Un tel processus d'évaluation donnerait des données continues de mesure du rendement permettant de faire le suivi de la façon dont les femmes autochtones essaient de décrocher des contrats gouvernementaux par rapport à la mesure dans laquelle elles réussissent.

Il serait aussi utile de comprendre les critères que le gouvernement utilise pour juger une entreprise autochtone et d'avoir l'avis des ministères et organismes gouvernementaux sur ce qui empêche les propriétaires d'entreprises autochtones en général et les femmes autochtones en particulier d'obtenir des marchés.

Veillez noter que de nombreuses femmes autochtones ne connaissent pas la Stratégie d'approvisionnement auprès des entreprises autochtones. Sachant cela, il serait bon pour le gouvernement de penser à en faire une promotion ciblée auprès des femmes autochtones. Il serait bon d'établir un mécanisme gouvernemental officiel pour la mise en oeuvre et le suivi de ces efforts visant à rejoindre les femmes autochtones, et à l'AFAC, nous serions ravis de siéger à un conseil consultatif de pairs qui pourrait miser sur des documents en ligne et imprimés expliquant la façon de soumettre une demande solide et permettant de comprendre le processus d'inscription, l'endroit où acheminer les demandes et les personnes à joindre. Le gouvernement fédéral encourage les entreprises autochtones à faire connaissance avec les gens des ministères qui pourraient souhaiter acheter leurs biens et services, mais pour de nombreuses femmes autochtones, le gouvernement fédéral est une vaste bureaucratie inaccessible et anonyme, et très difficile à joindre.

L'AFAC peut contribuer à corriger cela en faisant de la promotion au moyen des médias sociaux. Nous publions aussi des rapports trimestriels à l'intention de nos intervenants et clients au sujet du marché du travail et de l'entrepreneuriat pour les femmes autochtones. Nous pourrions mettre en évidence la Stratégie d'approvisionnement auprès des entreprises autochtones dans notre prochain bulletin et inviter les femmes autochtones à faire des commentaires sur la stratégie, sur leur connaissance personnelle de la stratégie et sur les expériences qu'elles ont vécues personnellement dans leurs efforts pour obtenir des marchés fédéraux. Nous pourrions alors vous faire part de leurs expériences et commentaires, si c'est quelque chose qui intéresse le comité permanent.

Sachez que nous vous savons gré du dialogue que vous maintenez avec l'AFAC et nos homologues dans le but de trouver des façons productives et avantageuses d'accroître la participation des entreprises autochtones au processus d'approvisionnement fédéral. Notre conversation d'aujourd'hui n'aura pas que des effets positifs sur la viabilité économique des entreprises appartenant à des femmes autochtones; elle en aura aussi sur l'ensemble de leurs collectivités. Par le dialogue, les femmes autochtones peuvent travailler avec vous, en tant que chefs d'entreprises dans les collectivités autochtones, à cerner et à faire tomber les obstacles qui se dressent dans le processus d'approvisionnement. Si vous travaillez à ce processus en consultation et en collaboration avec les femmes autochtones, le processus deviendra inévitablement plus équitable et il pourra davantage aider nos soeurs à l'échelle du Canada à exercer un fort leadership en tant que partenaires du développement de leurs affaires et de leurs collectivités.

Merci.

• (1110)

Le président: Merci beaucoup.

Chers collègues, comme je l'ai dit précédemment, nous avons par vidéoconférence, de Calgary, les représentants de Suncor Énergie Inc., Mme Virginia Flood et M. Howard McIntyre. J'espère que vous pouvez tous les deux bien nous entendre?

M. Howard McIntyre (vice-président, Chaîne d'approvisionnement et logistique, Suncor Énergie Inc.): Oui.

Mme Virginia Flood (vice-présidente, Relations gouvernementales, Suncor Énergie Inc.): Oui.

Le président: Merci beaucoup. Vous avez, je crois, une déclaration liminaire de 10 minutes à présenter.

Madame Flood, monsieur McIntyre, la parole est à vous.

M. Howard McIntyre: Je cède la parole à Ginny Flood, qui va présenter la déclaration liminaire.

Mme Virginia Flood: Nous vous remercions de votre invitation à prendre la parole devant le comité permanent, aujourd'hui, relativement à votre étude sur les façons dont le gouvernement fédéral pourrait améliorer l'accès aux marchés publics fédéraux.

Mon nom est Ginny Flood, et je suis la vice-présidente des Relations avec les gouvernements. Howard McIntyre est notre vice-président, Chaîne d'approvisionnement et logistique.

Je ferai un survol de la façon dont Suncor travaille avec les peuples autochtones, tandis que Howard mettra l'accent sur les approches et les relations en matière d'approvisionnement.

Nous tenons à souligner que nous sommes ici à Calgary sur une terre où habitent de nombreux peuples autochtones et qu'il s'agit du territoire traditionnel du Traité 7 auquel sont parties les nations Stoney Nakoda, Tsuu T'ina et Blackfoot, ce qui comprend les nations Siksika, Kainai et Piikani.

Suncor est la plus importante société énergétique intégrée du Canada et elle contribue dans une grande mesure à l'économie du Canada. Nous sommes mieux connus pour notre exploitation des sables bitumineux, mais nous exploitons aussi trois raffineries au Canada, soit à Edmonton, Sarnia et Montréal, et 1 800 établissements de ventes au détail et de ventes en gros Petro-Canada. Nous avons quatre projets de parcs éoliens, ainsi que la plus grande installation de production d'éthanol au Canada. Nos nombreuses installations se trouvent partout à l'échelle du Canada. Suncor exerce des activités dans les territoires traditionnels de plus de 140 communautés

autochtones au Canada, et c'est pourquoi nous pensons pouvoir vous faire bénéficier de certaines de nos expériences.

Suncor s'efforce d'être un leader en ce qui a trait aux questions environnementales et sociales, et aux questions de gouvernance. Dans cet esprit, nous avons récemment créé un poste de chef du développement durable qui est dans une grande mesure responsable de nos relations avec les peuples autochtones. C'est sur cela que portera principalement notre exposé aujourd'hui.

Bien que notre entreprise travaille avec les communautés autochtones depuis plus de 40 ans, nous admettons avoir eu parfois une approche plus coloniale que participative: nous voulions faire ou régler des choses plutôt que de tenter de comprendre les intérêts et les besoins des collectivités.

• (1115)

C'est un cheminement et une expérience d'apprentissage. Comme vous pouvez le constater sur la diapositive ci-jointe, nous travaillons à cela depuis 1999.

En 2016, nous avons lancé au sein de notre société notre premier objectif social, qui est une déclaration de notre intention de faire les choses différemment. Nous suivons une nouvelle voie qui met l'accent sur le renforcement des relations, afin que les peuples autochtones puissent jouer un rôle plus grand dans la manière dont l'énergie est mise en valeur, de la conception du projet jusqu'à la remise en état. Cette voie témoigne de notre engagement à changer notre façon de penser et d'agir comme entreprise.

Howard vous parlera plus particulièrement de l'approvisionnement, mais je tiens d'abord à souligner quelques façons dont Suncor travaille avec les peuples autochtones.

S'il est une chose importante à apprendre, c'est que si vous écoutez et que vous pouvez faire preuve de créativité, vous trouverez probablement d'autres formules mutuellement avantageuses qui vont au-delà du simple approvisionnement. Nous vous encourageons à envisager l'approvisionnement dans ce contexte plus vaste. Je vais vous donner quelques exemples de notre cheminement.

Nous avons 26 stations-service Petro-Canada qui appartiennent aux Premières Nations. La Première Nation de Fort McKay et la Première Nation crie Mikisew ont acquis une participation de 49 % dans un projet d'infrastructure de sables pétrolifères d'un milliard de dollars. La Première Nation Aamjiwnaang, dont la réserve est adjacente à notre raffinerie de Samia, détient une participation de 25 % dans le projet de parc éolien Adelaide, près de Strathroy, en Ontario. De plus, Suncor a acheté une participation de 41 % dans la société PetroNor, détenue et exploitée par les Cris de la baie James.

Je vais à présent céder la parole à mon collègue, Howard, qui pourra vous donner quelques exemples plus particulièrement liés à l'approvisionnement.

Howard.

M. Howard McIntyre: Bonjour à tous. Je vous remercie de nous accorder du temps et de nous permettre de nous adresser à vous. Je vous félicite d'avoir entrepris ce travail. C'est un élément très important de nos activités.

Je sais que vous avez tenu un certain nombre de séances au cours de l'année, et je crois que vous conviendrez que les capacités et la diversité des entreprises autochtones sont plutôt remarquables et qu'elles sont en mesure de poursuivre leur croissance.

Je suis fier de dire qu'en 2017, Suncor a dépensé 521 millions de dollars en biens et services acquis auprès de 197 entreprises et fournisseurs autochtones, ce qui porte notre total à plus de 4 milliards de dollars depuis 1999. Notre but est de miser sur ces relations fructueuses, et nous voyons beaucoup d'occasions de croissance à l'avenir. Nous voulons appliquer ce que nous avons appris dans notre enveloppe économique de façon plus systématique à l'ensemble de nos secteurs d'activité pour que plus d'entrepreneurs et de collectivités autochtones aient l'occasion de participer à nos activités et d'en profiter.

J'aimerais vous faire part de six leçons que nous avons apprises et qui nous ont permis de réussir dans ce domaine.

Premièrement, nous intégrons le commerce autochtone dans notre culture. Ce qui importe le plus, pour s'efforcer de créer de telles occasions, c'est d'intégrer cette attitude au sein de notre personnel et de notre équipe de vente. Pour y arriver, nous nous assurons que notre personnel a comme point de référence une sensibilisation aux Autochtones. Dans mon service, qui compte environ 792 employés, 75 % des gens ont suivi la formation de base en ligne. Nous nous attendons à ce que ce soit près de 100 % à la fin du premier trimestre. De nombreux autres employés se sont prévalus d'occasions d'apprentissage et de cours plus avancés, et se sont associés à des groupes autochtones. Nous essayons d'intégrer ces connaissances afin qu'elles soient ancrées dans notre mentalité et qu'elles nous viennent instinctivement. Cela s'apparente à maints égards à la façon dont Suncor a développé une mentalité axée sur la sécurité, pour notre programme destiné aux entrepreneurs.

Nous avons élaboré des processus, des principes et des paramètres. Nous avons une responsabilité et nous l'assurons. Nous mesurons notre rendement. Notre structure de gouvernance assure un appui en ce sens, car Ginny et moi faisons partie du comité des relations avec les Autochtones de Suncor, composé de tous les vice-présidents. Nous croyons qu'il est important que la direction donne l'orientation. Nous avons des structures de gouvernance complémentaires dans les autres secteurs de l'organisation. Mel Benson, de la nation crie de Beaver Lake, est membre du conseil d'administration de Suncor depuis 2000.

La deuxième chose que nous faisons, c'est que nous établissons des plans conjoints de développement des affaires. Suncor travaille depuis longtemps avec des fournisseurs autochtones, en particulier dans la région de Wood Buffalo. Nous collaborons avec certaines collectivités de Wood Buffalo afin d'élaborer des plans conjoints de développement des affaires, et ce ne sont pas des plans à court terme. Ils couvrent de nombreuses années à venir. Nous établissons ces plans conjointement, et ils procurent une structure pour notre façon de collaborer et de nous concentrer collectivement sur les mêmes objectifs. Ces plans de travail annuels aident les collectivités autochtones à orienter leurs efforts de façon à tirer parti des occasions d'affaires, et ils aident Suncor à faire le suivi des capacités de ses fournisseurs et à cerner les nouvelles occasions.

Ensemble, nous renforçons la capacité. Je ne saurais vous dire à quel point il est important de reconnaître que cela exige des investissements à long terme, beaucoup d'efforts et des investissements dans les relations. Nous grandissons tous en faisant preuve de patience et en travaillant sans relâche à la recherche, l'offre et l'acceptation d'occasions; en écoutant et en discutant; en faisant preuve de créativité et en naviguant ensemble entre les écueils; et en maintenant les voies de communication ouvertes. Cela va beaucoup plus loin que de simplement afficher des occasions sur Merx dans l'espoir d'en tirer quelque chose de positif.

La troisième chose que nous faisons, c'est diversifier l'approvisionnement autochtone. Au sein de la société, nous travaillons avec chacune de nos catégories de la chaîne d'approvisionnement pour trouver des occasions qui conviennent tout naturellement à la participation des entrepreneurs et des collectivités autochtones. Nous trouvons des façons d'étendre et de diversifier la portée de nos dépenses globales qui vont aux fournisseurs autochtones. Nous travaillons directement avec des entreprises sélectionnées pour accroître leur capacité.

Nous investissons aussi des ressources dans le développement de nos domaines d'activité. Par exemple, nous avons récemment ajouté de nouvelles ressources pour examiner ce que nous pourrions faire avec nos activités en aval. Plus précisément, nous investissons pour que des gens explorent les façons dont nous pouvons conjuguer les activités de raffinage que nous confions à forfait et les occasions qui s'offrent aux entreprises autochtones. Je pense que Suncor va consacrer beaucoup d'argent à cela à l'avenir. Nous cherchons toujours des façons de nous soutenir mutuellement et de favoriser le démarrage d'une entreprise qui peut croître au fil du temps. C'est un investissement constant des deux côtés.

L'initiative suivante est celle d'une chaîne d'approvisionnement durable. Nous collaborons avec nos entrepreneurs et fournisseurs, qui font une grande partie de notre travail commercial, afin de promouvoir des valeurs communes à Suncor, comme accroître la participation autochtone dans les entreprises autochtones et non autochtones. Nous tenons compte des stratégies autochtones dans l'évaluation de chaque contrat. Quand les entreprises s'engagent envers la collectivité, et en particulier envers les groupes autochtones, c'est pris en compte.

● (1120)

J'ai récemment entrepris un nouvel examen de notre chaîne d'approvisionnement durable. Nous croyons qu'il y a là beaucoup de possibilités. Il est question de la collectivité, de l'économie et de l'investissement dans l'environnement.

À vrai dire, certaines entreprises peuvent être détenues en majorité par des Autochtones selon leur dénomination sociale, mais elles jouent un rôle minime pour les Autochtones, alors que d'autres entreprises non autochtones peuvent procurer très efficacement de l'emploi aux Autochtones, leur permettre de se lancer, et bâtir des relations durables avec les collectivités autochtones. C'est une question complexe sur laquelle nous nous penchons. Nous collaborons avec les organismes d'affaires autochtones comme la Northeastern Alberta Aboriginal Business Association, ou NAABA, et le Conseil canadien pour le commerce autochtone, ou CCCA. Nous sommes bien connectés, nous parrainons des événements, nous sommes présents et nous les aidons.

Le CCCA applique une norme de certification en vertu du programme Progressive Aboriginal Relations, favorisant les relations progressistes avec les Autochtones, et cette norme sert à confirmer le rendement d'entreprises en matière de relations avec les Autochtones. Je suis ravi d'annoncer que l'automne dernier, Suncor a reçu la certification Or, la plus haute reconnaissance, ce dont nous sommes très fiers. Mark Little, notre chef de l'exploitation, vient d'accepter d'agir comme champion de l'approvisionnement à titre de coprésident pour le CCCA.

La dernière chose et non la moindre, c'est que nous travaillons avec les associations de l'industrie, comme l'Association canadienne des producteurs pétroliers, l'Association minière du Canada et la Chambre de commerce canadienne. Nous essayons d'influencer ces gens afin qu'ils fassent la bonne chose.

En conclusion, je peux vous dire que les entreprises autochtones représentent une occasion majeure partout au pays — pour nous, pour vous et pour d'autres sociétés. Elles fournissent un large éventail de produits et de services d'excellente qualité, le font à de très bons prix et efficacement, et ont de bons dossiers de sécurité. Suncor ne connaîtrait pas le succès qu'elle a sans ces relations commerciales cruciales, et nous savons qu'elles seront importantes à l'avenir. Suncor poursuit sur sa lancée afin d'utiliser le plein potentiel des entreprises autochtones et est heureuse que le Comité étudie sa stratégie d'approvisionnement auprès des entreprises autochtones. Je suis enthousiasmé non seulement par les réalisations passées, mais aussi par les promesses de demain. Notre investissement, de 520 millions de dollars l'année passée, va nettement augmenter dans les années à venir.

C'est avec plaisir que nous répondrons à vos questions.

• (1125)

Le président: Je remercie nos témoins.

Avant de commencer, je tiens à vous faire mes excuses, madame Flood. Dans l'information que j'avais, votre nom de famille était Ginny, mais il aurait fallu dans ce cas que je vous présente comme étant Ginny Ginny, et je suis sûr que cela est tout simplement impossible.

Des voix: Oh, oh!

Le président: Toutes mes excuses.

Nous allons maintenant entamer notre tour de sept minutes. Nous commençons par M. Ayoub.

J'invite nos participants à mettre leurs écouteurs, pour entendre l'interprétation au besoin, selon la langue que choisira M. Ayoub.

Monsieur Ayoub, c'est à vous.

[Français]

M. Ramez Ayoub (Thérèse-De Blainville, Lib.): Je vous remercie tous et vous souhaite la bienvenue à notre comité.

[Traduction]

Monsieur Cheechoo, je vais attendre que vous ayez vos écouteurs.

[Français]

C'est un sujet important, et je suis content de pouvoir entendre le point de vue de l'Association des femmes autochtones du Canada et d'en apprendre sur la façon de faire affaire avec des entreprises détenues par des femmes autochtones. Je suis content d'entendre aussi l'opinion du secteur privé par l'entremise de représentants de Suncor Énergie. Comme ces derniers l'ont dit, c'est une entreprise respectée et renommée qui bénéficie d'une importante reconnaissance. C'est tout à son honneur.

J'aimerais m'adresser aux représentants de Suncor et comprendre l'intégration des affaires.

Vous avez présenté un graphique à l'annexe A, intitulée « Revenus annuels des Autochtones provenant de Suncor ». À quoi ces revenus sont-ils comparables? On voit qu'il y a une évolution des revenus totaux de l'entreprise. À quoi est-ce attribuable? En pourcentage, quelle a été cette progression au cours des 10 dernières années? Qu'est-ce qui garantira que cette progression des revenus des entreprises autochtones au Canada provenant de Suncor perdurera?

[Traduction]

M. Howard McIntyre: Je serai ravi de répondre à cette question.

Si vous regardez le graphique que nous vous avons fourni, vous remarquerez que les revenus annuels des Autochtones provenant de

Suncor sont passés de 32 à 521 millions de dollars cette année, et nous prévoyons dépasser la cible que nous nous sommes fixée pour l'an prochain.

Je tiens à dire que la baisse enregistrée en 2016 est attribuable à deux facteurs: d'une part, les incendies de forêt dans la région de Wood Buffalo et l'interruption de nos activités en conséquence, et d'autre part, le repli important des cours du pétrole. Il a fallu réduire énormément les coûts et renoncer à certaines activités. Toutefois, nous nous attendons à ce qu'il y ait une augmentation dans le futur. Qu'est-ce que l'avenir nous réserve? Est-ce qu'éventuellement, nous arriverons à verser 1 milliard de dollars aux entreprises autochtones? Ce n'est pas impossible, la tendance étant à la hausse.

En 2014, nous avons consacré 4,7 % de nos dépenses aux entreprises autochtones. L'an dernier, cette proportion est passée à 6,4 %. Il s'agit d'une augmentation de 50 % sur une période de temps relativement courte. Il est bon de voir que cette augmentation des dépenses dépasse la croissance globale de nos dépenses. Voilà une tendance positive qui montre que de plus en plus de collectivités et d'entreprises autochtones peuvent participer à nos activités.

[Français]

M. Ramez Ayoub: Cette tendance, la nécessité de faire affaire avec des entreprises autochtones en ayant un objectif de transaction, est renforcée au sein de l'entreprise. Le fait de passer de 4,7 % à 6,4 % est excellent, mais est-ce momentané ou cela correspond-il à un objectif très clair de faire croître ce pourcentage?

[Traduction]

M. Howard McIntyre: J'ai mentionné deux choses dans mon survol.

Tout d'abord, nous prenons toujours conscience des capacités des entreprises et collectivités autochtones. Nous maintenons un dialogue avec elles, alors lorsque nous lançons un appel d'offres, nous savons très bien qui sont les groupes intéressés et en mesure de faire le travail.

Ensuite, nous discutons avec les grandes entreprises de construction canadiennes avec qui nous faisons affaire. Nous les interrogeons quant aux capacités dans nos divers secteurs d'activité, et nous leur conseillons de faire appel aux entreprises autochtones qui ont les capacités nécessaires pour effectuer une partie du travail. Bon nombre d'entre elles vont accorder des contrats en sous-traitance. On parle surtout ici du secteur de la construction.

Enfin, nous discutons avec ces organisations et les divers groupes autochtones de nos futurs besoins organisationnels afin de les aider à se fixer des objectifs en vue de renforcer leurs capacités, pas nécessairement pour les besoins d'aujourd'hui, mais pour les besoins de demain. Personnellement, je me sens très concerné et je souhaite réellement accroître la capacité à long terme des collectivités autochtones.

Par exemple, à mesure que nous prenons de l'expansion, nous pensons que les collectivités autochtones pourraient jouer un rôle dans la surveillance environnementale de nos installations. Elles sont sensibilisées à la cause et sont bien outillées. Nous pourrions donc développer un nouveau secteur d'activité, de concert avec elles, dans le but d'atteindre notre objectif de 600 millions de dollars au cours des prochaines années.

• (1130)

[Français]

M. Ramez Ayoub: Je vous remercie de votre réponse.

De votre point de vue, en coûte-t-il plus cher de faire affaire avec des entreprises autochtones qu'avec des entreprises non autochtones?

[Traduction]

M. Howard McIntyre: Non, cela ne coûte pas plus cher. Nous avons des comptes à rendre à nos actionnaires et nous devons nous assurer d'embaucher les bonnes entreprises pour faire le travail, et je peux vous donner de nombreux exemples qui montrent à quel point les entreprises autochtones sont concurrentielles, que ce soit au niveau de leurs prix, de leur bilan en matière de sécurité, de leur efficacité et de la qualité de leur travail. Elles rivalisent d'égal à égal avec les autres entreprises. Lorsqu'elles décrochent des contrats, c'est parce qu'elles le méritent vraiment.

[Français]

M. Ramez Ayoub: Faire affaire avec des entreprises entièrement détenues par des Autochtones n'entraîne pas nécessairement les mêmes bénéfices, parfois, que si on fait affaire avec des entreprises détenues partiellement ou pas du tout par des Autochtones, mais il y a quand même des bénéfices pour les peuples autochtones.

Vous dites que c'est une question complexe qui mérite d'être examinée. Que voulez-vous dire par « question complexe »? Quel examen voulez-vous faire à cet égard?

[Traduction]

M. Howard McIntyre: Sachez que nous sommes dans un environnement qui évolue très rapidement. Les occasions d'affaires pour les Autochtones se multiplient. Je dirais qu'il y a de nouveaux entrepreneurs tous les trimestres et de nouveaux partenariats qui sont conclus entre des collectivités et des entreprises autochtones et de grandes sociétés nationales et internationales.

Tout d'abord, nous devons être au fait des capacités qui se développent et de qui s'associe avec qui. Évidemment, c'est très complexe, mais nous arrivons à gérer la situation en planifiant des années à l'avance — c'est-à-dire de 3 à 10 ans. Par conséquent, nous avons une bonne idée de qui seront nos partenaires trois ans à l'avance.

Nous sommes très organisés et bien informés. Des possibilités s'offrent à nous, puis nous donnons aux entreprises les moyens de les saisir. C'est ainsi que nous gérons la complexité du processus.

Mme Virginia Flood: J'aimerais...

Le président: Malheureusement, le temps est écoulé, mais je suis sûr que vous aurez l'occasion de poursuivre votre réponse ultérieurement.

Je vais maintenant céder la parole à M. McCauley. Vous disposez de sept minutes.

M. Kelly McCauley (Edmonton-Ouest, PCC): Monsieur McIntyre et madame Flood, je vous remercie d'être des nôtres aujourd'hui.

Madame Flood, vous aviez quelque chose à ajouter?

Mme Virginia Flood: Tout ce que j'allais dire, c'est que nous avons l'habitude de gérer ce type de situation... cela s'inscrit dans nos activités. Cela ne fait pas seulement partie du secteur de Howard; cela fait partie de notre culture générale. Dans le cadre de nos activités, nous nous tenons au fait des capacités des Autochtones. Les occasions d'affaires viennent de multiples secteurs et non pas d'un seul.

M. Kelly McCauley: Je vous remercie d'être ici aujourd'hui et, je salue tout le travail que fait Suncor. De nombreux témoins nous ont dit que les sociétés d'exploitation des sables bitumineux — que ce soit vous, Enbridge, ATCO et d'autres — étaient un modèle d'excellence pour ce qui est de permettre aux entreprises autochtones de leur fournir des biens et services. Il est d'ailleurs remarquable qu'une industrie aussi dénigrée fasse preuve d'autant de leadership sur le plan environnemental, en plus de donner un sérieux coup de pouce à la population autochtone, alors je vous en remercie. Je me demande dans quelle mesure nous allons nuire aux entreprises autochtones en renonçant aux projets Northern Gateway et Énergie Est, sans compter toutes les possibilités qu'elles perdront, mais je ne m'embarquerai pas là-dedans.

Vous avez parlé de vos liens avec vos sous-traitants. J'aimerais que vous nous en parliez davantage en vous attardant sur le processus. Évidemment, nous avons beaucoup de grands entrepreneurs ici; on parle, par exemple, de milliards de dollars pour rajeunir la Cité parlementaire, mais on a appris que les entreprises autochtones avaient été rejetées du revers de la main. Que faites-vous pour vous assurer que vos sous-traitants embauchent des entreprises autochtones pour réaliser vos projets d'envergure?

• (1135)

M. Howard McIntyre: C'est une question très importante. Pour commencer, sachez que nous n'exigeons pas qu'ils le fassent, mais il faut faire preuve de gros bon sens. Nous avons établi des partenariats stratégiques avec bon nombre de nos grands entrepreneurs qui ont réalisé un projet à Fort Hills en collaboration avec des grandes entreprises de la région. Nous leur montrons les résultats que nous avons obtenus en travaillant avec des groupes autochtones, soit en tant qu'entrepreneurs ou sous-traitants. Dans un premier temps, nous devons les informer des capacités des Autochtones, de la qualité de leur travail et de leur prix.

Ensuite, j'ai parlé de l'importance du développement durable. Je dirais que Suncor, et sans doute d'autres sociétés, a mis énormément l'accent sur la gestion de ses responsabilités environnementales, économiques et communautaires. Depuis l'an dernier, nous sommes beaucoup plus présents sur le terrain. Nous discutons personnellement avec tous les entrepreneurs avec qui nous voulons faire affaire et nous les évaluons en fonction de divers facteurs, que ce soit où vont leurs bénéfices, le rôle qu'ils jouent au sein de leur collectivité, les gens qu'ils embauchent et les mesures qu'ils prennent pour améliorer leur empreinte environnementale. Tout cela entre en ligne de compte. Cela représente plus de 10 % de l'évaluation. Il y a évidemment la question des coûts et des capacités, mais ils savent que c'est important pour nous.

M. Kelly McCauley: Pourriez-vous nous transmettre cette évaluation?

M. Howard McIntyre: Je dirais que c'est 10 %, mais je m'attends à ce que cette proportion augmente à l'avenir. Je pourrais sans doute conclure en disant que nous ne le faisons pas parce que nous sommes obligés de le faire; nous le faisons parce que c'est tout à fait sensé sur le plan économique et qu'il s'agit d'une main-d'oeuvre dévouée à ce type de portefeuilles que nous envisageons pour les décennies à venir. C'est bien de faire affaire avec des entreprises qui ont une stratégie à long terme, car ce n'est pas le cas de toutes les entreprises. Ces entreprises sont là pour rester.

M. Kelly McCauley: Parfait.

Monsieur McIntyre, vous avez parlé de plans conjoints de développement des affaires et de la façon dont vous travaillez avec les collectivités de Wood Buffalo. Je travaillais à Fort McMurray et je sais que c'est un merveilleux partenaire de travail. Si vous réussissez à accorder autant de contrats à des entreprises autochtones, est-ce en raison des partenariats que vous avez conclus avec la bande? Comment arrivez-vous à attirer des entreprises qui ne sont pas liées directement à la bande ou qui ne font pas partie d'une bande aussi forte qu'à Wood Buffalo?

M. Howard McIntyre: C'est un peu des deux. Nous travaillons notamment avec la Première Nation crie Mikisew, la Première Nation des Chipewyans d'Athabasca, la Première Nation Fort McKay et la Première Nation n° 468 de Fort McMurray, que vous connaissez probablement toutes. Chose certaine, les bandes ont fait de l'excellent travail en établissant leur...

M. Kelly McCauley: Permettez-moi de vous interrompre un instant. En ce qui concerne les marchés publics, puisque nous voulons élaborer un processus qui facilite leur embauche, devrait-on commencer par établir de bonnes relations avec la bande? Monsieur Cheechoo a indiqué qu'il était difficile de diffuser l'information. Devrait-on intervenir d'abord au niveau de la bande ou devrait-on plutôt adopter une approche à deux volets, avec la bande et...?

M. Howard McIntyre: Je dirais les deux. Souvent, la bande représente les entrepreneurs, mais je dirais qu'il faut d'abord communiquer avec les bandes qui ont développé une grande partie des capacités dans ces régions puis indiquer aux entrepreneurs des diverses régions du Canada qu'on est prêt à faire des affaires avec eux.

M. Kelly McCauley: Ma dernière question s'adresse à M. Cheechoo, mais également à M. McIntyre et à Mme Flood.

Dans votre mémoire, sous « Chaîne d'approvisionnement durable », vous avez écrit: « Nous voulons nous assurer que les entreprises avec lesquelles nous passons des contrats procurent une valeur réelle aux peuples autochtones. » Qu'est-ce qui a le plus de valeur — un contrat accordé à un entrepreneur autochtone qui n'embauche que des non-Autochtones ou un entrepreneur non autochtone qui embauche un grand nombre d'Autochtones?

Sur quoi devrait-on concentrer nos efforts?

Il ne vous reste qu'une minute pour répondre.

Monsieur Cheechoo, vous pourriez peut-être commencer.

M. Patrick Cheechoo: Je dirais que les deux approches sont toutes aussi importantes l'une que l'autre. Je pense qu'en utilisant le programme du CCCA... Comme on l'a mentionné, Suncor a obtenu la certification or dans le cadre du programme PAR. Je vous dirais que les deux sont tout aussi importants.

• (1140)

M. Kelly McCauley: D'accord, allez-y, monsieur McIntyre.

M. Howard McIntyre: Je suis d'accord avec M. Cheechoo. Beaucoup d'entreprises autochtones se font d'abord embaucher à titre de sous-traitants par une grande entreprise, ce qui leur permet d'apprendre les ficelles du métier, et elles deviennent ensuite une entité à part entière. Par conséquent, les deux sont importants, pour différentes raisons.

M. Kelly McCauley: Je soulève la question parce que...

Mme Virginia Flood: Cela fait également partie du renforcement des capacités à long terme. Il faut absolument examiner tous les différents aspects.

M. Kelly McCauley: Je pose la question, parce qu'un témoin craignait qu'une coquille vide soit mise sur pied et ne procure aucune valeur aux peuples autochtones. Comment peut-on éviter ce problème?

Je vous remercie du temps que vous nous accordez.

Le président: Nous pourrions peut-être en traiter avec notre prochain intervenant.

Monsieur Weir, pour sept minutes.

M. Erin Weir (Regina—Lewvan, NPD): Merci.

J'aimerais poser une question à M. Cheechoo au sujet de la Stratégie d'approvisionnement auprès des entreprises autochtones, qui est actuellement administrée par AINC. Bien sûr, AINC est maintenant divisé en deux nouveaux ministères, Relations Couronne-Autochtones et Affaires du Nord, et Services aux Autochtones. Je me demande si l'Association des femmes autochtones du Canada a une position ou un point de vue sur lequel de ces deux ministères devrait administrer la stratégie d'approvisionnement.

M. Patrick Cheechoo: La réponse est non. Cependant, je pense que l'important, c'est la façon dont la stratégie est mise en oeuvre, et c'est pourquoi je suis ici. Il faut rejoindre les femmes entrepreneures autochtones. Peu importe qui l'administre, nous devons organiser des activités officielles qui s'adressent à ces femmes d'affaires.

M. Erin Weir: À ce sujet, recommanderiez-vous d'autres modifications à la Stratégie d'approvisionnement auprès des entreprises autochtones? Y a-t-il des aspects qui pourraient être améliorés pour que cela fonctionne mieux pour les femmes entrepreneures autochtones?

M. Patrick Cheechoo: Oui, comme je l'ai dit brièvement, il suffit d'avoir un processus officiel pour, d'une part, entrer en contact avec elles, et d'autre part, les former. J'ajouterais que le Conseil canadien pour le commerce autochtone pourrait améliorer son programme PAR afin d'y inclure un volet destiné aux femmes autochtones. Par conséquent, le ministère des Affaires indiennes pourrait mener des activités, mais il pourrait aussi collaborer avec d'autres partenaires dans le cadre du processus.

M. Erin Weir: Monsieur McIntyre, vous avez mentionné la possibilité que des entreprises appartiennent à des Autochtones, mais qu'elles n'embauchent pas beaucoup d'Autochtones. M. McCauley a également soulevé cette question. J'aimerais savoir comment Suncor définit une entreprise autochtone dans le cadre de son processus d'approvisionnement.

M. Howard McIntyre: Il y a évidemment des exigences à respecter quant à la teneur autochtone. Nous n'avons aucune entreprise qui se définit comme étant un groupe autochtone lorsqu'en fait, ce n'est qu'une seule personne. Nous voulons savoir qui fait le travail et où va l'argent. Cela a toujours été le cas depuis que nous avons commencé en 1999, alors nous comparons les chiffres de la même façon et une grande part de nos... Si une grande société de construction confie une partie de ses activités en sous-traitance à des entreprises autochtones, nous mesurons la valeur des contrats de sous-traitance et non pas la valeur globale des activités de l'entreprise. Nous sommes très transparents à cet égard.

M. Erin Weir: Concrètement, si la moitié des employés sont autochtones, vous allez seulement tenir compte de la moitié des revenus dans votre calcul. Comment en arrivez-vous à un chiffre comme 520 millions de dollars, par exemple?

M. Howard McIntyre: Nous examinons l'entreprise détenue par des Autochtones qui est responsable du travail. Une telle entreprise pourrait avoir des travailleurs, des travailleurs temporaires, qui ne sont pas autochtones.

• (1145)

M. Erin Weir: D'accord, pour qu'une entreprise soit considérée comme étant autochtone, une majorité simple est requise. Est-ce une norme en matière d'emploi?

M. Howard McIntyre: Essentiellement, oui, mais je pourrai vous fournir plus de détails là-dessus ultérieurement.

M. Erin Weir: Nous vous en serions reconnaissants, parce que c'est à ces détails du programme fédéral que nous nous arrêtons, et nous allons donc certainement trouver de l'utilité à ceux que vous nous fournirez.

Vous avez aussi dit encourager les entrepreneurs en construction à embaucher dans les Premières Nations. Pourriez-vous parler aussi du rôle et de la participation des syndicats des métiers de la construction dans ce processus?

M. Howard McIntyre: Nous croyons que c'est une occasion en or pour les syndicats de former des Autochtones à des métiers pour qu'ils adhèrent ensuite aux syndicats. Nous n'avons pas reçu d'appels à l'embauche d'employés uniquement autochtones appartenant à ces métiers.

Pour persuader les entrepreneurs, j'ai fait miroiter l'existence d'un important bassin de main-d'oeuvre disponible dans ce domaine. Aujourd'hui, ça va bien, mais avant il était très difficile de recruter dans la région de Wood Buffalo, en Alberta. C'est tout naturellement que nous nous sommes tournés vers la main-d'oeuvre locale pour accroître notre capacité là-bas et ne pas avoir à nous soucier du transport de travailleurs migrants.

Je pense que nous avons réussi à convaincre beaucoup de nos entrepreneurs importants à bien vouloir employer des entrepreneurs autochtones des communautés de la région. Vu les perspectives de croissance, le travail difficile commence. J'ai dit que nous venions de terminer un très gros projet et que nous étions très satisfaits de la qualité du travail. Notre entrepreneur était très satisfait de ses recrues autochtones. Reste à savoir comment ça s'amplifiera, pas seulement chez Suncor, mais il est sûr que, dans ce secteur encombré, la prochaine soumission pour concurrencer Syncrude ou un autre, pourrait très bien s'appuyer sur une proportion plus forte de main-d'oeuvre autochtone.

M. Erin Weir: Nous avons invité les deux représentants de Suncor, ici présents, pour mieux comprendre les processus d'approvisionnement de l'entreprise. Avez-vous des idées ou des recommandations pour les programmes fédéraux d'approvisionnement destinés aux entreprises autochtones?

Mme Virginia Flood: Nous avons notamment appris que ça ne se limite pas à la seule dimension de l'approvisionnement, lequel est un résultat. La suite, après la passation du marché, concerne vraiment la mobilisation des communautés et la collaboration avec elles pour mieux comprendre ce qui se passe, mieux saisir les compétences et mieux savoir comment les développer. La démarche s'adresse à l'ensemble du gouvernement, dont tous les ministères sont en quelque sorte engagés avec les communautés autochtones, mais il leur faut trouver comment développer ces compétences pour faire participer les communautés à la stratégie d'approvisionnement du gouvernement.

Un effort qui résiderait uniquement à Travaux publics et Services gouvernementaux Canada ou aux Relations Couronne-Autochtones

et Affaires du Nord ne serait peut-être pas l'idéal, parce que même si ces ministères disposent des spécialistes de l'approvisionnement, ça ne développe pas nécessairement la capacité fédérale, vu que les ministères sont tous aussi des autorités responsables des acquisitions.

Le président: Madame Mendès, soyez la bienvenue dans notre comité. Vous avez la parole.

Mme Alexandra Mendès (Brossard—Saint-Lambert, Lib.): Merci beaucoup, monsieur le président.

Je vous remercie d'être tous ici.

Madame Flood, vous venez de soulever un point dont je voudrais discuter avec M. Cheechoo, c'est-à-dire de qui devrait relever la responsabilité de l'administration de la Stratégie d'approvisionnement auprès des entreprises autochtones.

Si j'ai bien compris, vous n'avez pas d'opinion arrêtée sur l'identité de l'administration de ce programme pour l'Association des femmes autochtones du Canada.

M. Patrick Cheechoo: Pas encore. Je devrais examiner la question de plus près.

Mme Alexandra Mendès: Mais êtes-vous d'accord avec Mme Flood pour dire que la démarche doit mobiliser l'ensemble du gouvernement, que l'approvisionnement n'est pas le rayon d'un seul ministère?

M. Patrick Cheechoo: Encore une fois, le message est dans le processus d'approvisionnement pour le gouvernement. Dans tout groupe qu'on cherche à rejoindre, on veut privilégier officiellement les femmes entrepreneures autochtones.

Mme Alexandra Mendès: Vous avez aussi beaucoup parlé de formation à l'accès à tous ces programmes et de ses lacunes antérieures.

• (1150)

M. Patrick Cheechoo: Sans faire de généralisation, les femmes entrepreneures autochtones savent qu'elle existe, mais elles ne voient pas en quoi ça les concerne, et nous voudrions qu'elles fassent ce lien.

Mme Alexandra Mendès: La formation serait l'une de vos recommandations précises.

M. Patrick Cheechoo: La formation et une campagne ciblée de sensibilisation.

Mme Alexandra Mendès: Et l'accessibilité, parce que c'est l'autre enjeu dont vous avez parlé, relativement aux régions éloignées, où Internet n'est pas nécessairement accessible, ce qui rend difficile la communication d'offres en ligne.

M. Patrick Cheechoo: Oui, le processus en soi est difficile, faute de large bande rapide dans les communautés éloignées en général.

Mme Alexandra Mendès: Monsieur McIntyre, comment avez-vous résolu ce problème, dans vos communautés éloignées?

M. Howard McIntyre: En ce qui concerne les soumissions, notre entreprise est très équitable, et elle accepte toutes les sortes de...

Pour nos travaux dans une communauté éloignée qui pourrait nous dépanner, nous adaptons nos méthodes aux documents des expéditeurs. Nous pouvons revenir aux méthodes traditionnelles et au support papier. Nous ne faisons pas la fine bouche pour trouver les meilleurs pour faire le travail.

Mme Alexandra Mendès: Donc vous...

Mme Virginia Flood: Je pense qu'il faut se méfier des solutions prétendument universelles, qui sont inefficaces dans les communautés qui éprouvent divers problèmes de capacité et dont les atouts sont différents. Pour elles, la solution doit être un peu plus généreuse. Voilà pourquoi la compréhension, par tout le gouvernement, des communautés avec lesquelles il collabore est importante.

Mme Alexandra Mendès: C'est précisément l'un des éléments que j'ai retirés de la discussion. Ça ne répond pas à toutes les circonstances; il faut beaucoup de souplesse sur ce point.

La question de la formation est absolument très importante, et je pense que ça ne concerne pas seulement les femmes autochtones. Dans toutes les communautés autochtones, l'accès à ces programmes du gouvernement doit être mieux connu et mieux expliqué par les autorités.

M. Patrick Cheechoo: Absolument.

De plus, soulignons qu'il faut en faire même un peu plus pour atteindre les femmes autochtones. Leurs besoins particuliers sont noyés dans la notion générale de « population autochtone ».

Mme Alexandra Mendès: Vous avez dit de la bureaucratie qu'elle semble toujours inaccessible, éloignée ou difficile à rejoindre. Est-ce aux Affaires autochtones ou dans la fonction publique en général? Quel problème particulier vous pose-t-elle?

M. Patrick Cheechoo: N'est-ce pas, essentiellement, l'absence d'interaction directe?

Mme Alexandra Mendès: Il n'y a personne.

M. Patrick Cheechoo: Seulement une entité qui existe sur Internet.

Mme Alexandra Mendès: Par conséquent, ce serait un autre enjeu que vous recommanderiez à notre attention, la nécessité d'une interaction individuelle plus directe.

Suncor l'assure-t-elle, cette interaction beaucoup plus directe?

Mme Virginia Flood: Oui. Absolument.

Pour y revenir, il faut notamment comprendre la culture des communautés avec lesquelles on collabore.

L'année dernière ou il y a deux ans, nous avons élaboré une formation pour tous nos employés, que nous avons donnée sur le Web, et Howard a dit que son personnel s'en était prévalu. Elle a vraiment été créée avec le concours des peuples autochtones. Nous l'avons maintenant rendue publique, mais il s'agit de comprendre les enjeux de la culture, les compétences et la capacité dans les communautés.

Encore une fois, on revient au constat, si on adopte une méthode universelle, de réussites peut-être très peu nombreuses, moins nombreuses que si on privilégiait la souplesse. Il faut comprendre cette culture, et les ministères qui travaillent dans ces communautés ont des rapports qui permettent de comprendre les cultures à l'intérieur desquelles ils travaillent.

Mme Alexandra Mendès: À vous tous, merci beaucoup.

Le président: Nous entamons maintenant les interventions d'une durée de cinq minutes avec M. Kelly.

M. Pat Kelly (Calgary Rocky Ridge, PCC): Merci, monsieur le président.

Monsieur Cheechoo, dans vos remarques, quelques-unes de vos affirmations sur les difficultés qu'affrontaient les femmes entrepreneures autochtones ont retenu mon attention. Vous avez précisément mentionné l'accès au crédit, la pauvreté systémique et l'accès aux technologies. De plus, vous avez parlé d'une perception de

l'approvisionnement fédéral sous la forme, avez-vous dit, d'une bureaucratie gigantesque, anonyme, impersonnelle, d'un abord difficile.

D'une part, les obstacles que vous avez nommés laissent aussi entendre qu'il en existe peut-être qui entravent la soumission sur des contrats du secteur privé, pas seulement ceux de l'État. Pouvez-vous nommer les obstacles précis qui existent, puisque nous discutons d'approvisionnement public? Quels sont certains des obstacles particuliers qui existent dans l'administration publique, que vous pourriez peut-être nous aider à reconnaître, pour les abattre grâce à nos recommandations?

• (1155)

M. Patrick Cheechoo: Je pense qu'il a été question d'objectifs chiffrés, de pourcentages de marchés qui seraient accordés aux femmes autochtones. Trouvez ces chiffres concrets, puis privilégiez l'action auprès de votre clientèle. Il s'agit de la sensibiliser aux façons de vaincre les obstacles propres aux femmes autochtones, ou même de la rendre consciente de leur existence. Par exemple, nous collaborons à un projet, que je connais bien, avec un partenaire qui se nomme Women Building Futures. Son programme pour les femmes exerçant un métier diffère un peu de celui qui s'adresse aux femmes autochtones dans les mêmes métiers, en raison de facteurs particuliers peu évidents de prime abord. Par exemple, beaucoup de femmes autochtones devrait d'abord se procurer une carte d'identité.

Il s'agit de reconnaître ce genre de besoins, puis de se donner, dans le cadre de la stratégie, des objectifs fixés particulièrement pour les femmes entrepreneures autochtones, et sur ce que ça signifie.

M. Pat Kelly: D'accord. Je demande l'assistance de M. McIntyre. Vous avez donné des exemples de réussite que vous avez obtenus dans l'approvisionnement auprès d'entreprises autochtones. Vous avez donné des détails sur le nombre d'emplacements de vente au détail qui appartiennent à des Autochtones, dans le groupe Petro-Canada de votre entreprise, ainsi que du parc d'éoliennes dans le sud de l'Ontario.

Quelles sont certaines des autres... entreprises ainsi que leur taille et leur échelle avec qui vous avez noué des partenariats fructueux? Je songe ici à votre mission pétrolière et gazière, en amont, ou à d'autres parties de votre entreprise.

M. Howard McIntyre: Je suis heureux de répondre.

Nous dépensons beaucoup dans la construction, dans le service de transport, dans la fourniture de main-d'oeuvre à certains chantiers que nous qualifions de transition, ou à de nouveaux chantiers de construction.

Nos dépenses dans les Premières Nations montrent que, en 2017, nous avons amplement dépassé tous nos objectifs: Mikisew Cree, 84 millions de dollars; Athabasca Chipewyan, 53; Fort McKay, notre premier poste de dépenses: 155, et ainsi de suite. Nous sommes en rapport avec des groupes très divers, très nombreux, 197, et, comme je l'ai dit, ce qui, au début, concernait surtout la construction et l'entretien, se diversifie, comme dans les services environnementaux et d'autres. Nous essayons d'augmenter cette diversité par l'accroissement des connaissances et de la capacité de saisir les occasions d'affaires dans ces secteurs. Très franchement, quand nous allons aux manifestations du Conseil canadien pour le commerce autochtone et d'autres, nous cherchons à saisir les meilleures occasions que nous percevons pour l'avenir.

Vous avez donné de bons exemples de certains de nos actifs en aval, détenus et contrôlés par des groupes autochtones et, pendant que nous continuons d'augmenter notre présence économique au Canada — aujourd'hui surtout dans la construction et l'entretien — nous nous diversifions dans d'autres secteurs.

●(1200)

Le président: Monsieur Drouin, vous disposez de cinq minutes.

M. Francis Drouin (Glengarry—Prescott—Russell, Lib.): Merci, monsieur le président.

Je tiens à remercier chacun des témoins d'être ici.

J'ai seulement quelques questions pour Suncor, sur la manière dont l'entreprise s'y est prise pour accroître sa capacité auprès des fournisseurs autochtones. En quoi a-t-elle éprouvé des difficultés, dans certaines communautés, pour faire exploser ces chiffres — en a-t-elle effectivement éprouvé. C'est en fait la question. Le cas échéant, comment les avez-vous résolues?

Je vous le demande en partie parce que, à Ottawa, des entreprises diront qu'elles ont de la difficulté à trouver des entreprises autochtones. J'en ai rencontré plein qui, en fait, font le travail que les premières affirment ne pas pouvoir faire.

Comment avez-vous collaboré avec les communautés pour augmenter leur nombre?

M. Howard McIntyre: Vous me donnez un bon prétexte pour souligner une formule que j'attendais de répéter pour votre groupe, c'est-à-dire les pouvoirs de la déviation positive.

Il faut consacrer du temps à la recherche des trucs qui donnent des résultats et comprendre leur efficacité, même s'ils sont une minorité; il faut en tirer des leçons, puis chercher à les imiter. Ils donnent l'espoir de jumeler une entreprise qui a réussi avec une autre. Notre succès provient en grande partie de nos découvertes de ce qui marche, du pouvoir de la déviation positive, et de nos tentatives de la reproduire.

Souvent, notre difficulté a été de répondre à des groupes ou entrepreneurs autochtones qui ne possédaient pas toutes les qualités recherchées: pas de plan d'envergure pour trouver des employés, les former, etc., et, parfois, leur soumission n'est pas retenue.

Il faut leur expliquer franchement les raisons de leur échec, les démarches qu'ils auraient dû suivre pour décrocher le contrat, leur donner des tuyaux pour leurs plans de croissance et l'atteinte du succès, plutôt que de simplement leur dire qu'ils ont échoué. Nous en avons vu beaucoup qui, n'ayant pas été les moins-disants, ont, au fil des ans, réuni des effectifs compétents, édifié une infrastructure, attiré de bons éléments pour enfin décrocher le contrat. Des explications franches leur montrent la voie à suivre pour s'améliorer et les efforts à consentir pour gagner.

Je ne saurais trop insister sur le nombre d'exemples qu'on peut trouver, et ils sont plus nombreux chaque année, de ce qui donne des résultats. Si nous pouvions seulement les rassembler et en tirer les leçons, collectivement nous en profiterions tous.

M. Francis Drouin: Je soupçonne que le bilan à faire après l'échec d'une soumission ne dure pas seulement 40 minutes. Il est peut-être plus long.

M. Howard McIntyre: Plusieurs rencontres pourraient être nécessaires. Mais vous savez, c'est absolument la chose à faire. Parfois, nos conseils pour agir différemment sont bien reçus, malgré leur rudesse.

M. Francis Drouin: Très bien. Merci.

Monsieur Cheechoo, vous avez un vrai défi, cette situation doublement minoritaire d'entreprises autochtones et, plus particulièrement, dirigées par des femmes autochtones, ou des entreprises en puissance, par l'entremise de votre association.

Je suis curieux d'en savoir davantage. Des témoins qui ont travaillé, par l'entremise d'organisations nationales et internationales, à la certification d'entreprises dont le personnel était majoritairement féminin. Pas seulement le PDG, mais la direction aussi, les employés. Elles ont un processus de certification. Verriez-vous d'un bon oeil un partenariat avec elles sur certains de ces enjeux?

M. Patrick Cheechoo: Absolument.

Comme je l'ai mentionné brièvement, par exemple, dans ce processus seulement, j'aimerais établir un partenariat avec le Conseil canadien pour le commerce autochtone dans le cadre du programme PAR pour voir si nous pouvons améliorer son programme de certification or, argent ou bronze et d'inclure, juste pour lancer des idées, une amélioration, à savoir les femmes autochtones.

M. Francis Drouin: Le gouvernement du Canada devrait-il déterminer combien d'entreprises autochtones sont incluses? Il nous dit qu'il assure un suivi, mais des témoins nous ont dit que leurs statistiques ne sont pas aussi actuelles qu'elles devraient l'être.

M. Patrick Cheechoo: Eh bien...

M. Francis Drouin: En assurant un suivi, on mesure. On doit mesurer si nos programmes sont efficaces.

●(1205)

M. Patrick Cheechoo: Oui, si un suivi est effectué pour les femmes autochtones, il faut l'améliorer, mais je ne pense pas qu'il y ait un moyen d'améliorer l'accès aux marchés publics des femmes autochtones et d'en assurer le suivi.

Le président: Nous allons maintenant entendre M. McCauley pour cinq minutes, s'il vous plaît.

M. Kelly McCauley: Monsieur Cheechoo, vous avez mentionné — et d'autres témoins nous l'ont souvent dit — le problème que tout le monde a avec les marchés publics, mais cela ne touche pas que les femmes et les groupes autochtones, mais tout le monde.

Je me demande seulement si votre organisme a pu discuter avec les gouvernements provinciaux qui réussissent peut-être mieux que le gouvernement fédéral, ou avec des municipalités.

M. Patrick Cheechoo: Je ne peux pas répondre à cette question aujourd'hui. Il faudrait que j'examine...

M. Kelly McCauley: Nous sommes tous aussi mauvais les uns que les autres, ou...

M. Patrick Cheechoo: Non. Je n'ai tout simplement pas cette information.

M. Kelly McCauley: D'accord.

Nous avons parlé des marchés réservés et, bien entendu, nous avons des stratégies d'approvisionnement auprès des entreprises autochtones, ou SAEA, avec les marchés réservés, mais vous avez parlé d'un marché réservé pour les femmes autochtones. Pensez-vous qu'il devrait y avoir deux marchés réservés distincts ou qu'un devrait être enchâssé dans l'autre — c'est-à-dire que si nous avons un marché réservé pour les entreprises autochtones, une partie de ce marché serait destiné aux entreprises autochtones dirigées par des femmes, ou...?

Avez-vous des observations à faire à ce sujet?

M. Patrick Cheechoo: Je dirais que ce serait un ajout.

Comme je l'ai dit, l'argument que j'essaie de faire valoir, c'est qu'il faut des objectifs directs et actifs pour accroître la participation à l'approvisionnement auprès des femmes autochtones entrepreneures.

M. Kelly McCauley: C'est là où je voulais en venir. Quelle est la meilleure marche à suivre, selon vous?

Pensez-vous que ce devrait être distinct: une SAEA et...?

M. Patrick Cheechoo: Oui.

M. Kelly McCauley: D'accord.

L'un des autres points dont vous avez discuté était la nécessité d'obtenir les renseignements auprès des entreprises des Premières Nations. Il y a un programme au gouvernement, le BPME, le Bureau des petites et moyennes entreprises. Il fait de l'excellent travail pour former les entreprises, mais personne n'en connaît l'existence.

D'après votre expérience, quelle serait la meilleure façon d'offrir cette formation et de communiquer ces renseignements? Est-ce par l'entremise de votre organisme? Est-ce en communiquant avec les bandes ou les organisations? Il y a des programmes qui peuvent aider, mais nous ne les connaissons pas.

M. Patrick Cheechoo: Si on nous met en communication avec l'organisme que vous venez de mentionner, nous pourrions travailler au sein de notre propre infrastructure. Nous avons des organismes membres partout au Canada.

M. Kelly McCauley: À quelle autre entité devraient-ils s'adresser, et devraient-ils le faire par l'entremise des bandes directement ou par d'autres associations commerciales autochtones?

M. Patrick Cheechoo: Oui.

M. Kelly McCauley: Ils devraient s'adresser au plus grand nombre possible d'organismes?

M. Patrick Cheechoo: Élargir leur réseau le plus possible.

M. Kelly McCauley: D'accord, merci.

M. Patrick Cheechoo: Je me concentrerais, bien entendu, sur l'offre de l'AFAC de contribuer à sensibiliser la population en ce qui concerne plus précisément les femmes autochtones.

M. Kelly McCauley: Parfait. C'était une excellente idée, merci.

Monsieur McIntyre et madame Flood, vous avez parlé de changer votre processus et d'inclure de la formation à l'interne pour votre personnel, de la formation en ligne. Vous avez dit que c'était semblable à ce que vous avez fait en matière de sécurité, lorsque vous avez travaillé à Fort Mac pour régler des enjeux de sécurité là-bas. Je sais que les gens qui oeuvrent dans les sables bitumineux font un travail remarquable pour offrir de la formation et assurer la sécurité des travailleurs.

Il est intéressant de vous entendre dire que vous adoptez le même processus pour sensibiliser votre personnel à la réalité des Autochtones. Il ne nous reste que quelques minutes probablement, mais pourriez-vous nous en dire un peu plus sur ce processus? Vous semblez avoir changé votre culture entourant ce processus.

M. Howard McIntyre: Tout comme avec la sécurité, nous voulons que les gens aient le réflexe de faire ce qui s'impose plutôt que de devoir réfléchir à ce qu'ils doivent faire. Nous ne voulons pas que le contenu autochtone soit une exception à aucun critère de prise de décision, alors ce doit être inné et naturel.

J'ai déjà mentionné que pendant la durée de vie de notre entreprise, qui pourrait être en existence pendant plus de 100 ans, nous pensons que les collectivités et les entrepreneurs autochtones s'intégreront très bien et représenteront un atout dans le cadre de nos activités. Nous venons de prendre la décision que dans tous les aspects de nos activités, et pas seulement au chapitre de l'approvisionnement, c'est notre possibilité, notre réalité. Les nouveaux étudiants qui viennent travailler pour nous sont exposés à cette philosophie, et nous allons l'améliorer avec le temps.

Mme Virginia Flood: Je dirais simplement que l'autre aspect, comme je l'ai mentionné, c'est que nous avons lancé un objectif social. Il comporte clairement un volet autochtone, ce qui est une priorité, et nous sommes évalués en ce sens, et nous allons contribuer à ce changement dans la façon dont nous travaillons avec les collectivités.

● (1210)

M. Kelly McCauley: Vous avez mentionné la formation en ligne. L'avez-vous élaborée à l'interne, ou était-ce un programme externe?

Mme Virginia Flood: La formation en ligne a été créée à l'interne, mais nous avons travaillé avec les Autochtones, et pour notre objectif social aussi. Nous avons également consulté des conseillers pour nous aider afin de faire ce que nous avons à faire d'une manière respectueuse et de comprendre ce qu'il faut faire.

Nous avons également établi un réseau d'employés autochtones dans le cadre duquel des employés autochtones et non autochtones se réunissent et discutent de leurs expériences culturelles. Nous voulons vraiment que les gens comprennent la culture des Autochtones car c'est grandement de cette manière qu'ils prennent des décisions et qu'ils interagissent avec nous, ce qui fait partie du respect et des valeurs qu'il faut vraiment comprendre.

M. Kelly McCauley: Merci.

Le président: Merci beaucoup.

M. Kelly McCauley: Je n'ai plus de temps.

Je tiens à vous remercier encore une fois, et je tiens à vous féliciter du travail formidable que vous faites.

Bravo.

Le président: Merci.

Nous allons maintenant entendre M. Jowhari pour cinq minutes, s'il vous plaît.

M. Majid Jowhari (Richmond Hill, Lib.): Merci, monsieur le président.

Je suis ravi que vous soyez tous ici, et je suis bien content de faire partie de ce comité. J'espère en être un membre à temps plein.

Je vais commencer avec M. Cheechoo.

Bon nombre de mes collègues, dans le cadre des discussions, ont abordé un grand nombre des obstacles. L'un des points que j'ai retenus est l'offre ou la recommandation que vous avez présentée concernant les consultations et les partenariats — et plus particulièrement avec l'AFAC — pour contribuer à améliorer le processus, à offrir l'accès à de la formation, à éliminer les obstacles financiers, etc.

Vous avez abordé brièvement le type de modèle de partenariat dans votre observation précédente, mais pouvez-vous fournir plus de précisions à ce sujet? Comment pouvons-nous faciliter ces consultations et ces partenariats? Quelle serait la première mesure que votre organisation adopterait pour établir ou faciliter ce partenariat?

M. Patrick Cheechoo: Ce pourrait se faire en quelques jours. L'un est notre infrastructure existante avec nos organismes membres au Canada, puis nous avons le Réseau d'entrepreneuriat d'affaires des femmes autochtones. Ces dernières années, nous avons mis sur pied un réseau de femmes d'affaires autochtones qui agissent à titre de mentors pour d'autres femmes autochtones entrepreneures en herbe. Utiliser cette infrastructure pourrait être une solution.

La deuxième option que nous avons, c'est que nous avons une boutique que nous sommes en train de mettre sur pied et d'améliorer, alors nous avons un réseau d'entrepreneurs autochtones qui approvisionnent notre boutique. Ce serait un autre mécanisme.

M. Majid Jowhari: À ce sujet, avez-vous des statistiques sur le pourcentage de femmes entrepreneures par rapport au pourcentage total d'entrepreneurs pour la collectivité autochtone?

M. Patrick Cheechoo: Non, je n'ai pas ces données.

M. Majid Jowhari: D'accord. Merci.

Je vais maintenant m'adresser à M. McIntyre et à Mme Flood.

Permettez-moi tout d'abord de féliciter Suncor pour avoir obtenu la norme or et augmenté de 50 % ses dépenses destinées aux groupes autochtones.

Plus précisément, j'aimerais avoir une idée du nombre de fournisseurs que Suncor a comme sous-traitants ou comme vendeurs directs qui sont issus des collectivités autochtones ou qui emploient 50 % plus un d'Autochtones.

La raison pour laquelle je pose la question, c'est que j'essaie de savoir si la croissance est attribuable au fait d'avoir accru les affaires avec un groupe précis d'entreprises, ou si c'est parce que vous élargissez votre base. Connaître le nombre total de fournisseurs et le pourcentage d'entre eux qui sont autochtones m'aiderait grandement à comprendre.

M. Howard McIntyre: Je n'ai pas le nombre de fournisseurs, mais je peux dire que des 197 avec lesquels nous traitons, c'est une croissance importante, alors ce n'est pas... Nos dépenses n'ont pas seulement augmenté au total, mais elles ont également fait augmenter le nombre d'entreprises avec lesquelles nous faisons des affaires.

Je ne sais pas si nous avons des statistiques.

• (1215)

Mme Virginia Flood: Non, nous n'en avons pas. Il faudrait que nous vous fournissions une réponse à une date ultérieure.

M. Majid Jowhari: Je vous en serais reconnaissant. Il serait bien de savoir que sur x nombre de fournisseurs, 197 d'entre eux sont considérés comme étant des Autochtones, et ce sont les dépenses engagées pour ce nombre. Nous aimerions que cette base augmente.

Donc, ma dernière question pour Suncor porte sur les obstacles, surtout en ce qui concerne la SAEA. Quels sont les défis et quelles sont les possibilités pour ce qui est de modifier le programme afin de mieux vous aider à avoir accès et à améliorer votre...?

Le président: Répondez très brièvement si possible, monsieur McIntyre et madame Flood.

Il ne nous reste qu'environ 30 secondes.

M. Howard McIntyre: D'accord.

Pour reformuler la question, que pourrions-nous faire pour que les entrepreneurs et les collectivités autochtones réussissent mieux à...

M. Majid Jowhari: Quelles modifications pouvons-nous apporter à la politique pour vous aider à améliorer l'accès?

Mme Virginia Flood: Je dirais que ce serait dans une partie du travail que nous avons fait avec les politiques, car elles ont eu des conséquences imprévues parce qu'elles ont érigé des obstacles. Je n'ai pas d'exemple précis, mais il y a des secteurs où, si l'on examine la situation d'un point de vue plus économique, on regarde...

Je pense que la surveillance environnementale est un bon exemple car c'est un secteur en croissance, mais si les règlements, la surveillance et toutes les conditions connexes ne fonctionnent pas parce que les collectivités autochtones en sont responsables et qu'elles ont des problèmes de capacité, alors une collaboration plus étroite pour établir comment relier certains de ces aspects sera très importante à l'avenir.

M. Majid Jowhari: Merci.

Le président: Monsieur Weir, on vous écoute pour trois minutes, s'il vous plaît.

M. Erin Weir: Merci.

Lorsque M. McCauley a interrogé M. Cheechoo sur les pratiques exemplaires provinciales et municipales, Mme Flood semblait avoir un point qu'elle voulait faire valoir, alors je lui donnerais simplement l'occasion de le faire si c'est le cas.

Mme Virginia Flood: Non, je n'ai rien à dire. Merci.

M. Erin Weir: D'accord.

Je vais poser une question sur un autre sujet alors. Nous examinons la possibilité que le gouvernement fédéral devrait coter les entrepreneurs sur leur rendement passé pour informer les décisions futures concernant la sous-traitance. J'aimerais savoir comment Suncor entrevoit ce processus, surtout puisque vous avez parlé de nouer ces relations commerciales à long terme.

M. Howard McIntyre: Dans un premier temps, pour ce qui est d'évaluer le travail qui est fait, nous examinons s'il peut y avoir une mesure de rendement qu'il vaudrait la peine d'envisager dans le futur. Nous nous penchons sur ces trois mesures classiques de tout projet, et il y en a un quatrième qui est très important. La majorité des projets sont mesurés en fonction du calendrier, de la qualité du travail et du coût. La sécurité a préséance sur tous ces critères pour nous tous, alors nous voulons avoir un tableau qui évalue le bilan en matière de sécurité, du calendrier, de la qualité du travail et du coût.

Nous avons un modèle de critères de sélection que nous remettons à toutes les entreprises. Je l'ai devant moi. Ce sont les 10 % dont je vous ai parlé qui aident avec le processus de qualification. Nous avons des attentes au départ et nous les mesurons par rapport au travail qui est accompli. Le bilan que nous avons pour les groupes autochtones n'est aucunement différent de ce que nous avons avec les groupes non autochtones pour ces quatre catégories.

M. Erin Weir: Donc, les fournisseurs passés de Suncor ont-ils une note ou un score dans un dossier que nous pourrions explicitement prendre en considération dans le cadre d'appels d'offres futurs?

M. Howard McIntyre: Oui, c'est certainement pris en considération. Le rendement passé est un indicateur du futur, alors si une entreprise autochtone ou non autochtone soumissionne, nous prendrons en considération non seulement ce qu'elle a promis sur papier mais aussi son rendement passé.

En ce qui concerne le point que j'essaie de faire valoir, si les entreprises ont un bilan soutenu de bon rendement, j'envisagerais de nouer des relations stratégiques. Je ne vais pas faire trois appels d'offre et passer par un processus d'approvisionnement tous les deux ans, et à vrai dire, pour toutes les entreprises, y compris les entreprises autochtones, c'est la situation idéale pour elles d'investir dans les gens et les immobilisations lorsqu'elles savent qu'elles auront un accord commercial à plus long terme avec nous.

M. Erin Weir: Vous dites que c'est pour n'importe quelle entreprise, mais cette logique s'appliquerait-elle au gouvernement fédéral également?

M. Howard McIntyre: Oui.

Si vous étiez l'un de mes fournisseurs, votre perspective devrait être la même également.

M. Erin Weir: D'accord.

Merci.

•(1220)

Le président: Chers collègues, nous avons du temps supplémentaire avant d'étudier les travaux du Comité.

Si l'un de vous autour de la table a des questions, nous pouvons accorder trois interventions de sept minutes, en commençant avec le gouvernement.

Monsieur Weir, vous pourrez certainement intervenir aussi si nous avons...

Certainement, nous aurons trois interventions. Nous allons entendre un membre du gouvernement, un membre de l'opposition officielle et M. Weir, mais commençons avec M. Peterson.

M. Kyle Peterson (Newmarket—Aurora, Lib.): Merci, monsieur le président.

Merci à nos témoins d'être des nôtres aujourd'hui. Nous vous en sommes très reconnaissants.

Je veux m'adresser d'abord aux gens de Suncor. Je crois franchement que vous êtes trop modestes. Vos liens avec les

Autochtones ne se limitent pas à une simple relation d'approvisionnement ou d'offre de services. C'est bien davantage qu'une relation d'affaires. C'est bien plus également qu'un partenariat commercial, même si toutes ces choses sont vraies. Cela fait partie de votre culture, n'est-ce pas?

Vous pourriez peut-être profiter de l'occasion pour nous en dire plus long à ce sujet. J'estime important que le gouvernement se rende compte que cela ne se fait pas du jour au lendemain. Je crois qu'il y a plus de 40 ans déjà que Suncor s'emploie à établir des partenariats avec les Autochtones, et je pense que vous conviendrez avec moi qu'il n'y a pas de raccourci possible.

Peut-être pourriez-vous nous expliquer comment tout cela s'inscrit dans la culture même de votre entreprise. Je suis un peu au courant pour avoir lu différentes choses au sujet de Suncor et m'être intéressé de près à l'industrie pour d'autres raisons depuis longtemps déjà, mais pourriez-vous nous indiquer comment cet objectif social a pu devenir un élément important de vos relations d'investissement et du fonctionnement de votre entreprise dans son ensemble?

Mme Virginia Flood: Certainement. Je peux commencer et Howard pourra peut-être compléter.

Parmi les éléments importants, il y a certes le fait que c'est un engagement qui part de la haute direction. Nous reconnaissons l'importance de ces relations. Nous travaillons au sein de ces collectivités. Elles ont un grand rôle à jouer dans l'évolution de notre entreprise et dans nos succès. Il ne suffit pas de confier à quelques membres de l'organisation la responsabilité de ces relations. Nous avons ratissé beaucoup large en cherchant à déterminer, d'abord et avant tout, les mesures à prendre pour nouer des liens basés sur le respect. Il faut ensuite instaurer un climat de confiance pour pouvoir discuter des situations délicates qui se présentent. C'est en fait un processus d'apprentissage mutuel.

Il y a une chose que nous avons pu constater au fil de différentes embauches et autres relations — c'est un processus de longue haleine et j'espère que d'autres pourront bénéficier de notre expérience. Si nous nous présentons en pensant que nous détenons la vérité, nous allons voir les choses uniquement de notre point de vue à nous, une perspective d'affaires. Il faut aussi considérer le point de vue des Autochtones qui nous font profiter d'une perspective différente. Il en ressort donc que nous devons nous présenter suivant une approche différente en demeurant à l'écoute. Parfois il faut plus de temps pour établir une relation de travail avec une collectivité que pour simplement négocier une entente. Cela s'explique du fait qu'il faut établir la confiance et le respect.

Je crois que toute notre culture organisationnelle en a été imprégnée. Suncor continue encore aujourd'hui à agir de la même manière. Ce n'est pas chose facile, mais le jeu en vaut certes la chandelle. Je crois que nos employés comprennent vraiment toute l'importance de cet investissement.

M. Howard McIntyre: Il est bien vrai que cela n'est pas un simple programme. Cela fait partie de qui nous sommes. C'est une approche logique. En affaires, je fais souvent ressortir la différence entre engagement et obligation. C'est un engagement que nous avons pris. C'est la nature même de notre entreprise et notre façon de faire les choses. Dès l'embauche, nos nouveaux employés adhèrent à cette philosophie qui les suivra tout au long de leur carrière à Suncor.

Nous avons traité des objectifs de diversité au sein du gouvernement, dans les entreprises et ailleurs, et Suncor en est revenue au point où l'on souhaite exploiter cette diversité. Nous pouvons effectivement compter sur une base diversifiée de fournisseurs, tant du point de vue du genre que du bagage culturel. Nous nous sommes aussi donné le mandat de coaliser ces différents groupes pour pouvoir affirmer collectivement que nous pourrions à l'avenir mieux faire les choses ou les faire différemment. La balle est dans notre camp, et nous devons désormais en tirer le meilleur parti possible. Pour revenir à ce que disait Virginia, si c'était un simple programme, il serait voué à l'échec. C'est plutôt un engagement à long terme qui module notre façon de faire les choses au quotidien.

M. Kyle Peterson: Merci pour ces précisions.

C'est ce qui me porte à croire que notre gouvernement devrait peut-être adopter une approche différente, sans doute à l'image de Suncor à certains égards, en établissant des partenariats et des relations avec les groupes autochtones capables de lui offrir certains services.

Monsieur Cheechoo, vous avez bien sûr abordé la question dans votre exposé. Pouvez-vous nous en dire plus long au sujet de cette approche dont nous parlons et des motifs pour lesquels ces obstacles se dressent devant nous? La sensibilisation est une partie de la solution. Comme vous l'avez indiqué, la situation est notamment problématique du fait que les femmes autochtones considèrent que les possibilités offertes ne sont pas pour elles, si tant est qu'elles en ont même connaissance.

Comment pouvons-nous nous y prendre pour établir les liens de confiance qui permettraient à ces femmes autochtones du milieu des affaires de se sentir à leur place, d'être au fait des possibilités qui s'offrent à elles et de sentir qu'elles peuvent collaborer avec nous en offrant au gouvernement les services dont il a besoin? Devrions-nous en faire beaucoup plus à ce niveau?

• (1225)

M. Patrick Cheechoo: C'est exactement l'un des messages que je voulais vous transmettre. Dans le cadre du processus d'approvisionnement, il convient de déployer des efforts véritables pour tendre systématiquement la main aux femmes autochtones. Tout le monde sait que le gouvernement a un processus d'approvisionnement, mais il s'agit de voir comment on peut viser expressément les femmes autochtones dans le cadre de ce processus et prévoir des mesures ciblées à cette fin dans la stratégie gouvernementale.

M. Kyle Peterson: Effectivement, et cela pourrait prendre la forme d'un conseil consultatif quelconque, comme vous l'avez indiqué. J'imagine que votre organisation serait tout à fait disposée à jouer un rôle à ce chapitre.

M. Patrick Cheechoo: Certainement.

M. Kyle Peterson: Combien de temps me reste-t-il, monsieur le président?

Le président: Environ une minute.

M. Kyle Peterson: Monsieur Cheechoo, l'AFAC est bien sûr une très grande organisation active à différents niveaux. Le secteur des affaires n'est que l'un de vos domaines d'intervention. Vous en faites tant au bénéfice des femmes autochtones. Je ne sais pas dans quelle mesure vous pouvez suivre les résultats des différentes entreprises, mais je me demandais quelle est la proportion de celles dirigées par des femmes autochtones qui sont au fait de ces possibilités. Quelles sortes de données avez-vous à ce sujet? Il est aussi possible que vous soyez tellement occupés qu'il vous est impossible d'effectuer un tel suivi.

M. Patrick Cheechoo: C'est un processus que nous amorçons à peine, et il se déroule également en deux volets. Nous essayons de miser sur le maintien du Réseau d'entrepreneuriat des femmes d'affaires autochtones qui contribuera grandement à l'atteinte des objectifs que vous décrivez. Au sein même de notre organisation, nous nous efforçons en outre de trouver les ressources nécessaires pour effectuer nos propres travaux de recherche et d'élaboration stratégique, mais aussi pour des initiatives comme ce magasin dont j'ai parlé.

Le président: Merci.

Merci tout le monde.

Monsieur McCauley ou monsieur Kelly, quelque chose à ajouter?

M. Kelly McCauley: J'ai seulement une brève question pour M. McIntyre et Mme Flood. Vous avez parlé de la nécessité d'accroître les capacités des entreprises autochtones, une préoccupation dont on nous a fait part dans d'autres milieux également. Pourriez-vous nous parler des mesures les plus efficaces que vous avez prises pour accroître cette capacité, surtout à petite échelle?

M. Howard McIntyre: Je peux vous donner quelques exemples. Il faut d'abord et avant tout que les entrepreneurs autochtones sachent comment fonctionne le processus d'approvisionnement — comment soumissionner, quelles sont les attentes — de manière à pouvoir tout au moins se rendre jusqu'à l'étape de la qualification. Il est donc important de les former à cet effet et de leur expliquer directement comment le système fonctionne.

Il faut ensuite leur indiquer ce qu'ils doivent faire pour être retenus à titre de fournisseurs. On doit leur parler des attentes en matière de capacité, des compétences requises et des autres critères semblables. Lorsqu'un fournisseur est choisi, on doit lui expliquer les raisons pour lesquelles ses services ont été retenus de manière à ce qu'il puisse disposer d'un repère pour l'avenir.

Il est enfin nécessaire d'avoir un plan à long terme. Je me réjouis d'ailleurs de constater que c'est le cas dans bon nombre de ces collectivités. Vous ne devez pas nécessairement tenter de tirer parti de toutes les possibilités qui se présentent. Il faut savoir en quoi on excelle, s'en tenir à sa stratégie à long terme et tenir compte de la main-d'oeuvre et des capacités à sa disposition pour pouvoir choisir les débouchés dont on bénéficiera pendant les décennies à venir. Nous avons ainsi pu traiter avec de nombreuses collectivités qui ont su bien cerner leurs domaines d'excellence présents ou à venir de manière à pouvoir inscrire cette démarche dans leur plan à long terme.

M. Kelly McCauley: Excellent.

Mme Virginia Flood: Nous voyons de plus en plus de possibilités de croissance dans le secteur des partenariats avec participation financière. Certains partenariats semblables ont déjà été établis. Ainsi, plutôt que d'être de simples fournisseurs de services, les Autochtones veulent aussi contribuer à l'exploitation de l'entreprise en partenariat avec de grandes sociétés comme Suncor. C'est donc un autre débouché possible.

M. Kelly McCauley: C'est très bien. Je vous remercie.

M. Pat Kelly: Merci.

Je conviens avec mes collègues qu'il y a tout lieu de féliciter Suncor pour le travail accompli à ce chapitre. Les résidents autochtones des collectivités éloignées savent très bien que l'exploitation responsable des ressources peut les aider à sortir de la pauvreté, et je me réjouis de toutes ces histoires de réussite que nous entendons à leur sujet.

Cela dit, la majorité des Autochtones du Canada vivent maintenant en milieu urbain où ils sont nombreux à demeurer en marge du courant économique principal de la société canadienne. Les marchés publics fédéraux pourraient-ils nous fournir l'occasion d'accomplir pour les Autochtones en milieu urbain ce que l'exploitation des matières premières a permis de faire pour ceux des collectivités rurales?

• (1230)

M. Howard McIntyre: Je vous fais part d'une opinion. Je crois que notre portefeuille d'investissement se concentre principalement en milieu industriel. D'après ce que je puis savoir des programmes gouvernementaux, les fournisseurs urbains peuvent lui offrir des solutions dans bien d'autres domaines pouvant aller de l'analyse jusqu'aux politiques, en passant par la consultation et l'architecture. Je pense à notre approche de renforcement des capacités dans le cadre de notre approvisionnement auprès des collectivités éloignées, et je ne vois pas pourquoi on ne pourrait pas faire un peu la même chose avec les entrepreneurs en milieu urbain.

M. Pat Kelly: D'après les exemples que vous nous avez donnés, je présume que la majorité de vos bons résultats ont été obtenus dans des collectivités autochtones éloignées, plutôt que dans des grands centres. Est-ce bien le cas?

M. Howard McIntyre: C'est exact.

Le président: Nous allons conclure avec une intervention de M. Weir.

M. Erin Weir: Merci.

J'aimerais explorer le lien entre l'approvisionnement auprès des Autochtones et la prestation de services dans les collectivités autochtones. Suivant la politique en vigueur au gouvernement fédéral, il y a des marchés réservés obligatoires pour les Autochtones lorsque des services doivent être offerts dans leurs collectivités, mais seulement des marchés réservés facultatifs pour les ministères et les agences qui offrent des services par ailleurs.

Monsieur Cheechoo, estimez-vous qu'il est logique de favoriser ainsi les entreprises autochtones lorsque les services sont offerts dans leurs collectivités, ou préféreriez-vous voir le gouvernement fédéral essayer de faciliter les choses aux entreprises autochtones, et tout particulièrement à celles appartenant à des femmes, dans l'ensemble des activités d'approvisionnement du gouvernement du Canada?

M. Patrick Cheechoo: Les affaires sont les affaires, et les entrepreneurs sont les entrepreneurs. Il s'agit donc simplement de bien faire connaître les possibilités qui s'offrent et les moyens à prendre pour faire partie des fournisseurs considérés.

M. Erin Weir: D'accord.

Je veux poser un peu la même question aux gens de Suncor. Je suis pas mal certain que votre entreprise s'est intéressée aux entreprises autochtones notamment en raison de ses activités dans des secteurs comptant une importante population autochtone, mais vous en êtes rendus au point, avec les fusions et les autres transformations, où vous disposez d'actifs un peu partout au pays. Je me demande donc si vous misez sur l'approvisionnement auprès des Autochtones uniquement lorsque des projets sont réalisés dans les régions où ils sont très présents, ou bien si vous le faites dans l'ensemble de vos activités.

M. Howard McIntyre: Nous cherchons à le faire dans tous les secteurs de notre organisation. Nous ne nous limitons pas aux endroits où les Autochtones sont facilement accessibles. Je dois préciser que nous adoptons la même approche pour l'embauche d'employés autochtones notamment. Ce n'est pas caractéristique

d'une seule région; cela fait partie de notre culture. Nous essayons de faire des affaires partout où l'occasion se présente. Comme je l'indiquais dans mes observations préliminaires, nous souhaitons en faire davantage dans le cadre de nos activités principales, comme les raffineries, pour offrir des débouchés aux Autochtones en milieu urbain. Comme nous sommes présents à Edmonton, Samia et Montréal, il pourrait s'agir d'un bon exemple de soutien davantage ciblé vers les groupes autochtones en milieu urbain.

• (1235)

M. Erin Weir: C'est bien.

Si nos témoins n'ont rien de plus à ajouter, je crois que je vais en rester là pour l'instant. Je tiens à tous vous remercier pour votre témoignage.

Le président: Merci, monsieur Weir.

Il nous reste encore du temps. Madame Ratansi, je crois que vous aviez une ou deux questions.

Mme Yasmin Ratansi (Don Valley-Est, Lib.): J'ai quelques brèves questions.

Merci à tous de votre présence aujourd'hui; vous accomplissez un travail formidable.

J'ai trois questions pour les représentants de Suncor. Lorsque vous nous avez parlé de vos pratiques les plus efficaces, j'ai été stupéfaite de vous entendre dire que vous avez d'abord adopté une approche coloniale, ce que personne ne veut admettre, avant de miser sur la collaboration. J'aimerais donc savoir en premier lieu ce qui est à l'origine de ce changement de culture.

Par ailleurs, est-ce que des incitatifs étaient offerts pour embaucher des Autochtones lorsque vous avez établi des liens avec ces collectivités? Je pose la question parce que les gens du Conseil canadien pour le commerce autochtone nous ont dit que le gouvernement fédéral devrait offrir des incitatifs pour que les grandes sociétés canadiennes embauchent des Autochtones.

Enfin, combien y a-t-il de femmes parmi les entrepreneurs autochtones avec lesquels vous travaillez? Je vous remercie.

Mme Virginia Flood: Je vais d'abord répondre à votre première question et je pourrai compléter par la suite. Nous travaillons de plus en plus avec les collectivités autochtones — et vous pouvez consulter le graphique que nous vous avons fourni — et nos résultats ont évolué au fil des ans, mais ils ne se sont concrétisés réellement qu'à partir du moment où nous avons misé davantage sur la collaboration. Si vous dites aux gens quoi faire en croyant détenir la vérité, il ne faut pas s'attendre à ce qu'ils réagissent comme vous le souhaiteriez. Si vous voulez une relation fondée sur la confiance et le respect, vous devez leur témoigner de la confiance et du respect, ce qui signifie collaborer avec eux et savoir bien les écouter.

Cela fait partie des choses que nous avons apprises, car il est très facile pour une grande société comme la nôtre de se présenter en croyant tout savoir. Je peux vous dire que nous avons dû faire montre d'humilité en admettant qu'une approche différente s'imposait. Certaines personnes faisaient valoir en coulisse que Suncor ne faisait pas le nécessaire et que notre entreprise devait modifier ses modes de fonctionnement.

Je dois féliciter vivement ma collègue, Arlene Strom, qui a contribué à l'établissement de notre objectif social ainsi qu'à notre mobilisation générale de telle sorte que nous comprenions tous qu'il nous fallait changer nos comportements et nos interactions avec les collectivités si nous voulions améliorer nos résultats. Nous pouvons voir maintenant ce que cela a donné.

M. Howard McIntyre: Pour répondre à votre deuxième question, je vous dirais qu'aucun incitatif ne nous a été offert ou accordé pour faire affaire avec certains groupes ou pour embaucher qui que ce soit.

Mme Virginia Flood: Je peux vous assurer que l'on accomplit de l'excellent travail dans notre secteur de l'exploitation des ressources. Peu de gens le savent, car nous n'en parlons pas suffisamment.

J'ai appris dans le secteur minier que les ressources à exploiter se situent souvent à 200 kilomètres de la collectivité autochtone la plus proche. Il faut trouver une façon de conjuguer les efforts du gouvernement et de l'industrie de manière à accélérer les choses et à accroître les minimums requis. C'est ce que nous revendiquons, car les gens retiennent les résultats des moins performants parmi nous. Je pense que le gouvernement pourrait apporter sa contribution pour procéder à une analyse approfondie des pratiques en usage, que ce soit directement avec des entreprises comme la nôtre ou par l'intermédiaire d'associations.

Il y a vraiment lieu de se réjouir. On obtient d'excellents résultats à ce chapitre et nous bénéficierons tous d'une collaboration plus étroite entre le gouvernement et les entreprises et collectivités autochtones.

Mme Yasmin Ratansi: Je voulais aussi savoir combien il y avait de femmes parmi les entrepreneurs autochtones qui collaborent avec vous ou sont à votre emploi.

M. Howard McIntyre: Je n'ai pas de chiffre exact à vous donner. Je dirais qu'il n'y en a pas suffisamment. J'ajouterais que parmi les entreprises qui ont voulu faire affaire avec nous, il n'y en avait qu'une très petite proportion qui avait à leur tête une femme. On pourrait donc grandement améliorer les choses à ce chapitre.

Mme Yasmin Ratansi: Je vous remercie. Je me demandais si vous ne pouviez pas faire connaître vos pratiques exemplaires à d'autres entreprises de telle sorte qu'elles puissent apprendre comment tisser des liens avec les collectivités et les entrepreneurs autochtones. L'AFAC pourrait aussi avoir un rôle à jouer de telle sorte que les autres entreprises puissent mieux comprendre le fonctionnement du système, car vos activités de formation et de rayonnement sont vraiment excellentes.

Merci.

● (1240)

Le président: Merci de votre présence aujourd'hui. Nous avons appris énormément de choses et je suis convaincu que cela nous sera très utile dans la poursuite de notre étude. Si vous avez des renseignements additionnels susceptibles de nous intéresser dans ce contexte, je vous prie de les transmettre directement à notre greffier. Nous vous en serions reconnaissants.

Je vous remercie tous encore une fois de votre présence, et plus particulièrement M. McIntyre et Mme Flood. Nous pouvons très bien cerner le genre d'entreprise citoyenne que vous représentez lorsque vous nous indiquez que la culture de Suncor est davantage fondée sur l'engagement que sur les obligations. Nous tenons à vous en féliciter.

Chers collègues, nous allons interrompre nos travaux quelques instants pour les reprendre dans deux ou trois minutes afin de discuter des affaires du Comité.

[La séance se poursuit à huis clos.]

Publié en conformité de l'autorité
du Président de la Chambre des communes

PERMISSION DU PRÉSIDENT

Les délibérations de la Chambre des communes et de ses comités sont mises à la disposition du public pour mieux le renseigner. La Chambre conserve néanmoins son privilège parlementaire de contrôler la publication et la diffusion des délibérations et elle possède tous les droits d'auteur sur celles-ci.

Il est permis de reproduire les délibérations de la Chambre et de ses comités, en tout ou en partie, sur n'importe quel support, pourvu que la reproduction soit exacte et qu'elle ne soit pas présentée comme version officielle. Il n'est toutefois pas permis de reproduire, de distribuer ou d'utiliser les délibérations à des fins commerciales visant la réalisation d'un profit financier. Toute reproduction ou utilisation non permise ou non formellement autorisée peut être considérée comme une violation du droit d'auteur aux termes de la *Loi sur le droit d'auteur*. Une autorisation formelle peut être obtenue sur présentation d'une demande écrite au Bureau du Président de la Chambre.

La reproduction conforme à la présente permission ne constitue pas une publication sous l'autorité de la Chambre. Le privilège absolu qui s'applique aux délibérations de la Chambre ne s'étend pas aux reproductions permises. Lorsqu'une reproduction comprend des mémoires présentés à un comité de la Chambre, il peut être nécessaire d'obtenir de leurs auteurs l'autorisation de les reproduire, conformément à la *Loi sur le droit d'auteur*.

La présente permission ne porte pas atteinte aux privilèges, pouvoirs, immunités et droits de la Chambre et de ses comités. Il est entendu que cette permission ne touche pas l'interdiction de contester ou de mettre en cause les délibérations de la Chambre devant les tribunaux ou autrement. La Chambre conserve le droit et le privilège de déclarer l'utilisateur coupable d'outrage au Parlement lorsque la reproduction ou l'utilisation n'est pas conforme à la présente permission.

Aussi disponible sur le site Web de la Chambre des communes à l'adresse suivante : <http://www.noscommunes.ca>

Published under the authority of the Speaker of
the House of Commons

SPEAKER'S PERMISSION

The proceedings of the House of Commons and its Committees are hereby made available to provide greater public access. The parliamentary privilege of the House of Commons to control the publication and broadcast of the proceedings of the House of Commons and its Committees is nonetheless reserved. All copyrights therein are also reserved.

Reproduction of the proceedings of the House of Commons and its Committees, in whole or in part and in any medium, is hereby permitted provided that the reproduction is accurate and is not presented as official. This permission does not extend to reproduction, distribution or use for commercial purpose of financial gain. Reproduction or use outside this permission or without authorization may be treated as copyright infringement in accordance with the *Copyright Act*. Authorization may be obtained on written application to the Office of the Speaker of the House of Commons.

Reproduction in accordance with this permission does not constitute publication under the authority of the House of Commons. The absolute privilege that applies to the proceedings of the House of Commons does not extend to these permitted reproductions. Where a reproduction includes briefs to a Committee of the House of Commons, authorization for reproduction may be required from the authors in accordance with the *Copyright Act*.

Nothing in this permission abrogates or derogates from the privileges, powers, immunities and rights of the House of Commons and its Committees. For greater certainty, this permission does not affect the prohibition against impeaching or questioning the proceedings of the House of Commons in courts or otherwise. The House of Commons retains the right and privilege to find users in contempt of Parliament if a reproduction or use is not in accordance with this permission.

Also available on the House of Commons website at the following address: <http://www.ourcommons.ca>