



## **CADRE DE PARTENARIAT**

**Partenariat public-privé**

**1<sup>er</sup> SEPTEMBRE 2016**

## TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION AU PARTENARIAT.....	3
NOTRE MISSION .....	3
NOS OBJECTIFS GÉNÉRAUX.....	4
NOS VALEURS.....	4
NOS STRATÉGIES .....	4
1. LES PRINCIPES À LA BASE DU PARTENARIAT.....	4
2. FACTEURS DE SUCCÈS POUR UN PARTENARIAT .....	5
3. TYPES DE PARTENARIATS POSSIBLES.....	6
4. VÉRIFICATION DILIGENTE .....	7
5. L'ENTENTE DE PARTENARIAT .....	7
CONCLUSION .....	8

## INTRODUCTION AU PARTENARIAT

Conformément à sa mission, Développement Pekuakami Innuatsh s.e.c. (ci-après la Société), vise à augmenter le potentiel d'emplois pour les Pekuakamiulnuatsh et le développement de partenariat avec des entreprises existantes ou encore la création d'entreprises afin de susciter de l'activité économique dans la communauté.

Le processus de planification stratégique du développement de l'économie de Mashteuiatsh identifie plusieurs créneaux qui peuvent se découper en plusieurs facettes, les voici :

- Énergie
- Forêt
- Mines
- Tourisme
- Commerce et service

À titre d'entité d'affaires, Développement Pekuakami Innuatsh s.e.c. est appelée à jouer un rôle prépondérant pour favoriser l'essor économique durable de la communauté. Dans cette optique, la Société a proposé une évolution de sa mission et de ses objectifs généraux, les voici :

### NOTRE MISSION

À titre de société en commandite de Pekuakamiulnuatsh Takuhikan, nous réalisons des mandats et concrétisons des opportunités d'affaires dans le respect de nos objectifs et valeurs et ce, à la satisfaction de nos clients et partenaires. En tant qu'acteur économique dynamique pour la Première Nation des Pekuakamiulnuatsh, nous visons à être le chef de file dans le domaine des affaires

## NOS OBJECTIFS GÉNÉRAUX

- Contribuer à la création d'emplois durables pour les Pekuakamiulnuatsh
- Favoriser la participation des entreprises locales
- Viser l'autonomie financière de Développement Pekuakami Innuatsh s.e.c.

## NOS VALEURS

Ouverture - Respect - Intégrité - Rigueur

## NOS STRATÉGIES

- Développement de partenariat avec des entreprises existantes
- Participation à la création d'entreprises

### 1. LES PRINCIPES À LA BASE DU PARTENARIAT

Partenariat gagnant-gagnant: Tout partenariat doit être profitable à l'ensemble des parties et chacune doit y trouver son compte. Toute entreprise désirant établir un partenariat avec la Société devra accepter certains compromis dans l'optique que les parties engagées sont en droit de se fixer des objectifs et d'exiger des mesures visant l'atteinte de ceux-ci.

Non-concurrence: Tout partenariat doit tenir compte des entreprises ilnu en opération et des marchés qu'elles occupent afin d'éviter de leur livrer concurrence. Dans le cas où des circonstances particulières conduisent les partenaires à envisager un même marché, la Société doit analyser l'impact susceptible d'être causé à l'entreprise existante par le

nouveau partenariat et évaluer les mesures à envisager pour ne pas porter atteinte indûment à sa viabilité.

Rentabilité : Les propositions de partenariat doivent :

- démontrer des perspectives de rentabilité intéressantes. Il est entendu par rentabilité que le partenariat doit entraîner des résultats concrets, tant au niveau financier qu'au niveau des retombées collectives et sociales ;
- présenter, après évaluation, un niveau de risque financier satisfaisant et acceptable pour la Société.

Qualité du partenariat : Outre les perspectives de rentabilité et le niveau de risque, l'analyse du partenariat tient compte:

- de la notion de développement durable;
- de la stabilité des emplois;
- du transfert d'expertise;
- du potentiel et de la durabilité des revenus à long terme pour la Société;
- de l'accroissement de la capacité de réalisation.

## 2. FACTEURS DE SUCCÈS POUR UN PARTENARIAT

Avant de concrétiser un partenariat, plusieurs éléments doivent être pris en compte dans l'analyse. Voici les principales sur lesquelles il doit reposer :

- Vision commune : Le respect des valeurs fondamentales de chacune des parties est à la base d'un partenariat durable. Les cultures d'entreprises doivent donc être cohérentes et leurs orientations générales doivent guider les partenaires vers les mêmes buts.
- Objectifs communs et retombées pour les partenaires : L'identification d'objectifs communs réalistes ainsi que l'estimation des retombées anticipées pour chacun permettront aux partenaires de focaliser sur les bonnes actions à accomplir et de procéder à une juste évaluation des résultats du partenariat.
- Complémentarité : Pour certaines entreprises, il peut s'avérer difficile d'être performante à tous les niveaux. La complémentarité des forces de chaque

partenaire peut s'avérer une bonne solution pour minimiser certains coûts, mais aussi pour atteindre des résultats optimaux.

- Confiance, respect et collaboration : Ces trois éléments constituent des éléments-clés pour l'atteinte des objectifs du partenariat et ce, même s'ils nécessitent du temps et des efforts de la part des partenaires. Il est possible que les parties soient appelés à faire des compromis afin maintenir un haut degré de collaboration.
- Approche structurée : Les processus de gestion et la façon dont les partenaires travaillent ensemble peuvent faire toute la différence quant au succès ou à l'échec du partenariat.
- Partage des pouvoirs et des responsabilités : Pour atteindre de meilleurs résultats, il est nécessaire d'avoir un partage équitable des responsabilités entre les partenaires, tant au niveau décisionnel qu'opérationnel et ce, adapté à la forme du partenariat.

### 3. TYPES DE PARTENARIATS POSSIBLES

La Société est disposée à analyser différentes formes de partenariat en fonction des besoins des entreprises et des objectifs visés. Leur portée ainsi que le degré de collaboration peuvent varier. Voici différents types de partenariats possibles :

- Partenariat pour un projet spécifique (ex : consortium) : Dans ce cas, la durée du partenariat ainsi que les objectifs visés seront déterminés en fonction du projet à réaliser.
- Partenariat à court terme : Ce type de partenariat vise à répondre à une opportunité, à résoudre ou encore à atténuer un problème ponctuel. Ils sont généralement de courte durée et ont un engagement plus limité pour les parties. Ce type d'entente peut notamment survenir pour combler des besoins financiers ponctuels.
- Partenariat transactionnel : Ce type de partenariat nécessite un niveau plus élevé d'engagement et s'avère plus complexe que le partenariat à court terme. Il vise à générer des bénéfices ou obtenir des avantages supplémentaires à la suite d'une transaction (ex : acquisition d'entreprise, actionnariat) entre les parties prenantes.

- Partenariat durable à long terme : Ce type de partenariat nécessite un haut degré de collaboration. Quoique l'objectif demeure de générer des retombées économiques intéressantes pour l'entreprise, il doit également se révéler profitable tant pour la Société que la communauté et s'inscrire dans une approche de développement durable.

#### 4. VÉRIFICATION DILIGENTE

À la suite d'un avis favorable pour la conclusion d'un éventuel partenariat, un processus de vérification diligente sera effectué auprès de l'entreprise sélectionnée afin d'appuyer le partenariat sur des bases commerciales solides et approfondir la connaissance de l'éventuel partenaire. Comme beaucoup d'informations peuvent être partagées, dont certaines de nature plus confidentielles, une entente visant à protéger ces renseignements pourra être signée entre les parties. La vérification diligente comprend notamment une analyse de la situation financière de l'entreprise et des risques financiers, un examen minutieux de la culture de l'entreprise, les compétences la direction et le personnel cadre, leurs expériences passées, le plan d'affaires de l'entreprise, etc.

#### 5. L'ENTENTE DE PARTENARIAT

Lorsqu'un partenariat apparaît satisfaisant pour les parties et qu'il répond aux principes de bases identifiés précédemment, des lettres d'intention peuvent être échangées entre les parties. Par la suite, une entente de partenariat sera élaborée afin de préciser les principaux paramètres de l'entente. Voici un aperçu des éléments à inclure dans une future entente de partenariat :

- Durée : La durée est établie en fonction du type de partenariat et du motif à la base de celui-ci.
- Objectifs : Le partenariat peut être formé afin de répondre à des enjeux, objectifs précis ou plus généraux. Ces objectifs devront avoir fait l'objet d'une entente préalable afin d'identifier une visée commune aux parties. Des orientations claires et des objectifs bien définis faciliteront l'engagement des parties prenantes.

- Rôles, obligations et responsabilités : La définition du partage des pouvoirs, obligations et des responsabilités favorise l'optimisation de la complémentarité des partenaires.
- Mode d'évaluation du partenariat : Afin de valider les résultats du partenariat et confirmer qu'il répond aux objectifs visés, des méthodes peuvent être prévues pour évaluer certains indicateurs de performance pendant et/ou à la fin d'un partenariat. Cette évaluation doit tenir compte des objectifs et résultats visés afin de créer un sentiment de responsabilité pour les parties engagées. La fréquence de ces évaluations peut être déterminée à l'avance entre les parties ou au besoin.
- Procédure si des ajustements sont requis : Un processus de résolution de conflit doit être inclus dans l'entente dans le but de favoriser le maintien de relations entre les parties et ainsi assurer la poursuite du partenariat. Le partenariat doit être considéré comme une expérience d'apprentissage, ce qui peut nécessiter à l'occasion des ajustements en cours de route.
- Retombées communautaires et autres : Les retombées d'un partenariat peuvent être variées. Il est donc impératif d'en préciser les attentes en termes de retombées escomptées, tant pour la communauté que pour les parties. Cet exercice permettra ainsi une constante évaluation du partenariat et si nécessaire, d'apporter des ajustements en cours de route pour lui permettre de rencontrer ses objectifs.

## CONCLUSION

Développement Piekuakami Ilnuatsh s.e.c. est en recherche constante des meilleures façons de soutenir la croissance des emplois au sein de la communauté et ce, malgré des ressources financières toujours limitées. Il est donc impératif pour la Société de se doter, avec le temps, d'une solide base financière pour éventuellement ne plus avoir besoin de recourir à son commanditaire pour combler ses besoins budgétaires.

Le développement de partenariats avec des entreprises existantes, sous différentes formules, ou la création d'entreprises se veulent d'excellentes opportunités pour générer des revenus et des retombées collectives. L'objectif consiste ainsi à rechercher un équilibre entre les différents types de partenariats afin d'assurer une croissance à long terme tout en minimisant les risques pour la Société.

Par ailleurs, un partenariat avec la Société peut aussi procurer des avantages indéniables pour une entreprise en démarrage ou en croissance. L'expérience acquise par Développement Piekuakami Innuatsh s.e.c. au fil de ses expériences d'affaires antérieures, dont certaines avec des joueurs importants au Québec, peut s'avérer une excellente opportunité d'affaires pour:

- Elargir son réseau de contacts d'affaires ;
- Renforcer l'administration, la comptabilité et la gestion d'une entreprise ;
- Obtenir des permis d'organismes de certification reconnus ;
- Se familiariser avec les processus utilisés par les grands donneurs d'ouvrages ;
- Partager des coûts ;
- Partager des responsabilités.

Un partenariat gagnant-gagnant ne doit pas se limiter qu'à des mots couchés sur le papier d'une entente. Il doit s'exprimer concrètement par des gestes ou décisions visant à assurer la rentabilité de chaque partenaire. À ce chapitre, la Société constitue un partenaire de choix car au cœur de son engagement figure le développement économique de la communauté.