



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 document¹ 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.

¹ 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 Vannasse 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 partenariat 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.

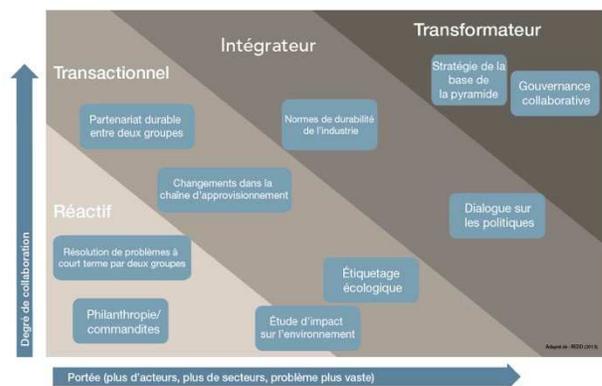
L'organisation qui envisage de s'orienter vers une démarche de partenariat devra donc effectuer une collecte d'information sur ces différents sujets – fiscalité, modèles d'entreprises, Premières Nations, etc.

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 recherché de collaboration – consensus, mise en commun, partage des risques et responsabilités –, la performance visée, l'expertise, l'optimisation, la complémentarité et les retombées régionales.

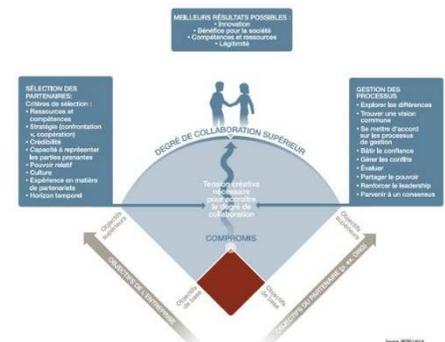
RECHERCHE ET SÉLECTION DU OU DES PARTENAIRES

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;
- Bâtir 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.