



Groupe de travail Premières Nations

Saguenay–Lac-Saint-Jean | mars 2017

Dans le cadre du suivi du Sommet économique régional

Mot de la présidente

En tant qu'entrepreneur Pekuakamiulnuatsh, Groupe ADL a toujours prôné le développement d'affaires par l'élaboration de partenariats gagnant-gagnant. Les valeurs de ma nation et de ma famille, soit l'entraide, le respect, le partage et la solidarité, je les ai intégrées très jeune, avant même de devenir entrepreneure. Après 15 ans dans le domaine des affaires, je peux vous dire avec conviction que ces valeurs fondamentales sont la base pour l'avenir de nos entreprises, de notre communauté et de notre région. La petite phrase qui dit : « Seul on va plus vite, mais ensemble on va plus loin » a pris tout son sens pour moi au cours des dernières années, en tant que femme d'affaires Pekuakamiulnuatsh.



Ce qui m'a convaincue au départ d'accepter le titre de présidente du groupe Premières Nations, c'est le mandat qui nous était confié. Nous avons à développer une culture de partenariat entre les Inus et les acteurs régionaux en élaborant et en supportant des projets économiques porteurs d'emplois et de retombées pour notre communauté.

Dès le départ, les membres du groupe et moi-même avons le souci non seulement d'intégrer les valeurs fondamentales des Premières Nations dans notre processus de travail, mais également d'assurer leur continuité et leur pérennité.

Aujourd'hui, à travers la publication et la mise en place de notre guide de développement de partenariats gagnant-gagnant, la remise de notre rapport et les recommandations qu'il contient, nous souhaitons qu'une prise de conscience collective soit faite sur les différentes barrières qui peuvent interférer dans l'avancement du développement économique de notre communauté. Nous souhaitons de tout cœur que ce rapport et les recommandations qui le composent deviennent des outils d'amélioration de nos façons de travailler ensemble et qu'il soit un premier pas de rapprochement entre les gens d'affaires de notre communauté et ceux de la région. Finalement, nous souhaitons que nos recommandations soient prises en compte par les différentes instances gouvernementales et qu'elles soient rapidement mises en place et intégrées à leur façon de collaborer et de travailler en partenariat avec les Premières Nations. Une telle approche devrait servir de modèle pour l'ensemble des Québécois et lancer un signal clair pour des relations futures basées sur l'écoute, la transparence, le respect, la solidarité et l'entraide.

En ce sens, j'aimerais vous faire un petit parallèle avec l'inukshuk.

Vous avez sûrement déjà vu ou remarqué ces différentes statuettes de pierres sur le long de certaines routes, sans jamais vraiment vous arrêter à savoir quelle était leur signification. Eh bien, inukshuk signifie « *l'image de l'esprit de l'Homme* ». Les peuples nomades du Nord érigeaient ces statuettes de pierres comme sentinelles pour signifier : « *Je suis venu ici avant vous. Vous êtes dans la bonne direction* ».

L'inukshuk nous rappelle également l'importance de la solidarité. Dans l'inukshuk, chaque pierre est une entité séparée, mais chacune d'elle se supporte. Toutes les pièces de l'inukshuk sont importantes de manière égale et prennent appui les unes sur les autres dans un équilibre naturel.

Symbole fort de notre dépendance les uns envers les autres, l'inukshuk — à l'instar des valeurs coopératives — symbolise donc la **solidarité**, l'**entraide**, la **force du travail d'équipe** et la **pérennité**. Porteuse de vision, cette solide structure nous rappelle aussi la valeur de la responsabilité collective pour construire et léguer un avenir meilleur pour tous.

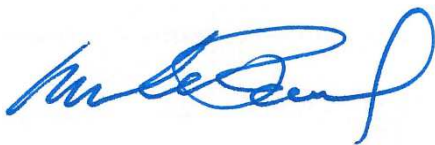
Si nous voulons que l'avenir de nos communautés et de la région soit florissant et prospère, nous nous devons tout un chacun intégrer les valeurs de l'inukshuk.

Appuyons-nous les uns sur les autres telles ces pierres afin d'assurer la poursuite non seulement des activités de notre communauté, mais aussi celles de notre milieu ».

Je suis convaincue que c'est en partageant nos forces et nos réussites que nous pourrons apprendre à mieux nous connaître, à développer des liens d'affaires gagnants et ainsi en faire bénéficier l'ensemble du développement économique de la région.

En terminant, j'aimerais remercier chacun des membres et collaborateurs du groupe Premières Nations pour leur temps, leur appui, leur transparence et le grand respect qu'ils ont témoigné envers notre peuple tout au long de nos échanges.

Un merci particulier au chef Dominique et à l'ensemble des conseillers qui m'ont appuyée tout au long de ma démarche. Et finalement, merci aux collaborateurs de la Conférence administrative régionale (CAR) pour leur support au cours de l'avancement de nos travaux.



Mélanie Paul
Présidente

Table des matières

MOT DE LA PRÉSIDENTE	3
PRÉAMBULE	6
RAPPEL DU MANDAT.....	7
Le mandat	7
Les livrables	7
SOMMAIRE DES RECOMMANDATIONS	9
1. Guide des bonnes pratiques pour la mise en place de partenariats d'affaires durables entre les Pekuakamiulnuatsh et le milieu régional...	10
2. Stratégie de déploiement du Guide	14
3. Suivi des projets de partenariat	16
SIGNATURE DES MEMBRES DU GROUPE	22
ANNEXE 1	23
ANNEXE 2.....	29
ANNEXE 3.....	30

Préambule

En 2004, Pekuakamiulnuatsh Takuhikan, avec d'autres Premières Nations innues, signait l'Entente de principe d'ordre général (EPOG). Des négociations se poursuivent depuis en vue de la conclusion d'un traité qui vise notamment à reconnaître, protéger et assurer la continuité des droits ancestraux¹ des Pekuakamiulnuatsh sur Nitassinan. Ce traité devrait permettre d'établir un cadre clair avec les deux gouvernements pour le développement de projets sur le territoire de la région et d'assurer le maintien de relations harmonieuses et durables entre les Pekuakamiulnuatsh et le milieu régional.

Depuis déjà plusieurs décennies, Pekuakamiulnuatsh Takuhikan œuvre à développer de bonnes relations avec le milieu régional afin de favoriser la collaboration entre ses membres et les différents acteurs régionaux. Appelé à intervenir lors du Sommet économique régional de juin 2015, le chef, M. Gilbert Dominique, a clairement identifié le développement de partenariats d'affaires comme l'un des moyens à privilégier pour répondre adéquatement aux différents enjeux auxquels sa communauté doit faire face.

Le Guide pour le développement de partenariats d'affaires durables ainsi que les projets de partenariats, qui ont fait l'objet d'un suivi dans le cadre des travaux du groupe de travail, poursuivent l'objectif commun de stimuler le développement de partenariats gagnant-gagnant entre les Pekuakamiulnuatsh et le milieu régional. Une telle démarche aura un impact positif à la fois sur l'activité économique au sein des Pekuakamiulnuatsh, mais aussi pour l'ensemble du milieu régional.

¹ Un droit ancestral est une activité qui consiste en un élément d'une coutume, d'une pratique ou d'une tradition faisant partie intégrante de la culture distincte d'une communauté autochtone avant l'arrivée des Européens et qui perdure. Les droits ancestraux se rattachent donc à des activités qui sont en relation avec le mode de vie des Autochtones.

En ce qui a trait aux différentes catégories de droits ancestraux, on trouve, à une extrémité du spectre, ceux qui ne sont pas rattachés à un territoire (p. ex., la langue). Viennent ensuite les droits ancestraux qui s'exercent au moyen d'activités qui ne sont pas propres à un territoire, suivis des droits ancestraux qui s'exercent par l'intermédiaire d'activités étroitement rattachées à une parcelle de territoire. Les activités de chasse, de pêche et de piégeage se trouvent dans ces deux dernières catégories. On trouve enfin, à l'autre extrémité du spectre, le titre aborigène, qui est le droit au territoire lui-même et qui se rapproche du titre de propriété. Le titre aborigène comprend le droit d'occuper des terres et d'utiliser les ressources naturelles de façon exclusive (Guide intérimaire en matière de consultation des communautés autochtones, Québec, 2008).

Rappel du mandat

Le 7 octobre 2015, le premier ministre du Québec, responsable de la région du Saguenay–Lac-Saint-Jean et député de Roberval, M. Philippe Couillard, et son adjoint parlementaire pour la région du Saguenay–Lac-Saint-Jean et député de Dubuc, M. Serge Simard, ont annoncé la mise sur pied de onze groupes de travail dont les mandats permettront de poursuivre les travaux amorcés lors du Sommet économique régional tenu le 18 juin 2015.

Le groupe de travail Premières Nations est l'un des onze groupes susmentionnés. Il offre aux acteurs de positionner le développement du Saguenay–Lac-Saint-Jean en collaboration avec les Pekuakamiulnuatsh.

LE MANDAT

Le mandat consiste à renforcer une culture de partenariat par la mise en place de projets de développement entre les Pekuakamiulnuatsh et les acteurs régionaux.

Les projets de développement peuvent être dans des secteurs aussi diversifiés que l'énergie communautaire, la valorisation de la fourrure, la forêt, le tourisme ou l'entrepreneuriat.

LES LIVRABLES

- Guide des bonnes pratiques pour la mise en place de partenariats d'affaires durables entre les Pekuakamiulnuatsh et le milieu régional (grands donneurs d'ordre, MRC, entreprises locales);
- Mécanisme d'accompagnement des entrepreneurs Pekuakamiulnuatsh dans la mise sur pied de partenariats d'affaires durables entre les Pekuakamiulnuatsh et le milieu régional (grands donneurs d'ordre, MRC, entreprises locales);
- Projets de développement en partenariat avec la communauté innue.

Sommaire des recommandations

Recommandations

GUIDE DES BONNES PRATIQUES POUR LA MISE EN PLACE DE PARTENARIATS D'AFFAIRES DURABLES ENTRE LES PEKUAKAMIULNUATSH ET LE MILIEU RÉGIONAL

- 1 Désigner la Société de développement économique Innu (SDEI) comme organisme responsable du Guide.
- 2 Mandater le Centre spécialisé en entrepreneuriat multiressources (CSEMR) pour structurer et dispenser la formation relative au développement de partenariats d'affaires entre les entreprises Pekuakamiulnuatsh et allochtones.
- 3 Reconnaître le Guide comme outil pertinent pour le gouvernement du Québec afin de stimuler le développement de partenariats d'affaires entre Autochtones et allochtones.

STRATÉGIE DE DÉPLOIEMENT DU GUIDE

- 4 Soutenir financièrement l'élaboration d'une stratégie de déploiement et de diffusion du Guide à l'échelle régionale, nationale et internationale de concert avec les acteurs autochtones, régionaux et gouvernementaux.
- 5 Évaluer l'intérêt de créer une version du Guide répondant aux besoins de l'ensemble des Premières Nations du Québec, après expérimentation.

SUIVI DES PROJETS DE PARTENARIAT

- 6 Identifier un coordonnateur gouvernemental détenant l'autorité, qui s'assurera de l'action interministérielle pour tout projet structurant basé sur un partenariat d'affaires avec les Autochtones.
- 7 Inclure un ensemble de critères associés aux valeurs importantes pour les Premières Nations (sociales, culturelles, environnementales, économiques, etc.) dans l'évaluation et la pondération des appels d'offres gouvernementaux pour la réalisation de projets en territoires autochtones.
- 8 Réviser les règles actuellement utilisées pour garantir une soumission ou l'exécution d'un contrat en élargissant le mode de garantie pour faciliter l'accès aux contrats par des entreprises autochtones, dont le siège social est situé dans une communauté ou réserve autochtone.
- 9 Intégrer des entrepreneurs autochtones aux comités, forums et groupes de travail mis en place par les gouvernements pour favoriser le développement.
- 10 Créer des occasions de réseautage et d'échange entre les représentants des Premières Nations et les entreprises allochtones.
- 11 Réviser les règles actuellement en vigueur afin de permettre aux Premières Nations l'accès à du financement comparable à celui qui est offert aux municipalités lors de projets de partenariat.

Ce rapport présente les moyens à mettre en œuvre pour favoriser le développement de partenariats d'affaires durables entre les Pekuakamiulnuatsh et les entreprises du milieu régional.

Dans cette première section, le Guide des bonnes pratiques pour le développement de partenariats d'affaires durables et la démarche de déploiement sont présentés. La mise en place de mécanismes d'accompagnement des entrepreneurs autochtones et allochtones est également abordée.

1. GUIDE DES BONNES PRATIQUES POUR LA MISE EN PLACE DE PARTENARIATS D'AFFAIRES DURABLES ENTRE LES PEKUAKAMIULNUATSH ET LE MILIEU RÉGIONAL



Le Guide a été créé pour faciliter le développement de partenariats d'affaires entre les Pekuakamiulnuatsh et les entreprises du milieu régional. Celui-ci permettra aux entreprises, tant autochtones qu'allochtones, de conclure des ententes de partenariat solides et durables en évitant les pièges qui peuvent se présenter dans une telle démarche.

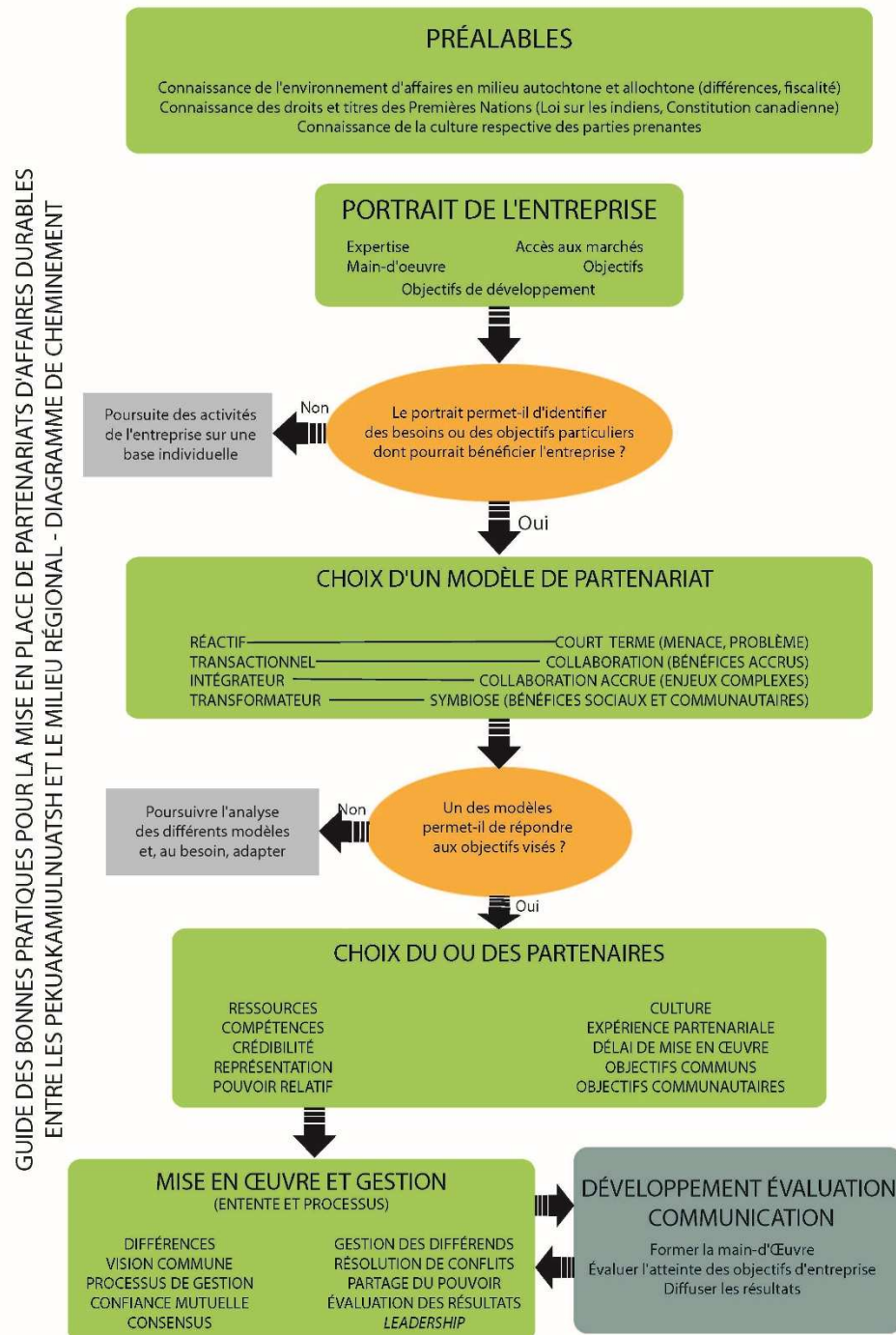
Le Guide est composé de trois documents :

- un diagramme de cheminement, représentation graphique de la démarche à adopter pour réussir un bon partenariat;
- une synthèse de la démarche, qui se veut un outil de vulgarisation de l'approche proposée;
- un document de référence, qui précise les différents sujets que le groupe de travail a jugé pertinent d'inclure dans un tel Guide.

Le document de référence présente en détail la démarche pour l'établissement de partenariats d'affaires durables. Les sujets suivants sont entre autres abordés : la connaissance de l'environnement d'affaires, les modèles de partenariats, une démarche de sélection du ou des meilleurs partenaires, la gestion des processus, etc.

Tableau 1 : Diagramme de cheminement pour l'établissement de partenariats d'affaires durables

Le tableau 1 illustre le cheminement à utiliser pour le développement de partenariats. Il reprend les principaux thèmes qui sont présentés en détail dans le document de référence.



Source : <http://sdei.ca/ouils-et-ressources/documents-et-publications>

Lancé lors d'un atelier dans le cadre de la journée sur l'entrepreneuriat tenue à Saguenay le 25 octobre 2016, le Guide des bonnes pratiques a reçu un accueil favorable de la communauté d'affaires régionale.

Le Guide a aussi reçu l'appui de Pekuakamiulnuatsh Takuhikan lors de cette journée. À ce propos le chef, M. Gilbert Dominique, affirmait : « *Je souhaite sincèrement que ce Guide puisse non seulement donner des outils à ceux qui désirent établir un partenariat avec notre Première Nation et qui se posent des questions sur les meilleures approches et pratiques, mais surtout je souhaite réitérer l'importance de l'implication de notre Première Nation dans le développement et le devenir de la région* ».



Sur la photo de gauche à droite : M. Serge Simard, député de Dubuc, adjoint parlementaire du premier ministre pour la région du Saguenay–Lac-Saint-Jean et président du comité adviseur, M. Carl Côté, président de la Table d'action en entrepreneuriat, M^{me} Mélanie Paul, présidente du groupe de travail Premières Nations et vice-présidente du Groupe ADL, M. Gilbert Dominique, chef des Pekuakamiulnuatsh.

Crédit photo : Marc-André Couture,
MAC Photographie

RECOMMANDATION 1 : Désigner la Société de développement économique Innu (SDEI) comme organisme responsable du Guide.

Dans le cadre des travaux du groupe de travail Premières Nations, il a été clairement identifié que le Guide devra être porté par une organisation qui collabore avec les acteurs du développement économique.

Une version finale imprimable du Guide devra être produite à court terme. Celui-ci nécessitera des ajustements à la lumière des commentaires des utilisateurs.

Afin que le Guide demeure d'actualité, la SDEI convoquera annuellement les

membres du groupe de travail Premières Nations ou toutes autres organisations qu'elle juge pertinentes pour faire le point sur les besoins de mise à jour du Guide. La SDEI procèdera par la suite à la mise à jour et diffusera la nouvelle version.

Le rôle de la SDEI consisterait à réunir annuellement le groupe de travail, effectuer la mise en jour, coordonner la diffusion et assurer le maintien d'un lien Internet fonctionnel pour l'accès aux documents du guide et répondre à toute demande d'information.

RECOMMANDATION 2 : Mandater le Centre spécialisé en entrepreneuriat multiressources (CSEMR) pour structurer et dispenser la formation relative au développement de partenariats d'affaires entre les entreprises Pekuakamiulnuatsh et allochtones.

Le Centre spécialisé en entrepreneuriat multiressources est un centre de formation destiné aux entrepreneurs actuels ou en devenir. Il s'appuie sur une approche partenariale regroupant des organisations d'horizons divers.

L'objectif premier de ce projet est de stimuler l'entrepreneuriat dans les secteurs des ressources naturelles afin, notamment, de fournir une relève pour les entreprises du domaine forestier.

Projet suivi dans le cadre des travaux du groupe Premières Nations, le CSEMR prévoit être en mesure d'accueillir une première cohorte en 2017. Différentes formations devront être dispensées afin de répondre adéquatement à la

démarche présentée dans le Guide (sensibilisation, accompagnement, formations spécifiques comme pour la fiscalité autochtone, etc.).

Le Centre implique notamment des entreprises du domaine forestier ainsi que le Centre d'entrepreneuriat et d'essaimage de l'Université du Québec à Chicoutimi (CEE-UQAC). Les formations ciblées visent à soutenir les entreprises existantes et à stimuler le développement de nouvelles entreprises pour le domaine des ressources naturelles. Les formations dispensées par le Centre pourraient éventuellement donner droit à des crédits de niveau universitaire.

RECOMMANDATION 3 : Reconnaître le Guide comme outil pertinent pour le gouvernement du Québec afin de stimuler le développement de partenariats d'affaires entre Autochtones et allochtones.

Lors de la journée entrepreneuriale du 25 octobre 2016, le député de Dubuc et adjoint parlementaire du premier ministre pour la région du Saguenay–Lac-Saint-Jean, M. Serge Simard, a souligné le travail du groupe de travail Premières Nations et s'est engagé à soutenir la diffusion du Guide.

Le gouvernement du Québec accompagne déjà de nombreux promoteurs dans l'élaboration de projets de développement économique. Afin

d'assurer un meilleur déploiement du Guide et la concrétisation des projets de partenariats, il est proposé d'ajouter ce dernier à la boîte à outils gouvernementale pour les activités de démarchage tant au Québec et au Canada qu'à l'international. À cet effet, un hyperlien permettant d'accéder aux différents documents du Guide pourrait être intégré aux sites Internet de différents ministères du gouvernement du Québec (MESI, SAA, MFFP, MERN, MTMDET, etc.)

2. STRATÉGIE DE DÉPLOIEMENT DU GUIDE

L'outil visant à stimuler le développement de partenariats d'affaires entre les Pekuakamiulnuatsh et le milieu régional n'atteindra les objectifs que s'il est utilisé par un maximum d'intervenants du domaine des affaires.

La quantité d'informations et de documents accessibles et le peu de temps dont disposent les entrepreneurs peuvent parfois faire en sorte que des outils de premier ordre ne seront pas utilisés. Différents moyens peuvent être mis en œuvre pour stimuler l'utilisation de bons outils et ainsi, améliorer les retombées dans le milieu.

RECOMMANDATION 4 : Soutenir financièrement l'élaboration d'une stratégie de déploiement et de diffusion du Guide à l'échelle régionale, nationale et internationale de concert avec les acteurs autochtones, régionaux et gouvernementaux.

Pour atteindre les objectifs, le Guide devra être utilisé par un maximum d'intervenants du domaine des affaires. Une stratégie de diffusion et de valorisation du Guide pourrait être élaborée en collaboration avec les différents partenaires dont, entre autres, la SDEI et le regroupement des chambres de commerce.

Il est impératif d'articuler son déploiement autour d'une stratégie claire qui identifiera les acteurs et les mesures à mettre en place comme la formation, la communication et le suivi des résultats.

Concernant la diffusion, cette stratégie devra inclure une liste de ministères et d'organismes, impliqués dans le développement économique régional, et prévoir une formation

(information/sensibilisation) portant sur le Guide destinée aux membres de ces organisations qui interviennent auprès des entreprises.

Pour la diffusion nationale et internationale du Guide, il est recommandé de tenir des discussions avec le MESI, qui a pour mission de soutenir la croissance des entreprises, l'entrepreneuriat, la science, l'innovation ainsi que l'exportation et l'investissement.

À la suite d'une évaluation des besoins, il est recommandé que des discussions interministérielles se tiennent afin de soutenir financièrement la SDEI dans la diffusion du Guide et le CSEMR pour la formation sur le Guide.

RECOMMANDATION 5 : Évaluer l'intérêt de créer une version du Guide répondant aux besoins de l'ensemble des Premières Nations du Québec, après expérimentation.

Lors de la journée entrepreneuriale, le ministre responsable des affaires autochtones, M. Geoffrey Kelley, et le député de Dubuc, M. Serge Simard, mentionnaient dans un communiqué de presse : « *Ce document deviendra un modèle pour d'autres régions qui partagent des objectifs similaires en matière de développement économique régional* ».

D'après les informations disponibles, il s'agirait du premier outil du genre à être développé au Québec.

Or, la version actuelle du Guide a été personnalisée pour les Pekuakamiulnuatsh et le milieu régional du Saguenay–Lac-Saint-Jean.

Compte tenu de l'intérêt manifesté lors du dévoilement et du positionnement adopté par les représentants du gouvernement, il est clair que certains travaux seront nécessaires pour atteindre pleinement les objectifs. C'est notamment le cas de la production d'une version anglaise des documents qui forment le Guide.

Le SAA, la Société du Plan Nord et la Commission de développement économique des Premières Nations du Québec et du Labrador sont identifiés comme porteurs de cette recommandation. Cette démarche implique une consultation auprès des différentes Premières Nations du Québec.

3. SUIVI DES PROJETS DE PARTENARIAT

Le groupe de travail avait pour mandat d'assurer le suivi de projets de partenariats d'affaires pour tenter d'identifier les moyens de faciliter leur concrétisation ou les contraintes à leurs déploiements.

Trois projets ont fait l'objet d'un suivi dans le cadre du mandat : Inukshuk Synergy, BioChar Borealis et le Centre spécialisé en entrepreneuriat multiressources (CSEMR). Ces trois projets représentent des exemples concrets de partenariats. Ils ont été retenus dans le cadre de la démarche parce qu'ils représentent des cas pratiques qui constituent des exemples dont on pourrait s'inspirer dans le futur. Ils ont permis d'identifier certaines difficultés vécues au cours de la période de suivi.

Dès le début des travaux du groupe, les membres étaient conscients qu'en raison du court délai imparti, seule une partie des projets serait réalisée au cours du mandat.

Inukshuk Synergy

Du domaine de la production énergétique, ce projet regroupe actuellement trois partenaires, un fournisseur d'équipement, un spécialiste en énergie et un producteur de granules de bois. Il vise à équiper les communautés ou organisations qui ne sont pas reliées au réseau électrique standard d'unités de production d'énergie à base de granules de bois.

Ce projet recherche un quatrième partenaire (communauté autochtone nordique, entreprise minière) pour l'implantation des équipements de production d'énergie. Ce premier site pourrait par la suite servir de site de démonstration.

Selon le promoteur, ce projet cadre bien avec les orientations gouvernementales en matière de réduction des émissions de gaz à effet de serre (GES) et avec les politiques de développement durable et énergétique du Québec. Ce projet représente une possibilité très intéressante dont pourraient bénéficier les communautés nordiques.

BioChar Borealis

Initié par la Filière forestière des Premières Nations du Québec avec le support de la SDEI, ce projet regroupe Pekuakamiulnuatsh Takuhikan, la MRC de Domaine-du-Roy et le Centre collégial de transfert de technologie Agrinova. Il vise l'établissement d'une unité de transfert technologique et de recherche scientifique et de développement expérimental (RSDE) pour la production de biocharbon pour diverses fins comme l'agriculture, l'horticulture et la revitalisation de sols. Ceci permet la fourniture de produits à haute valeur ajoutée à partir de résidus forestiers.

Répondant à des objectifs de mise en valeur des résidus forestiers, ce projet est très porteur pour le développement de nouvelles opportunités d'affaires pour les entreprises de la région.

Centre spécialisé en entrepreneuriat multiressources (CSEMR)

Projet qui reprend l'idée d'une école entrepreneuriale, il regroupe actuellement des représentants de l'industrie forestière et de l'Université du Québec à Chicoutimi (UQAC). Les travaux impliquent également des représentants des Pekuakamiulnuatsh et d'autres organisations des Premières Nations. Le projet en partenariat vise à stimuler l'entrepreneuriat en dispensant des formations adaptées aux dirigeants d'entreprises existantes ou aux personnes intéressées à fonder une entreprise. L'objectif ultime est d'assurer une relève aux entreprises existantes du domaine des ressources naturelles dont les dirigeants sont souvent vieillissants, notamment dans le domaine forestier.

Au cours de la dernière année, les travaux effectués dans le cadre de ces trois projets ont permis de faire ressortir différents éléments démontrant le bien-fondé des partenariats d'une part et d'autre part et d'identifier des difficultés ou des lacunes qui peuvent compromettre l'atteinte des objectifs initiaux.

Facteurs facilitants et contraintes des projets de partenariat

Facteurs facilitants	Contraintes
Reconnaissance, clarification et respect des droits ancestraux	Multiplicité des intervenants gouvernementaux
Historique : partenariats, culture, bon voisinage (ex. : Société de l'énergie communautaire du Lac-Saint-Jean)	Méconnaissance de l'environnement d'affaires
Réseautage existant des entreprises	Mythes et préjugés
Culture de collaboration et d'ouverture des Pekuakamiulnuatsh	Cadre réglementaire et administratif

RECOMMANDATION 6 : Identifier un coordonnateur gouvernemental détenant l'autorité, qui s'assurera de l'action interministérielle pour tout projet structurant basé sur un partenariat d'affaires avec les Autochtones.

Plusieurs ministères (fédéral, provincial) et organismes sont impliqués dans l'accompagnement de projets de partenariats d'affaires avec les Premières Nations compte tenu des nombreux enjeux (loi, droit, territoire, obligation de consulter, régime fiscal particulier, etc.). Les promoteurs doivent s'approprier le fonctionnement d'une multitude d'organisations et cela complique la concrétisation de leur projet.

Dans ce contexte, il devient essentiel d'assurer un esprit « guichet unique » pour les projets de partenariats d'affaires entre la communauté Innu et la région identifiée. Ainsi, afin de faciliter l'accompagnement des entreprises partenaires dans leur relation avec le gouvernement, l'identification par le

ministère du Conseil exécutif (MCE) d'un coordonnateur de l'action gouvernementale de la Conférence administrative régionale (CAR) serait un moyen simple à mettre en œuvre. Cela permettrait d'augmenter la concrétisation de projets de partenariat.

Le coordonnateur gouvernemental aurait comme rôle :

- D'accompagner un promoteur sur toute la durée de son projet (continuité);
- De faciliter les liens entre les partenaires et les ministères et organismes gouvernementaux (dé-segmentation);
- D'assurer la mise à jour de l'état d'avancement du projet (information).

RECOMMANDATION 7 : Inclure un ensemble de critères associés aux valeurs importantes pour les Premières Nations (sociales, culturelles, environnementales, économiques, etc.) dans l'évaluation et la pondération des appels d'offres gouvernementaux pour la réalisation de projets en territoires autochtones.

Dans la plupart des communautés autochtones, le développement d'un projet ne se limite pas aux seuls bénéfices que peuvent en tirer les entreprises, comme c'est le cas pour certains modèles d'analyse utilisés tel que celui se basant sur les coûts évités.



Trappeur ilnu

Crédit photo : Pekuakamiulnuatsh Takuhikan

Les Premières Nations soutiennent les entreprises et les entrepreneurs de leurs communautés avec comme objectif ultime de favoriser le développement de l'ensemble de leur communauté, tout en considérant les autres valeurs importantes décrites ci-dessus. De telles démarches visent à favoriser l'accès à l'éducation, à la formation, et ultimement à des emplois de qualité.

Parmi les critères à considérer, on peut citer par exemple :

- Améliorer les conditions de vie;

- Répondre à un besoin communautaire ou local;
- Favoriser la pleine participation;
- Susciter la collaboration;
- Générer un effet d'entraînement;
- Favoriser la mise en valeur culturelle;
- Favoriser la formation et la rétention de la main-d'œuvre;
- Favoriser la scolarisation.

De plus, les projets réalisés en partenariat entre des entreprises autochtones et allochtones permettent de développer des expertises qui seront utiles pour plusieurs années.

À long terme, une telle approche générera des retombées positives pour l'ensemble de la communauté tant du point de vue social (santé, éducation, culture) qu'économique (chômage, niveau de vie, etc.).



Route 175

Crédit photo : Gouvernement du Québec

RECOMMANDATION 8 : Réviser les règles actuellement utilisées pour garantir une soumission ou l'exécution d'un contrat en élargissant le mode de garantie pour faciliter l'accès aux contrats par des entreprises autochtones, dont le siège social est situé dans une communauté ou réserve autochtone.

La Loi sur les contrats des organismes publics et le Règlement sur les contrats de travaux de construction des organismes publics obligent les organismes publics à définir la nature et le montant des garanties exigées dans les documents d'appel d'offres. Ils ne précisent toutefois pas le modèle de garantie exigée. Il apparaît que le choix du modèle découle de directives administratives gouvernementales.

Les entreprises autochtones opèrent dans un régime fiscal particulier et sont

soumises à la Loi sur les Indiens. Ceci a pour effet de limiter leur capacité d'emprunter et conséquemment de restreindre l'accès à certains contrats en raison d'exigences particulières. C'est notamment le cas des contrats émis par le ministère des Transports, de la Mobilité durable et de l'Électrification des transports pour lesquels le seul mode de garantie accepté est la caution d'assurance.

RECOMMANDATION 9 : Intégrer des entrepreneurs autochtones aux comités, forums et groupes de travail mis en place par les gouvernements pour favoriser le développement.

Les gouvernements du Québec et du Canada mettent sur pied des groupes de travail visant à stimuler le développement régional. À titre d'exemple, cinq chantiers ont été lancés lors du Forum Innovation Bois tenu à Rivière-du-Loup en octobre 2016 ou encore le Comité de consultation sur la transition énergétique

Québec. La composition de ces groupes interpelle des intervenants des gouvernements, du monde universitaire et du milieu des affaires. L'intégration d'entrepreneurs autochtones au sein de ces comités permettrait, sans restreindre l'obligation de consulter, d'inclure leurs perspectives aux échanges.

RECOMMANDATION 10 : Créer des occasions de réseautage et d'échange entre les représentants des Premières Nations et les entreprises allochtones.

Comme il a été identifié que la réussite de partenariat d'affaires entre la communauté Innu et la région serait favorisée par une connaissance et une confiance réciproque entre les entreprises autochtones et les entreprises allochtones, il est essentiel de faciliter des rencontres. Les regroupements d'entreprises comme les chambres de commerce tiennent régulièrement des activités pour permettre aux différentes organisations présentes dans leur milieu d'échanger et de tisser des liens. Il serait pertinent d'encourager les organisations comme le Regroupement régional des chambres de commerce et la SDEI à travailler de concert pour la tenue de telles activités.

Il serait également pertinent d'inviter, par exemple, les organisations syndicales et les associations d'entrepreneurs à se joindre à ces activités.



Rencontre sur le projet de minicentrale de Val-Jalbert

Crédit photo : Pekuakamiulnuatsh Takuhikan

RECOMMANDATION 11 : Réviser les règles actuellement en vigueur afin de permettre aux Premières Nations l'accès à du financement comparable à celui qui est offert aux municipalités lors de projets de partenariat.

Lors de la réalisation de projets d'envergure (plus de 100 000 \$), les municipalités ont accès à un financement à taux préférentiel. Ce financement est garanti par le gouvernement du Québec.

En raison de leur statut et des lois auxquelles elles sont soumises, les Premières Nations n'ont pas accès à ce type de financement. Par exemple, lors de la réalisation des projets de mini-centrales de la Société de l'énergie communautaire du Lac-Saint-Jean, Pekuakamiulnuatsh Takuhikan, comme actionnaire de la société, s'est vu dans l'obligation d'effectuer de nombreuses démarches pour assurer le financement de sa cote part du projet.

Les solutions retenues pour ces projets (décrets d'exception) pourraient faire l'objet de simplification pour rendre la démarche comparable à ce qui est offert aux municipalités (taux, formulation, garantie, durabilité).



Projet de minicentrale de Val-Jalbert

Crédit photo : Pekuakamiulnuatsh Takuhikan

Signature des membres du groupe

Ce document constitue une vision partagée par l'ensemble des membres du groupe de travail Premières Nations.

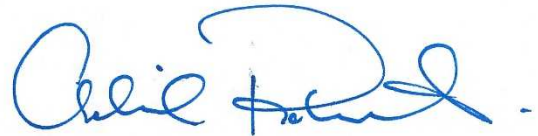
Précision : le présent rapport engage les signataires à titre de membres du groupe de travail et n'implique pas les organisations auxquelles ils appartiennent.



M^{me} Mélanie Paul
Présidente



M. Édouard Robertson



M^{me} Adèle Robertson



M^{me} Linda Langlais



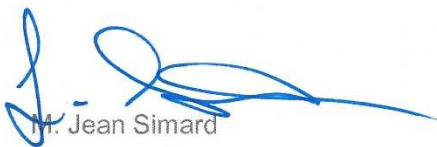
M. Rémy Kurtness



M. Carl Côté



M. Jean Boissonneault



M. Jean Simard



M. Jean-Sébastien David

Les membres du groupe tiennent également à souligner la contribution de M. Thierry Gagnon, chargé de projet au CEE-UQAC, ainsi que la participation active des nombreux ministères et organismes du gouvernement du Québec aux travaux du groupe de travail.

ANNEXE 1

Guide des bonnes pratiques pour la mise en place de partenariats d'affaires durables
entre la communauté innue et le milieu régional



Guide des bonnes pratiques
pour la mise en place de partenariats
d'affaires durables entre
la communauté innue et le milieu régional

DOCUMENT DE SYNTHÈSE

Groupe de travail Premières Nations

NOTE AU LECTEUR

Ce document² est destiné aux entreprises qui désirent amorcer une démarche visant à établir un partenariat d'affaires avec une ou plusieurs entreprises ou organisations – gouvernement, MRC, conseil de bande, ONG, entreprises privées, etc. – issues ou non des Pekuakamiulnuatsh.

Le contenu vise à améliorer la compréhension des enjeux liés à un tel exercice et ne doit, en aucune façon, être interprété comme une reconnaissance ou une négation des droits ancestraux des Premières Nations.

En fonction du type de projet, des objectifs poursuivis et des besoins, le promoteur pourra communiquer avec Pekuakamiulnuatsh Takuhikan pour assurer le bon cheminement de sa démarche.

² Le présent document est principalement adapté et inspiré du document *Les partenariats au service du développement durable : Un guide à l'intention des dirigeants*, produit en 2013 par le Réseau entreprise et développement durable. Cette adaptation est également inspirée de *Domaine Autochtones : Guide du Partenariat de la nouvelle ère économique*, document adapté en 2009 par la Société de formation VanAsep à partir du *Manuel de partenariat* publié en 1994 par Ressources humaines et Développement des compétences Canada.

INTRODUCTION

L'établissement de partenariats d'affaires constitue une méthode reconnue pour assurer le développement efficace et durable des entreprises. Lors du Sommet économique régional tenu en 2015, la Première Nation des Pekuakamiulnuatsh a convenu avec le gouvernement du Québec de la mise sur pied d'un groupe de travail. Une partie du mandat consiste à élaborer un guide des bonnes pratiques pour l'établissement de partenariats d'affaires entre les entreprises de la Première Nation et le milieu régional.

Ce document constitue la synthèse du Guide des bonnes pratiques pour la mise en place de partenariats d'affaires durables entre la communauté innue et le milieu régional. Le guide est composé d'un document principal (document de référence) du présent document (document synthèse) et d'un diagramme de cheminement illustrant la démarche. Le document synthèse reprend donc les différentes étapes du cheminement relatif à l'établissement d'un partenariat durable en faisant ressortir les principaux éléments de chacune des étapes. Il permet au lecteur d'obtenir rapidement une vue d'ensemble du processus. Ce lecteur pourra au besoin se référer au document principal et à ses annexes pour approfondir ses connaissances et assurer le bon déroulement de l'exercice.

ENVIRONNEMENT D'AFFAIRES

Comme il existe des différences importantes entre le fonctionnement des entreprises autochtones et celui des entreprises allochtones, notamment concernant les sujets portant sur la fiscalité (taxes, impôts, etc.), la capacité d'emprunter ou l'environnement social, la personne intéressée devra acquérir une bonne connaissance de ces différences et, au besoin, recourir aux services de personnes-ressources compétentes.

Au-delà des aspects susmentionnés, il existe une méconnaissance générale du public à l'égard de la réalité des Premières Nations, et, plus précisément, à propos des droits ancestraux et des titres qu'elles peuvent détenir.

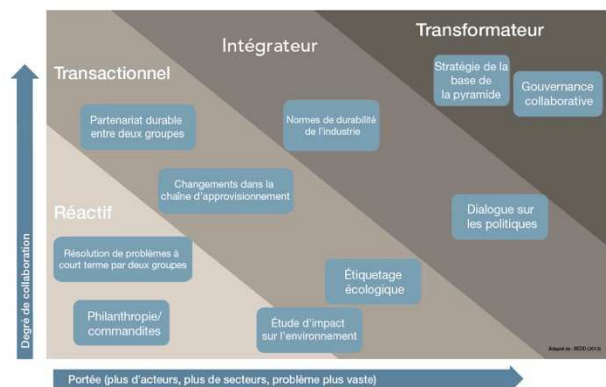
L'organisation qui envisage de s'orienter vers une démarche de partenariat devra donc effectuer une collecte d'informations sur ces différents sujets – fiscalité, modèles d'entreprises, Premières Nations, etc.

ANALYSE DES BESOINS

La première étape à franchir pour établir un partenariat consiste à dresser un portrait de l'entreprise. Ce portrait devra être suffisamment précis pour permettre de repérer les lacunes existantes, tant en termes de ressources (humaines, matérielles, financières) qu'en ce qui a trait à l'expertise ou à l'accès aux marchés. Il devra également faire ressortir les objectifs à court, moyen et long terme de l'entreprise en ce qui concerne le développement et les orientations stratégiques.

MODÈLE DE PARTENARIAT

En s'appuyant sur le portrait, l'utilisateur pourra par la suite évaluer les différents types de partenariat et opter pour le modèle qui convient le mieux à sa situation. Dans le cadre du présent exercice, nous avons retenu une approche portant sur quatre modèles de



partenariat qui se situent le long d'un gradient d'intensité allant du partenariat réactif, qui vise à répondre à une menace ou à résoudre un problème à court terme, au partenariat transformateur qui constitue le niveau le plus élevé en termes de collaboration entre les entreprises partenaires et vise à répondre à des enjeux sociétaux.

Entre les deux se trouvent le partenariat transactionnel et le partenariat intégrateur qui représentent des niveaux intermédiaires entre les deux précédents. Le gradient d'intensité varie selon deux axes, soit le degré de collaboration et la portée du partenariat.

VISÉE DU PARTENARIAT

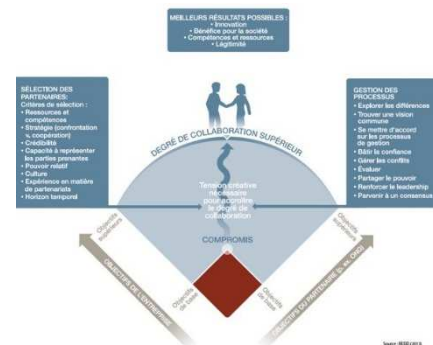
Après avoir dressé le portrait et défini le modèle de partenariat à retenir, l'entreprise devra préciser les objectifs qu'elle entend atteindre à travers le partenariat. Cette analyse devra porter sur le degré de collaboration recherché – consensus, mise en commun, partage des risques et responsabilités –, la performance visée, l'expertise, l'optimisation, la complémentarité et les retombées régionales.

RECHERCHE ET SÉLECTION DU OU DES PARTENAIRES

L'étape qui suit consiste à effectuer un inventaire des entreprises présentant un intérêt pour l'établissement d'un partenariat. Cette démarche doit s'appuyer sur les renseignements obtenus aux étapes précédentes. Elle permettra donc de déterminer le type de partenaire recherché (public ou privé, OBNL, COOP, etc.), le domaine d'expertise de ce dernier, le secteur dans lequel il exerce ses activités (forêt, mine, tourisme, etc.), la taille de l'entreprise et ses objectifs de développement.

À partir de la liste d'entreprises obtenue, on procède à la sélection du meilleur partenaire disponible en se livrant à des échanges avec les entreprises repérées. Cette partie de l'exercice fera appel à l'analyse des éléments suivants :

- Ressources et compétences;
- Stratégies;
- Crédibilité;
- Capacité à représenter les parties prenantes;
- Pouvoir relatif;
- Culture;
- Expérience en matière de partenariat;
- Horizon temporel de mise en œuvre;
- Objectifs respectifs des entreprises;
- Objectifs de la communauté.



GESTION DES PROCESSUS

Après avoir retenu le partenaire idéal et avoir convenu avec ce dernier d'amorcer l'exercice, il faut décider de l'ensemble des façons de faire qui permettront à l'entente de partenariat de durer et d'être bénéfique pour tous les partenaires. Les éléments indiqués ci-dessous permettront de bien cerner les différents enjeux du partenariat et de limiter l'apparition de désaccords ou de conflits :

- Explorer les différences;
- Développer une vision commune;
- Convenir des processus de gestion;
- Bâter une confiance mutuelle;
- Gérer les conflits dès leur apparition;
- Évaluer les résultats;
- Partager le pouvoir;
- Renforcer le leadership;
- Travailler par consensus.

DÉVELOPPEMENT, ÉVALUATION ET COMMUNICATION

Après la mise sur pied du partenariat, il importe d'en assurer la survie et de prévoir son développement futur. Pour y arriver, les partenaires devront concevoir un plan qui portera, entre autres, sur la formation de la main-d'œuvre, les programmes de certification et l'évolution technologique. Une telle démarche permettra aux entreprises partenaires de demeurer à la fine pointe de leurs domaines d'expertise et de conserver ou d'étendre leurs parts de marché dans leurs champs d'activités respectifs.

Par ailleurs, pour mesurer l'atteinte des objectifs fixés, les partenaires devront prévoir les éléments suivants :

- Établir un mode d'évaluation des résultats du partenariat;
- Définir un programme d'évaluation (fréquence);
- Apporter les ajustements lorsque requis.

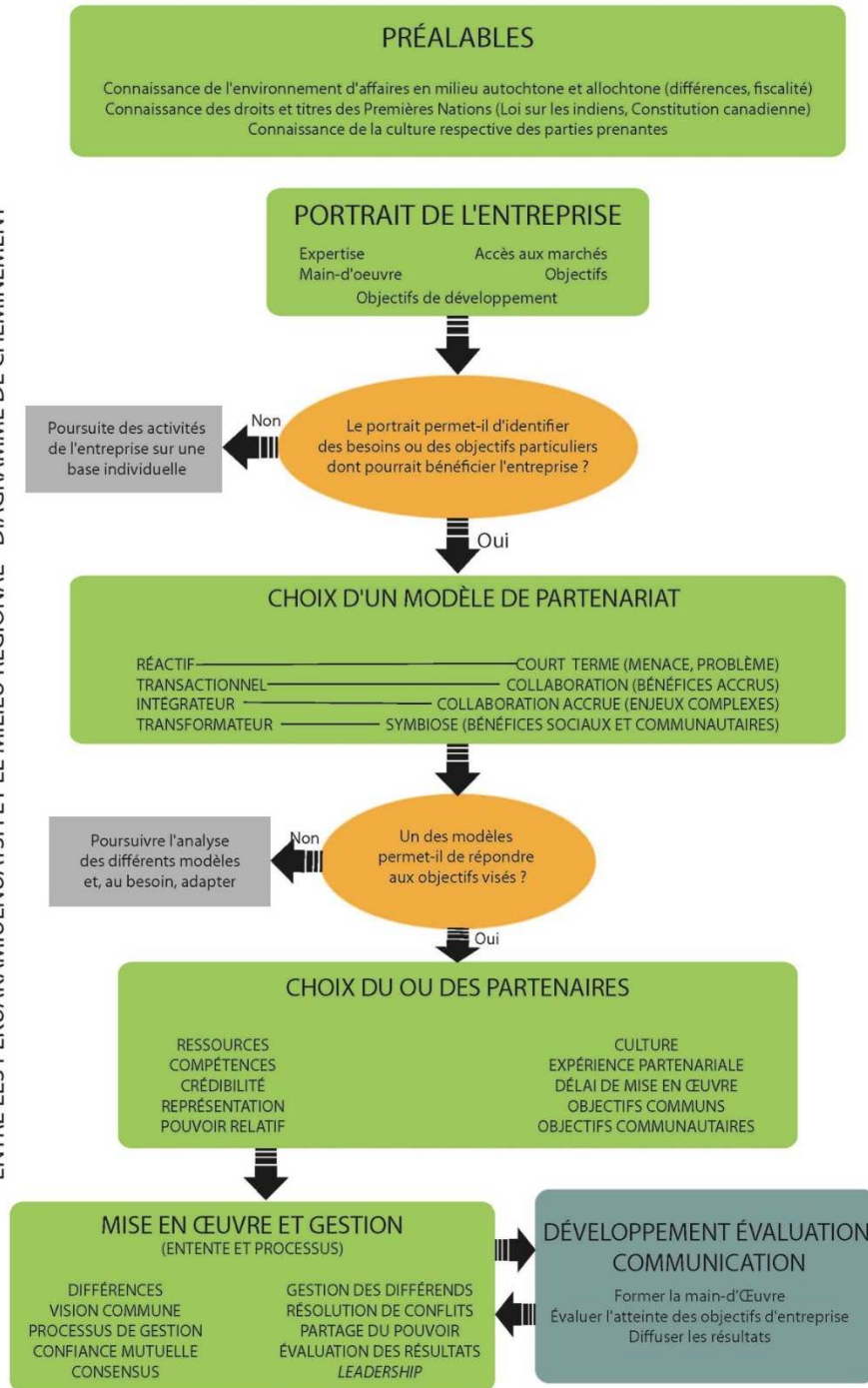
Pour bien évaluer l'avancement de la démarche des entreprises partenaires et faciliter la diffusion des résultats, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur, les partenaires devront procéder à l'élaboration d'un rapport à la fin de chaque cycle d'évaluation. Ce document servira d'outil de communication pour rendre compte des progrès accomplis.

ANNEXE 2

Diagramme de cheminement

Guide des bonnes pratiques pour la mise en place de partenariats d'affaires durables entre la communauté innue

GUIDE DES BONNES PRATIQUES POUR LA MISE EN PLACE DE PARTENARIATS D'AFFAIRES DURABLES ENTRE LES PEKUAKAMIULNUATSH ET LE MILIEU RÉGIONAL - DIAGRAMME DE CHEMINEMENT



ANNEXE 3

Guide des bonnes pratiques pour la mise en place de partenariats d'affaires durables entre la communauté innue

Accès aux différents documents en format PDF

- DOCUMENT DE RÉFÉRENCE : <http://sdei.ca/outils-et-ressources/documents-et-publications/d/101-guide-des-bonnes-pratiques-pour-la-mise-en-place-de-partenariats-daffaires-durables>
- ANNEXES : <http://sdei.ca/outils-et-ressources/documents-et-publications/d/104-guide-des-bonnes-pratiques-pour-la-mise-en-place-de-partenariats-daffaires-durables>
- DOCUMENT SYNTHÈSE : <http://sdei.ca/outils-et-ressources/documents-et-publications/d/102-guide-des-bonnes-pratiques-pour-la-mise-en-place-de-partenariats-daffaires-durables>
- DIAGRAMME DE CHEMINEMENT : <http://sdei.ca/outils-et-ressources/documents-et-publications/d/103-guide-des-bonnes-pratiques-pour-la-mise-en-place-de-partenariats-daffaires-durables>

