

# RAPPORT SUR LES POSSIBILITÉS D'APPROVISIONNEMENT AUTOCHTONE DANS LE SECTEUR DU GAZ NATUREL LIQUÉFIÉ (GNL) (2017)

---

## SOMMAIRE DES CONSTATATIONS ET DES RECOMMANDATIONS



Gouvernement  
du Canada

Government  
of Canada



# Introduction

Diversification de l'économie de l'Ouest Canada (DEO) a convié un certain nombre d'organismes fédéraux et provinciaux en vue d'accroître l'échange d'informations et les efforts de collaboration en soutien au développement des entreprises autochtones. Les organismes participants à ce Comité Canada-Colombie-Britannique sur le développement des entreprises autochtones sont les suivants : ministère des Relations et de la Réconciliation avec les Autochtones (MRRA) de la Colombie-Britannique; ministère de l'Emploi, du Tourisme et de la Formation et ministère responsable du Travail de la Colombie-Britannique; LNG-Buy BC; Groupe de travail du premier ministre sur le GNL – Comité consultatif des Premières Nations; Bureau des partenariats avec les Autochtones – Ouest de Ressources naturelles Canada (BPA-Ouest de RNCAN); Affaires autochtones et du Nord Canada (AANC).

DEO et RNCAN ont retenu les services de la First Nations LNG Alliance (alliance des Premières Nations dans le secteur du GNL), avec Kim Baird au poste de chercheuse principale, afin de :

- mener des entrevues auprès d'entreprises et de fournisseurs autochtones qui sont presque prêts ou prêts à s'associer avec des entrepreneurs en ingénierie, approvisionnement et construction (IAC) et d'autres entrepreneurs importants afin de déterminer les défis auxquels ils pourraient faire face pour se préqualifier en vue de soumissionner à des marchés;
- mener des entrevues auprès de promoteurs de projet de GNL, d'entrepreneurs en IAC et d'autres entrepreneurs importants, cerner leurs exigences en ce qui concerne les entreprises et les fournisseurs autochtones tout au long du cycle de vie des projets de GNL et déterminer les défis auxquels ils pourraient faire face dans leur association avec des entreprises ou des fournisseurs autochtones;
- préparer un rapport final comprenant des constatations et des recommandations afin d'éclairer l'élaboration d'un cadre qui pourrait orienter les activités fédérales et provinciales au cours des prochaines années, dans le but d'accroître le nombre d'entreprises et de fournisseurs autochtones préqualifiés pour les projets de GNL proposés en Colombie-Britannique.

## CONTEXTE

Lancé en 2011, le plan *Canada Starts Here: The BC Jobs Plan* a été créé pour aider à renforcer les économies locales en acheminant les produits de la Colombie-Britannique vers de nouveaux marchés. La

## Connaissances autochtones locales



Un des principaux acquis émanant des entrevues a été la nécessité de reconnaître l'importance des connaissances locales. Qu'il s'agisse du savoir écologique ou des questions de protocole entourant les droits et les titres, ou même des normes culturelles des entreprises et de la main-d'œuvre autochtones, le fait, pour l'industrie, d'avoir une profonde compréhension de tous ces enjeux constitue un élément fondamental de succès.

stratégie mettait l'accent sur l'établissement de l'infrastructure nécessaire pour acheminer les produits vers le marché, créer des emplois pour les familles et générer des avantages économiques qui laisseront un héritage durable pour les générations futures de Britanno-Colombiens. Dans le cadre de ce plan, le gouvernement de la Colombie-Britannique a fixé comme objectif d'avoir trois installations de GNL en activité d'ici 2020. À l'heure actuelle, il y a 17 projets de GNL proposés en Colombie-Britannique et trois installations se sont vues délivrer des permis environnementaux; toutefois, aucune d'entre elles n'a pris une décision d'investissement définitive.

Depuis les progrès initiaux des projets de GNL en Colombie-Britannique, les entreprises et les entrepreneurs autochtones cherchent à participer par l'intermédiaire de contrats directs, de sous-traitance, de partenariats de coentreprise et du développement d'économies fondées sur les services. De nombreuses ententes sur les répercussions et les avantages (ERA) ont été conclues, mais il a été dans bien des cas difficile pour les entreprises autochtones de respecter les engagements précisés dans ces ERA. Les représentants fédéraux et provinciaux se sont réunis à la fin de 2015 pour discuter des priorités en matière de développement des entreprises autochtones le long des corridors fonctionnant au GNL. Les membres du comité ont convenu qu'une stratégie efficace, une coordination accrue entre les organismes et les groupes travaillant dans ce secteur, ainsi que des initiatives ciblées pourraient être requises pour aider les entreprises autochtones à réussir. Le comité a jugé opportun de tirer leçon de ces premières expériences et de vérifier ce qui avait été appris sur le terrain en interrogeant divers intervenants au sein de cette industrie embryonnaire. Les constatations émanant de ces entrevues pourront contribuer à mieux cibler les ressources gouvernementales en vue de soutenir les entreprises autochtones.

La nécessité de mettre l'accent sur le développement des entreprises autochtones et, plus particulièrement, sur une initiative de développement de réseaux de fournisseurs axée sur les possibilités relatives au GNL est appuyée par :

- l'engagement des organismes fédéraux et provinciaux auprès des collectivités des Premières Nations;
- une rétroaction sur l'engagement de l'industrie mené par la province et LNG-Buy BC;
- la recommandation du Comité consultatif des Premières Nations du Groupe de travail du premier ministre sur le GNL demandant un soutien accru pour les sociétés de développement économique des Premières Nations et les entreprises et fournisseurs autochtones;
- les conclusions de nombreux rapports, y compris le rapport du Forum des politiques publiques du Canada sur la participation autochtone aux grands projets d'exploitation de ressources, le rapport de Douglas Eyford sur les Autochtones et le développement énergétique et le rapport d'étape sur l'évolution de l'économie des Autochtones de 2015 du Conseil national de développement économique des Autochtones;
- les leçons apprises dans le cadre d'autres grands projets de construction ou de gestion des ressources et d'initiatives d'approvisionnement.

## MÉTHODE

La chercheuse principale, Kim Baird, a reçu comme mandat d'interviewer des représentants possédant de l'expérience dans le domaine de l'approvisionnement en GNL. Plusieurs dizaines de répondants potentiels ont été recensés. L'échantillon devait idéalement inclure des répondants de Premières Nations ou d'entreprises des Premières Nations, d'organisations de grands promoteurs de GNL et d'entrepreneurs en IAC. Des efforts ont aussi été réalisés pour obtenir une juste représentation d'un vaste éventail de personnes associées aux projets de GNL, y compris en amont, au milieu et en aval. Le personnel de DEO a en outre interviewé des représentants

qui connaissaient bien les programmes et les services liés à l’approvisionnement autochtone ainsi qu’un consultant possédant une vaste expérience des projets de GNL.

Le présent rapport transmet les points de vue et les perceptions des répondants quant aux lacunes en matière de soutien aux entreprises autochtones. La chercheuse principale présente ces divers points de vue, mais n’a pas déterminé leur validité. Le fait d’avoir réalisé les entrevues pendant l’été a soulevé certains problèmes de disponibilité, mais dix-sept entrevues ont été menées entre juin et septembre 2016, auprès d’un échantillonnage de membres de Premières Nations, de l’industrie et d’entrepreneurs en IAC. Diverses régions sont aussi représentées dans les entrevues. Les répondants ont été généreux dans le partage de leurs connaissances et de leur expertise.

Les résultats du sondage ont été analysés et résumés dans les principales constatations contenues dans la prochaine section du présent rapport. Bien que les principales constatations ne soient pas fondées sur un plein consensus, il y a un niveau élevé d’accord sur les enjeux présentés. Chose assez étonnante, les répondants avaient en général des opinions sensiblement similaires.

Des copies des questionnaires utilisés sont incluses à l’annexe A. L’annexe B présente un résumé général des entrevues, et certaines des pratiques exemplaires mentionnées durant les entrevues sont incluses à l’annexe C. L’une des questions du sondage demandait aux répondants d’indiquer des possibilités d’approvisionnement; un résumé des réponses à cette question est présenté à l’annexe D. Enfin, l’annexe E récapitule les diverses possibilités et recommandations pour le gouvernement présentées dans le rapport.

# Table des matières

---

INTRODUCTION .....	2
Contexte.....	2
Méthode .....	3
SOMMAIRE .....	6
PRINCIPALES CONCLUSIONS .....	7
1. Relations .....	7
2. Éducation et formation.....	9
3. Capacité.....	10
4. Concrétisation des possibilités.....	14
5. Gouvernance du développement économique des Premières Nations .....	16
CONCLUSION.....	18
Prochaines étapes .....	18
ANNEXES.....	19
Annexe A – Questionnaires .....	20
Annexe B – Résumé des entrevues .....	23
Annexe C – Pratiques exemplaires .....	30
Annexe D – Liste des possibilités d’approvisionnement .....	36
Annexe E – Possibilités et recommandations pour le gouvernement .....	37

## Sommaire

Pour obtenir la participation souhaitée, plusieurs entreprises et entrepreneurs autochtones auront besoin d'un accès à un éventail de formes de soutien pour être prêts à tenir le rôle de fournisseur. Cet éventail pourrait toucher au renforcement des capacités, à des connaissances sectorielles, à un accès au financement, à des conseils juridiques et d'affaires, à des conseils relatifs aux exigences techniques et aux certifications et à d'autres formes de soutien, lesquelles doivent être accessibles bien avant que les décisions d'investissement définitives soient prises sur les projets de gaz naturel liquéfié (GNL) proposés.

Il existe un certain nombre de ressources permettant d'appuyer de façon globale le développement des entreprises autochtones. De plus, certains outils et initiatives propres aux possibilités relatives au GNL ont été créés. Bien que les organismes fédéraux et provinciaux créent actuellement un ensemble d'outils, d'initiatives et de programmes pertinents ou dont on pourrait tirer parti pour appuyer une initiative de développement d'un réseau autochtone de fournisseurs dans le secteur du GNL, beaucoup d'efforts devront être déployés pour rationaliser cette information et la communiquer aux personnes qui doivent y avoir accès.

Malgré la diversité des participants à ce projet de recherche, plusieurs thèmes communs ont émergé. Chacun de ces thèmes fait l'objet d'une section distincte du présent rapport :

1. Relations
2. Éducation et formation
3. Capacités
4. Concrétisation des possibilités
5. Gouvernance du développement économique des Premières Nations

Tous les répondants avaient des idées à proposer quant à la façon dont les gouvernements fédéral et provincial pourraient aider les entreprises autochtones à saisir les possibilités d'approvisionnement découlant des projets de GNL. Chacune des sections du présent rapport présente les possibilités et les mesures gouvernementales recommandées pour chacun des thèmes susmentionnés; ces possibilités et recommandations sont en outre résumées à l'annexe E. Dans la mesure où des programmes et des formes de soutien sont déjà en place pour traiter les possibilités et les recommandations, il pourrait être également important de résoudre les problèmes de sensibilisation et d'efficacité qui y sont liés.

Les Premières Nations et l'industrie estiment que le rôle joué à l'avenir par le gouvernement sera déterminant, car les problèmes sont complexes et ne peuvent être résolus uniquement par les Premières Nations et l'industrie. Les répondants croient qu'en l'absence de réconciliation, ainsi qu'en raison du fait que les obligations de consultation du gouvernement ne peuvent pas être légalement transmises à l'industrie, le gouvernement doit travailler avec les Premières Nations pour veiller à ce qu'un nombre maximum de possibilités se concrétisent. Le gouvernement doit veiller à ce que le soutien aux Premières Nations dans le secteur du GNL se poursuive pendant la construction et l'exploitation des projets de GNL.

La réussite ne sera atteinte que si toutes les parties prennent certains risques, en reconnaissant que l'échec fait partie de l'expérience commune des nouvelles entreprises. Le gouvernement doit tenter de mettre son aversion à l'égard du risque de côté lorsqu'il appuie des activités entrepreneuriales autochtones.

# Principales conclusions

## 1. RELATIONS

Lors de la réalisation des projets de GNL, le gouvernement doit veiller à ce qu'ils concilient plusieurs intérêts. Les projets doivent de fait équilibrer les enjeux liés à l'environnement, à l'emploi et à la rentabilité. Comme il fallait s'y attendre, les groupes qui jugent avoir réussi à atteindre des niveaux d'approvisionnement élevés auprès des entreprises autochtones attribuent leur succès à de solides relations entre la Première Nation, les entreprises autochtones, le promoteur, l'entrepreneur en IAC et les autres sous-traitants. Le nombre de parties participantes rend les choses complexes; par exemple, une Première Nation peut agir en partenariat avec une entreprise dans l'espoir d'être suffisamment concurrentielle pour la prestation d'un service, mais le promoteur peut ne pas avoir une bonne relation avec ce partenaire particulier ou préférer travailler avec un entrepreneur en IAC qu'il connaît déjà. Résoudre ces enjeux exige une relation solide.

Les Premières Nations qui entretiennent de solides relations d'affaires avec les Premières Nations voisines estiment avoir réellement optimisé leurs possibilités quant à la réalisation de bénéfices. Inversement, les mauvaises relations et le manque de confiance entre les Premières Nations ou les membres d'une même Nation ont été mentionnés comme des obstacles majeurs à la réussite de toute relation. Les Premières Nations ont démontré un intérêt varié à l'égard des regroupements, mais cette possibilité s'est rarement concrétisée en raison du fait que peu d'entre elles ont la capacité nécessaire pour envisager l'établissement de relations externes allant au-delà des priorités de leur propre organisation.

### PRINCIPALES CONSTATATIONS ÉMANANT DES ENTREVUES AUPRÈS DES PREMIÈRES NATIONS

L'établissement de bonnes relations entre des Premières Nations et l'industrie demande beaucoup de temps. Des bases solides sont aussi nécessaires pour que cette relation résiste aux défis qui se présentent. Lorsque des entrepreneurs en IAC s'ajoutent aux projets de GNL, l'harmonisation des attentes des trois parties devient encore plus complexe.

Il est important de souligner qu'il s'agit d'une toute nouvelle industrie en Colombie-Britannique (hormis dans le Nord-Est) et qu'il faudra beaucoup d'engagement de la part de toutes les parties pour harmoniser les intérêts divergents de l'industrie (calendrier et compétitivité) et des Premières Nations (bénéficiaire de ces projets). La gestion de l'information sur les possibilités entre l'industrie, les Premières Nations et leurs citoyens nécessite une profonde réflexion et une soigneuse planification.

Les relations entre différentes Premières Nations sont aussi utiles. Dans un cas rencontré, des Premières Nations ont réussi à tirer parti d'un beaucoup plus grand nombre de possibilités en travaillant ensemble. À leur avis, la collaboration organisée a été extrêmement rentable. La constitution d'un consortium de six Premières Nations a augmenté leurs capacités à saisir les possibilités et a apporté une certitude très nécessaire à l'industrie. L'industrie a été heureuse de payer pour cette certitude, puisqu'il était préférable pour toutes les parties d'investir dans cette capacité opérationnelle plutôt que de mener six rondes distinctes de négociations.

En raison du grand nombre de parties prenantes, les relations indirectes posent également des défis. Un manque de capacités au sein des Premières Nations signifie généralement que des coentreprises ou des partenariats sont nécessaires pour les projets de plus grande envergure. Il existe cependant une préoccupation à l'égard du fait que certaines Premières Nations agissent en partenariat avec des entreprises qui n'ont pas une bonne réputation et que, par conséquent, davantage de temps devrait être consacré à la sélection.

## PRINCIPALES CONSTATATIONS GÉNÉRALES

Divers projets sont à différents stades d'avancement, ce qui est aussi le cas des relations avec les Premières Nations. Il est impossible d'ignorer des étapes lors de l'établissement des relations, en dépit des contraintes de temps et de l'impatience de réussir des diverses parties. Pour ce qui est de la façon dont les Premières Nations apprennent l'existence de possibilités, dans presque tous les cas, cela se produit dans le cadre des processus découlant des relations établies entre les Premières Nations et l'industrie.

Les ententes sur les répercussions et les avantages (ERA) et les autres ententes sont connues sous divers noms et le niveau de détails diffère d'une entente à l'autre. Il est intéressant de noter que la plupart des entreprises ont renommé ces ententes et que, par conséquent, une diversité de noms est maintenant utilisée par les entreprises et les collectivités. Les Premières Nations tendent à rechercher une plus grande certitude en matière d'approvisionnement et d'emploi et préfèrent établir des cibles, tandis que les promoteurs préfèrent décrire les processus et les objectifs. Le niveau de confiance qui existe entre les parties peut déterminer le degré de précision exigé quant à ces questions. En outre, les ERA peuvent accroître considérablement la complexité des relations entre le promoteur, les entrepreneurs en IAC et l'entrepreneur général, puisque les entrepreneurs peuvent ne pas connaître les détails des engagements pris dans le cadre de ces ententes. Cela ajoute un fardeau de diligence additionnel pour les Premières Nations, qui doivent mettre en œuvre des ententes avec des entrepreneurs en IAC qui ne sont pas parties à celles-ci, ce qui augmente la possibilité d'erreurs de communication.

La confiance est la meilleure assise pour réussir. En l'absence de relations fondées sur la confiance, il est essentiel d'établir des contrats solides décrivant clairement les attentes et les résultats attendus. L'engagement de toutes les parties envers des priorités réciproques, y compris l'optimisation des possibilités pour les Premières Nations et l'exigence de qualité de l'industrie, dans les délais et le budget prévus, doit être mis au premier plan. En d'autres termes, toutes les parties doivent tenter d'honorer l'esprit et l'intention de l'ERA et des autres ententes, ce qui permettra aux Premières Nations et à l'industrie d'obtenir les meilleurs résultats.

## POSSIBILITÉS ET RECOMMANDATIONS POUR LE GOUVERNEMENT

- Fournir des renseignements concernant les pratiques exemplaires pour le processus de sélection de partenaires de l'industrie par les Premières Nations.
- Présenter diverses relations réussies, quantifier les résultats de ces relations et expliquer comment les dirigeants ont pu les établir.
- Fournir des occasions permettant à l'industrie et aux Premières Nations de se rencontrer (p. ex. les conférences organisées par

### Relations



La confiance est la meilleure assise pour réussir. En l'absence de relations fondées sur la confiance, il est essentiel d'établir des contrats solides décrivant clairement les attentes et les résultats attendus.

Aboriginal Business Match).

- Explorer des façons de mieux répartir la réalisation de l'évaluation et des engagements de l'ERA entre le promoteur, les entrepreneurs en IAC et les Premières Nations.

## 2. ÉDUCATION ET FORMATION

L'industrie du GNL comporte un grand nombre de participants et de nombreuses possibilités. En outre, bon nombre des enjeux susceptibles d'avoir une incidence sur cette industrie continuent à évoluer. Qu'il s'agisse de la jurisprudence liée aux questions de consultation des Premières Nations, des droits et titres, de changements économiques, d'enjeux liés au marché mondial qui ont une incidence sur le calendrier des projets de GNL ou du besoin de formation pour les entrepreneurs, tous ces aspects se rattachent à l'éducation. Une éducation est nécessaire sur divers sujets, en fonction des divers auditoires, soit :

- les Premières Nations;
- les entreprises autochtones;
- les promoteurs, les entrepreneurs en IAC et les sous-traitants;
- les gouvernements;
- le grand public.

### PRINCIPALES CONSTATATIONS ÉMANANT DES ENTREVUES AUPRÈS DES PREMIÈRES NATIONS

Pour réussir, les entreprises doivent être sensibilisées aux questions régionales, au-delà d'exercices interculturels superficiels. Par exemple, les droits et titres des Autochtones et le chevauchement des territoires revendiqués constituent des questions complexes, mais leur compréhension par l'industrie est essentielle pour que cette dernière puisse stratégiquement axer son attention sur les possibilités.

Certaines entreprises des Premières Nations bien établies, en particulier dans le Nord-Est, ont des pratiques exemplaires qui pourraient être partagées avec les Premières Nations d'autres régions. Qu'il s'agisse de surmonter les contraintes liées aux capacités, de faciliter la qualification préalable en matière de sécurité de base ou de résoudre les problèmes liés à l'optimisation de la structure opérationnelle, de nombreux secteurs valent la peine d'être explorés afin de se préparer pour les défis à relever dans les années à venir.

De nombreuses Premières Nations ont mis en évidence le besoin d'accéder à des emplois de meilleure qualité et le défi que cela représente. En général, ces emplois exigent des compétences plus techniques, mais ils sont cependant plus durables. Il serait par exemple utile d'évaluer la progression idéale des apprentis à travers les divers échelons d'apprentissage. Cela est important pour l'entrepreneur autochtone qui souhaite embaucher des employés compétents et faire croître son entreprise. Afin de passer du démarrage de l'entreprise à la croissance de celle-ci, une planification considérable est nécessaire pour maintenir en poste une main-d'œuvre qualifiée. Trouver des façons de permettre aux nouvelles recrues d'acquérir de l'expérience tout en suivant des apprentissages est un exemple qui a été évoqué. Comprendre comment répondre aux besoins des employés de niveaux de compétence variés et savoir évaluer le temps qu'il faudra pour gravir les différents niveaux d'apprentissage est un facteur très important dans le développement d'une entreprise.

Le coût de la formation spécialisée peut constituer un obstacle à la croissance d'une entreprise et à l'acquisition des compétences requises pour obtenir des contrats de qualité. De plus, les contraintes de temps et la recherche de remplaçants pour les postes des employés qui doivent suivre un programme de formation ou de perfectionnement peuvent aussi constituer un obstacle à la croissance de l'entreprise. L'élaboration de plans visant à traiter ces questions est essentielle pour réussir. Certaines Premières Nations estiment que la réunion à une même table des gouvernements, de l'industrie et des Premières Nations, dans le cadre de conversations tripartites, pourrait être utile pour résoudre certains de ces problèmes.

## PRINCIPALES CONSTATATIONS ÉMANANT DES ENTREVUES AUPRÈS DE L'INDUSTRIE

Surmonter les préjugés de l'industrie à l'égard des entreprises des Premières Nations est un obstacle. Certains de ces préjugés sont fondés sur une tendance naturelle dans le monde de l'approvisionnement à faire affaire avec des entreprises connues plutôt qu'avec de nouvelles entreprises. D'autres, toutefois, sont fondés sur une résistance interne provenant de personnes qui refusent de s'adapter aux exigences liées aux droits et titres autochtones. Cependant, bien que cette attitude continue d'avoir une incidence sur le succès de l'approvisionnement auprès des entreprises des Premières Nations, le problème se pose de moins en moins grâce aux directives provenant des cadres supérieurs des entreprises en vue de faire respecter les engagements pris dans le cadre des ERA ou d'autres ententes. Les promoteurs des projets de GNL et les entrepreneurs en IAC ont été durant les entrevues très francs au sujet de leurs propres préjugés à l'égard des entreprises des Premières Nations. Bien que l'évolution des entreprises en matière de résolution de ces préjugés varie, elles ont toutes reconnu que ceux-ci constituaient un problème qui doit être résolu.

Beaucoup de formation sera nécessaire au sein de l'industrie afin de sensibiliser celle-ci au fait que le succès des stratégies d'approvisionnement et d'emploi apporte une valeur ajoutée aux projets de GNL et qu'elles constituent désormais la voie de l'avenir. Une sensibilisation continue est nécessaire pour que les entreprises comprennent ces enjeux.

## POSSIBILITÉS ET RECOMMANDATIONS POUR LE GOUVERNEMENT

- Réaliser des initiatives de sensibilisation auprès de l'industrie (contenu élaboré ou présenté par les Premières Nations).
- Offrir des programmes de formation aux entrepreneurs et aux entreprises.
- Offrir des possibilités de sensibilisation aux questions de réconciliation.
- Regrouper et publier les pratiques exemplaires, allant des politiques de soutien au développement d'un réseau de fournisseurs aux meilleurs résultats, en passant par les outils d'approvisionnement utilisés.
- Créer une publication ou un inventaire visant à orienter clairement le développement des entreprises autochtones.
- Appuyer la sensibilisation interculturelle.

## 3. CAPACITÉS

De nombreuses lacunes ont été relevées au chapitre des capacités, particulièrement du côté des Premières Nations. Il a cependant été systématiquement démontré que les entreprises qui réussissent à atteindre leurs cibles à l'égard des entreprises des Premières Nations disposent aussi de capacités spécialisées en approvisionnement autochtone au sein de leur organisation. Les titulaires de ces postes doivent avoir accès à tous les services de l'entreprise qui ont un rôle à jouer dans la mise en œuvre des objectifs.

Les lacunes des Premières Nations en matière de capacités comprennent :

- la formation et l'éducation;
- la capacité opérationnelle et de construction (peu d'entreprises, nouvelles ou existantes, disposent du flux de trésorerie nécessaire pour financer des contrats aux premiers stades des projets);
- le capital pour le démarrage ou l'expansion des entreprises;
- la capacité organisationnelle au sein des Premières Nations ou des entreprises des Premières Nations, en particulier au niveau de la gestion.

## PRINCIPALES CONSTATATIONS ÉMANANT DES ENTREVUES AUPRÈS DES PREMIÈRES NATIONS

Les capacités des Premières Nations, et ce, à tous les niveaux, constituent un enjeu. Pour disposer de capacités à l'échelle de l'entreprise, ainsi que d'une expertise dans le domaine de la passation de contrats, d'une structure organisationnelle ou de gouvernance et de personnel pour négocier, favoriser et mettre en œuvre le développement de l'entreprise, des ressources sont nécessaires. Il n'existe aucun tracé clair pour le développement des entreprises autochtones. Les Premières Nations qui ont développé une certaine capacité opérationnelle et qui souhaitent maintenant soumissionner sur des projets de plus grande envergure manquent de ressources pour le faire, parce qu'un ensemble très spécialisé de compétences est nécessaire et que les coûts associés à de telles soumissions sont élevés.

Le manque de connaissances en matière d'approvisionnement se transforme en problème de « disponibilité opérationnelle ». Ce n'est que lorsque la capacité des Premières Nations en matière d'approvisionnement sera en place que ces dernières pourront saisir les possibilités courantes ou plus importantes, ce qui soutiendra la capacité de croissance des entreprises autochtones.

Les capacités des Premières Nations constituent un enjeu important. De la dotation à l'obtention des types de conseils appropriés (conseils liés aux affaires, à la passation de marchés ou à l'approvisionnement par opposition aux avis juridiques) pour la gestion efficace d'une entreprise, tout investissement dans le renforcement des capacités sera un facteur clé de réussite.

En raison de l'inexpérience et du manque de capacités des entreprises des Premières Nations, les chances d'occuper la position d'entrepreneur principal sont quasi inexistantes. Les Premières Nations ont principalement surmonté cette lacune par l'entremise de coentreprises et de partenariats avec des entreprises expérimentées existantes, même si le chef d'une Première Nation a mentionné que les coentreprises diminuent la part de profits de l'entreprise autochtone.

Lors des entrevues, l'aide provinciale et fédérale a été mentionnée à de nombreuses reprises. Bien que toutes les contributions soient grandement appréciées, des préoccupations ont été soulevées à l'égard des formalités administratives, comme les retards dans les décisions de financement et le fardeau redditionnel associé à ces contributions, ce qui accroît le fardeau au chapitre des capacités. Des préoccupations ont aussi été soulevées à l'égard du délai entre les annonces de financement et le décaissement des fonds, puisque la gestion du flux de trésorerie est cruciale pour les entreprises, nouvelles et en croissance. Dans certains cas, des programmes sont ignorés parce que les formalités administratives sont trop importantes.

### *Formalités administratives*



Des préoccupations ont été soulevées à l'égard des formalités administratives, comme les retards dans les décisions de financement et le fardeau redditionnel associé à ces contributions, ce qui accroît le fardeau au chapitre des capacités. Des préoccupations ont aussi été soulevées à l'égard du délai entre les annonces de financement et le décaissement des fonds, puisque la gestion du flux de trésorerie est cruciale pour les entreprises, nouvelles et en croissance. Dans certains cas, des programmes sont ignorés parce que les formalités administratives sont trop importantes.

La réticence des entreprises à diviser les marchés importants en plus petites parties pour lesquelles les entreprises autochtones auraient les compétences requises pour présenter une soumission constitue un autre obstacle.

## PRINCIPALES CONSTATATIONS ÉMANANT DES ENTREVUES AUPRÈS DE L'INDUSTRIE

La sécurité et les autres critères de qualification préalable sont d'une importance fondamentale pour les entreprises et la conformité aux normes de l'industrie est absolument nécessaire. Les Premières Nations doivent satisfaire aux normes de qualification préalable, et les questions liées à la sécurité ne sont pas négociables.

Les possibilités entrepreneuriales sont davantage liées au développement des petites entreprises; il y a un manque de services de soutien en matière de développement des entreprises.

Presque toutes les entreprises laissent les Premières Nations définir ce qu'est une entreprise autochtone. Dans certains cas, l'entreprise doit être détenue à 51 p. 100 par la Première Nation, mais les entreprises préféreraient cependant des accommodements qui permettraient de renforcer les capacités. Qu'il s'agisse du renforcement de la capacité de gouvernance des Premières Nations, grâce à une connaissance accrue de l'industrie, ou de l'existence d'avantages liés à l'emploi ou à la sous-traitance, il serait préférable que ces ententes puissent maximiser le nombre de citoyens des Premières Nations participants, ainsi que les profits pour l'entreprise ou le gouvernement des Premières Nations. Le développement de sociétés fictives, qui inscrivent un membre de la bande à titre de propriétaire ou de directeur uniquement sur papier, alors que l'entreprise est en fait gérée et exploitée par des non-Autochtones, est un problème pour les Premières Nations et les entreprises. Ces entreprises peuvent soutirer des travaux précieux à des entreprises autochtones légitimes et miner les engagements pris dans une ERA ou une autre entente.

L'inventaire des ensembles de compétences, l'analyse des lacunes et des stratégies de développement des compétences sont des facteurs importants de succès. L'accent devrait porter sur l'examen des options de transfert des ensembles de compétences ou sur la façon dont ces ensembles pourraient être transférés à d'autres secteurs une fois la construction terminée, afin de tenter d'assurer la création d'emplois durables pour les Premières Nations.

On s'attend à ce que les entreprises identifient les Premières Nations avec lesquelles elles doivent travailler en l'absence de conciliation des droits et titres avec le gouvernement. Ce qui peut constituer un fardeau important pour des entreprises qui ne disposent pas de ces compétences de base. Les démarches réglementaires complexes sont difficiles à réaliser et certains des participants ont exprimé des préoccupations à l'égard du fait que les règles changent à mi-chemin (p. ex. ajout de nouvelles Premières Nations à la liste).

## PRINCIPALES CONSTATATIONS GÉNÉRALES

L'inventaire des capacités des Premières Nations est toujours exigé lors de l'élaboration d'une stratégie. Dans certains cas, la Première Nation a fourni cet inventaire, dressé par du personnel interne ou par une ressource externe embauchée dans ce but. Dans d'autres cas, l'industrie s'en est chargée et dans d'autres cas encore, une approche conjointe entre les Premières Nations et l'industrie a été adoptée.

Le fardeau le plus important quant à la réalisation des engagements de l'ERA est imposé aux Premières Nations ou à leurs entreprises. Dans les nouvelles relations avec des promoteurs, des entrepreneurs en IAC, des sous-traitants ou des partenaires commerciaux possibles, le fardeau le plus élevé est imposé à ceux qui ont sans doute le plus important déficit en matière de capacités.

## PRATIQUES EXEMPLAIRES

Les ententes qui visent à renforcer les capacités constituent de bonnes ententes, et ce, même si elles se limitent au partage des revenus, car ceux-ci peuvent faciliter la formation et le développement des entreprises. Les Premières Nations qui réaffectent leurs fonds de soutien au développement des capacités à une formation intensive, à des stratégies de développement ou au renforcement de leurs capacités de développement de l'entreprise tendent à obtenir de meilleurs résultats.

Les entreprises qui ont une capacité spécialisée ont aussi une perspective, une approche et des outils plus sophistiqués. Il est préférable de :

- déterminer les possibilités au début du processus;
- déterminer la capacité de l'entreprise des Premières Nations au début du processus (inventaire);
- définir les processus visant à faire participer des entreprises des Premières Nations potentielles;
- créer un cadre de mesure pour les processus de surveillance.

L'élaboration par le promoteur d'ateliers communautaires pour expliquer les attentes en matière de présélection, ainsi que des séances individuelles pour expliquer les possibilités et harmoniser les intérêts, y compris l'examen de la formation et des outils qui pourraient être exigés, peuvent être utiles.

#### POSSIBILITÉS ET RECOMMANDATIONS POUR LE GOUVERNEMENT

- Effectuer des recherches et transmettre l'information sur les types d'expertise qui pourraient aider les Premières Nations à réussir.
- Former des accompagnateurs ou coachs en développement des entreprises régionales ou des Premières Nations.
- Fournir un appui soutenu aux Premières Nations ou aux entreprises des Premières Nations en vue de développer les capacités spécialisées nécessaires pour accéder aux attributions de marchés et atteindre une croissance continue dans le développement des entreprises.
- Accroître l'accès au capital des Premières Nations, y compris par une augmentation éventuelle des programmes de subvention.
- Accorder des prêts aux Premières Nations pour faciliter la gestion du flux de trésorerie et la participation à des possibilités d'affaires aux premiers stades du cycle de vie des projets.
- Offrir du soutien dans les domaines de qualification préalable (p. ex. programmes de formation ou autres ressources pour le développement des entreprises).
- Soutenir les entreprises autochtones en expansion en leur offrant un accès à du financement pour le renforcement de leurs capacités, qui permettra aux Premières Nations de soumissionner à des projets, ou des capitaux aux entreprises autochtones pour soutenir leur croissance.
- Veiller au maintien, à la mise à jour et à l'élargissement de la base de données sur le développement économique des Premières Nations (First Nations Economic Development Database) de l'Aboriginal Business and Investment Council ou d'un autre répertoire complet des fournisseurs autochtones.
- Examiner les programmes existants afin d'évaluer leur efficacité (p. ex. combien de projets financés ont réussi?).
- Créer du contenu qui est davantage axé sur le développement des ressources dans les programmes existants.
- Augmenter la réceptivité et réduire les formalités administratives; être clair en ce qui concerne les délais et les attentes.

- Prioriser l'attribution de fonds aux approches viables (entre autres, besoins connus en matière de capacité).
- Donner l'exemple dans les programmes d'approvisionnement : participer à l'approvisionnement auprès d'entreprises autochtones afin d'accroître les capacités et établir des politiques et des pratiques exemplaires, des objectifs d'approvisionnement et des contrats divisés pour lesquels il est plus facile de se qualifier et auxquels il est plus facile d'accéder (facteurs de succès).
- Élaborer une vision à long terme, qui prévoit les échecs possibles et l'apprentissage, et qui fournit un appui soutenu pour renforcer le développement des entreprises autochtones.

#### 4. CONCRÉTISATION DES POSSIBILITÉS

Dans de nombreux cas, les ERA établissent des attentes en matière de développement de l'entreprise. Ce qui peut prendre la forme d'engagements en matière d'emploi ou de contrats, d'un montant précis consacré à l'approvisionnement auprès d'entreprises des Premières Nations ou de toute autre mesure dont les parties conviennent. Il est important non seulement de veiller à ce que ces attentes soient harmonisées entre la Première Nation et le promoteur, mais aussi qu'un processus soit en place pour mesurer le succès. Parfois, les Premières Nations et l'industrie ont des attentes complètement différentes au départ, ce qui peut miner leur relation et réduire davantage les possibilités de succès. Dans certains cas, les modalités des ERA ne sont pas suffisamment explicites et, dans d'autres cas, la modification des projets peut involontairement miner les engagements originaux des ERA.

##### PRINCIPALES CONSTATATIONS ÉMANANT DES ENTREVUES AUPRÈS DES PREMIÈRES NATIONS

Quel que soit le niveau de précision de l'ERA, la mise en œuvre des modalités visant à soutenir l'embauche d'Autochtones et l'approvisionnement auprès d'entreprises autochtones est très difficile. Souvent, les attentes et les capacités des Premières Nations ne correspondent pas, alors que les sous-traitants ou les entrepreneurs en IAC ne connaissent pas toujours les modalités de l'ERA. Dans ces circonstances, de nombreux intervenants seront confrontés à des défis, en particulier si les attentes ne sont pas harmonisées. L'optimisation des possibilités tout en respectant les besoins commerciaux est difficile à réaliser. L'établissement d'un cadre de mesure comprenant des processus d'examen est essentiel, puisque cela aidera à énoncer des attentes et des processus mutuellement convenus pour assurer la surveillance et la mesure des résultats. Plusieurs problèmes doivent être résolus, y compris la façon dont les promoteurs, les entrepreneurs en IAC et les sous-

#### *Complexités du monde de l'approvisionnement*



*Les Premières Nations ont besoin de soutien pour naviguer dans les complexités du monde de l'approvisionnement. Comme nous l'a affirmé un participant, « l'obstacle à la participation est la nature complexe de l'entreprise moderne ».*

traitants s'approvisionnent et quels outils pourraient être utilisés pour faire de l'approvisionnement autochtone une priorité.

Les Premières Nations constatent qu'elles doivent être très proactives à tous les niveaux, du promoteur aux entrepreneurs en IAC et aux autres sous-traitants; toutefois, elles ne disposent pas des capacités requises pour le faire. Les Premières Nations ont besoin de soutien pour naviguer dans les complexités du monde de l'approvisionnement. « L'obstacle à la participation est la nature complexe de l'entreprise moderne. »

## PRINCIPALES CONSTATATIONS ÉMANANT DES ENTREVUES AUPRÈS DE L'INDUSTRIE

L'étape de la mise en œuvre des projets est cruciale.

Les coûts et les calendriers des projets seront toujours un important facteur de motivation pour les promoteurs et les entrepreneurs en IAC. Une gestion de projet en temps réel, comportant des processus de mesure et de surveillance, est nécessaire.

Les entreprises doivent trouver des façons d'accroître la valeur sans augmenter les coûts, le but ultime étant de respecter les délais et le budget.

Certains des outils utilisés pour assurer un approvisionnement auprès d'entreprises autochtones comprennent des initiatives de développement du réseau de fournisseurs, des exigences en matière de contenu autochtone, un ensemble de soumissions réservées aux Autochtones (dans le cadre desquels il y a au moins deux entreprises qui se livrent concurrence pour certains marchés réservés aux entreprises autochtones), des cibles, des engagements envers les processus et la division de marchés importants en éléments plus petits afin que les entreprises des Premières Nations puissent soumissionner.

La mise en œuvre est difficile, et veiller à ce que les entrepreneurs en IAC respectent l'exigence de faire affaire avec des entreprises autochtones est particulièrement problématique. Il est nécessaire d'établir un processus de mobilisation continu, sujet à un encadrement constant, et toutes les parties doivent être engagées envers l'atteinte des résultats. Des processus continus de mesure et de surveillance sont aussi requis pour assurer la réussite. Toutes les parties doivent travailler à la mise en œuvre de l'esprit de l'entente et unir leurs efforts pour que tout fonctionne bien.

## PRINCIPALES CONSTATATIONS GÉNÉRALES

La définition des possibilités à long terme, accompagnée de plans de transition pour les entreprises existantes et de plans de transition visant à contrer le déclin du marché de la construction, apportera une plus grande durabilité économique aux Premières Nations. Parce que la plupart des possibilités relatives au GNL se situent pendant la phase de construction, elles ne constituent pas nécessairement des possibilités durables ou à long terme.

## POSSIBILITÉS ET RECOMMANDATIONS POUR LE GOUVERNEMENT

### *Nécessité d'efforts soutenus*



Il est nécessaire d'établir un processus de mobilisation continu, sujet à un encadrement constant, et toutes les parties doivent être engagées envers l'atteinte des résultats. Des processus continus de mesure et de surveillance sont aussi exigés pour assurer la réussite. Toutes les parties doivent travailler à la mise en œuvre de l'esprit de l'entente et unir leurs efforts pour que tout fonctionne bien.

- Réunir les entrepreneurs en IAC et d'autres groupes sur le terrain pour partager les pratiques exemplaires.
- Élaborer des modèles de cadre de mesure.
- Présenter des exemples de résultats positifs, y compris les profils des entreprises prospères et des rapports sur le nombre d'entreprises auprès desquelles des approvisionnements ont été effectués.
- Inclure dans les ententes de développement de projet avec les promoteurs des cibles en matière d'approvisionnement et d'emploi pour les Premières Nations.

## 5. GOUVERNANCE DU DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE DES PREMIÈRES NATIONS

Les Premières Nations doivent prendre en considération de nombreuses questions organisationnelles internes. Comment une Première Nation doit-elle s'organiser pour se préparer aux possibilités relatives au GNL? Il s'agit possiblement ici d'une des plus grandes lacunes. Il est difficile de trouver le temps nécessaire pour renforcer la capacité de gouvernance, mais c'est la meilleure façon d'assurer à la Première Nation une orientation sur laquelle pourra s'appuyer sa réussite et la réalisation des possibilités qui s'offrent à elle.

### PRINCIPALES CONSTATATIONS ÉMANANT DES ENTREVUES AUPRÈS DES PREMIÈRES NATIONS

Les Premières Nations doivent examiner la façon de s'organiser elles-mêmes et d'organiser leurs entreprises. Formeront-elles une composante économique interne ou une entité constituée en personne morale? Auront-elles recours à des partenariats ou à des coentreprises? Comment isoleront-elles les affaires de la politique tout en assurant une responsabilisation communautaire appropriée? Joueront-elles un rôle actif pour encourager et positionner des entreprises appartenant à des membres ou leur livreront-elles concurrence?

La capacité interne constitue un enjeu d'une telle ampleur que le passage à une coordination conjointe de possibilités commerciales avec d'autres Premières Nations constitue un défi important.

Des problèmes de territoires communs surviennent en l'absence de réconciliation et, dans certains cas, les Premières Nations utilisent les possibilités commerciales comme excuse pour tenter d'étendre leur territoire traditionnel. Cela a entraîné une concurrence plutôt qu'une collaboration entre les Premières Nations. Il est nécessaire de démontrer aux Premières Nations la valeur ajoutée découlant de la collaboration afin de les encourager à explorer des possibilités conjointes.

### PRINCIPALES CONSTATATIONS ÉMANANT DES ENTREVUES AUPRÈS DE L'INDUSTRIE

La taille et les capacités des entreprises des Premières Nations limitent réellement leur capacité concurrentielle. Parfois, les structures des entreprises des Premières Nations ne permettent pas d'atteindre la stabilité. De plus, la politique et les élections peuvent avoir une incidence sur la viabilité de ces entités et relations. Les structures des Premières Nations doivent isoler la politique des affaires tout en assurant la reddition de comptes.

Il est très difficile de s'attendre à ce que l'industrie puisse naviguer avec succès les chevauchements territoriaux et les territoires communs lorsqu'il s'agit de traiter les questions liées à l'approvisionnement.

### PRINCIPALES CONSTATATIONS GÉNÉRALES

Pour réussir en affaires, les Premières Nations doivent adopter une approche commerciale. De l'évaluation de leur inventaire de capacités aux soumissions pour des projets, les entreprises des Premières Nations ne nuiront qu'à elles-mêmes si elles ne fournissent pas des produits ou des services de grande qualité, dans le respect des délais et du budget. Si les Premières Nations ne sont pas honnêtes à l'égard de leurs capacités, cela aura des

conséquences sur leur capacité à réaliser des profits, peu importe le contrat, et pourrait miner leur crédibilité auprès de l'industrie et des entrepreneurs.

Les chevauchements territoriaux entre les Premières Nations sont « l'éléphant dans la boutique de porcelaine » et ne permettent pas la mise en œuvre de projets à portée optimale qui maximisent la participation des Premières Nations.

#### POSSIBILITÉS ET RECOMMANDATIONS POUR LE GOUVERNEMENT

- Faire connaître des exemples de réussite de Premières Nations travaillant ensemble.
- Trouver une façon de démontrer aux Premières Nations la valeur accrue de la collaboration.
- Donner aux Premières Nations des occasions d'examiner la façon dont elles pourraient structurer leurs entreprises à l'interne : constitution en personne morale, coentreprises ou partenariats?
- Soutenir les Premières Nations ou les entreprises des Premières Nations dans l'élaboration de plans de capacité pour une exploitation efficace.
- Créer un fonds pour la dotation.
- Soutenir le développement de la gouvernance des Premières Nations au moment de l'établissement de leur entreprise et établir des pratiques exemplaires.

# Conclusion

Un représentant de l'industrie a mentionné que les entreprises ne s'attaquent pas aux questions d'approvisionnement autochtone par bienveillance, mais plutôt pour s'acquitter de leurs obligations légales de consulter les Premières Nations et de composer avec elle. La seule façon de réaliser les projets est d'offrir des avantages significatifs aux Premières Nations. Cela découle de la jurisprudence changeante, en raison de l'absence de réconciliation avec les gouvernements en matière de droits et titres autochtones en Colombie-Britannique. D'une façon générale, il existe toujours un besoin aigu de sensibilisation de l'industrie aux questions locales liées aux Premières Nations. Ce besoin doit être satisfait pour obtenir des résultats positifs. Les pratiques exemplaires donnent à penser que l'industrie ne peut se contenter de poser des gestes symboliques et de se familiariser avec les Premières Nations de façon superficielle. Un engagement superficiel pourrait amener les entreprises à ne pas recenser correctement les priorités environnementales ou à ne pas bien comprendre d'autres questions fondamentales liées aux droits et titres autochtones, ou encore à ne pas saisir comment le traitement inapproprié de ces questions pourrait avoir une incidence sur un projet touchant aux territoires de plusieurs Premières Nations. Une connaissance approfondie de ces questions est une condition préalable à la réussite de ces projets. Les Premières Nations, l'industrie et le gouvernement devront unir leurs efforts pour offrir à l'industrie des possibilités de sensibilisation.

Il est important de souligner que tout entrepreneur connaît fréquemment des échecs. Le gouvernement doit garder ce fait à l'esprit au moment d'investir dans une nouvelle industrie avec de nouvelles entreprises. Pour surmonter de nombreux obstacles et favoriser la réussite, il est nécessaire de prendre des risques. Les innovations exigeront de nouvelles approches et certaines entreprises devront apprendre de leurs erreurs. C'est une étape normale dans le développement d'une entreprise.

Idéalement, les entreprises et les gouvernements cesseront de considérer le recours réussi à une entreprise des Premières Nations uniquement comme la gestion réussie d'un risque juridique, mais s'uniront plutôt pour devenir collectivement un fier modèle d'extraction durable des ressources et un acteur reconnu en matière de protection de l'environnement et des droits de la personne dont le reste du monde pourra s'inspirer. Il reste encore beaucoup à faire pour atteindre cet objectif réalisable et louable.

## PROCHAINES ÉTAPES

Le Comité Canada-Colombie-Britannique sur le développement des entreprises autochtones examinera le rapport, ses possibilités et recommandations et l'inventaire d'outils, d'initiatives et de programmes et se réunira de nouveau pour déterminer les prochaines étapes conjointes.

# ANNEXES

## ANNEXE A – QUESTIONNAIRES

### PREMIÈRES NATIONS

1. Connaissez-vous les possibilités de passation de marchés et les autres possibilités d'affaires offertes durant tout le cycle de vie des projets de gaz naturel liquéfié (GNL) proposés?
  - a. Comment effectueriez-vous des recherches sur ces possibilités?
2. Avez-vous pu saisir des possibilités de passation de marchés pour des travaux préliminaires liés à des projets de GNL proposés?
  - a. Connaissez-vous les exigences de l'industrie pour ce genre de contrats?
  - b. Pouvez-vous énumérer les noms d'entreprises autochtones qui ont tenté ou réussi à avoir accès à ces possibilités?
3. À quelles difficultés avez-vous été confronté en matière d'accès aux possibilités durant l'étape préparatoire du(des) projet(s) de GNL proposé(s)?
  - a. Quelles sont les difficultés posées par la préparation à l'accès aux possibilités de passation de marchés après la décision définitive en matière d'investissement?
4. Quels types de structure d'entreprise les entreprises autochtones utilisent-elles?
  - a. Quels sont les avantages et les désavantages des différentes structures d'entreprise quand il s'agit d'avoir accès aux possibilités de passation de marchés?
5. Quel est l'état de préparation général des entreprises autochtones pour exécuter des contrats?
  - a. De quoi les entreprises ont-elles besoin pour se doter des capacités nécessaires pour avoir accès aux possibilités, décrocher un contrat et respecter les exigences du contrat?
6. Étudiez-vous la possibilité d'établir des partenariats avec des bandes ou des entreprises non autochtones voisines pour avoir accès aux possibilités?
  - a. Si oui, comment?
  - b. Si non, cette forme de collaboration présente-t-elle un intérêt?
  - c. Quels outils ou ressources permettraient de renforcer la collaboration?
7. Quelles mesures souhaitez-vous que le gouvernement de la Colombie-Britannique prenne pour régler les problèmes ou surmonter les défis que vous avez cernés?
  - a. Quelles mesures souhaitez-vous que le gouvernement fédéral prenne pour régler les problèmes ou surmonter les défis que vous avez cernés?
  - b. Quelles mesures souhaitez-vous que les promoteurs de projet de GNL et autres organisations prennent pour régler les problèmes ou surmonter les défis que vous avez cernés?

### PROMOTEURS ET ORGANISMES DE GNL

1. Quels types de possibilités de développement des entreprises sont présentés dans les ententes sur les répercussions et les avantages (ERA) conclues avec des Premières Nations?
  2. Vos processus d'approvisionnement comprennent-ils des marchés réservés, des initiatives de développement des fournisseurs, des exigences de contenu autochtone pour les importants fournisseurs ou d'autres mesures pour favoriser la participation des Autochtones aux possibilités de passation de marchés?
  3. Comment annoncez-vous les possibilités d'approvisionnement et les exigences pour les fournisseurs (p. ex. certifications, assurance, etc.)?
    - a. Prévoyez-vous de renforcer la sensibilisation à ces possibilités et à ces exigences?
  4. Quel est l'état de préparation général des entreprises autochtones pour exécuter des contrats?
    - a. De quoi les entreprises ont-elles besoin pour se doter des capacités nécessaires pour avoir accès aux possibilités et respecter les exigences d'un contrat?
-

5. Quelles sont les difficultés posées par le respect des engagements de développement des entreprises énoncés dans les ERA?
  - a. Les ERA comportent-elles une définition de ce qu'est une entreprise autochtone et précisent-elles le type de preuve exigé pour prouver que l'entreprise satisfait aux exigences?
6. Avez-vous besoin d'autres formes de soutien pour respecter vos engagements aux termes des ERA?
7. Quel mandat donnerez-vous à votre entrepreneur en ingénierie, approvisionnement et construction (IAC) pour respecter vos engagements aux termes des ERA?
8. Quelles mesures souhaitez-vous que le gouvernement de la Colombie-Britannique prenne pour régler les problèmes ou surmonter les défis que vous avez cernés?
  - a. Quelles mesures souhaitez-vous que le gouvernement fédéral prenne pour régler les problèmes ou surmonter les défis que vous avez cernés?

#### ENTREPRENEURS EN IAC

1. Avez-vous une stratégie et des outils pour travailler avec des Premières Nations ou des entreprises autochtones sur des possibilités de marchés?
2. Travaillez-vous actuellement avec des Premières Nations ou des entreprises autochtones sur des possibilités de marchés dans le secteur du GNL?
3. Votre association avec des entreprises autochtones et votre utilisation de ces dernières concordent-elles avec les ententes sur les répercussions et les avantages (ERA) qui ont été conclues entre des Premières Nations locales et le(s) promoteur(s) de projet de GNL?
4. Quelles sont les difficultés posées par la mise sur pied de coentreprises avec des entreprises autochtones et l'accès aux possibilités de marchés importants dans le secteur du GNL?
5. Quels outils ou ressources permettraient d'accroître la participation des entreprises autochtones?
6. Quelles mesures souhaitez-vous que le gouvernement de la Colombie-Britannique prenne pour régler les problèmes ou surmonter les défis que vous avez cernés?
  - a. Quelles mesures souhaitez-vous que le gouvernement fédéral prenne pour régler les problèmes ou surmonter les défis que vous avez cernés?

#### AUTRES

1. Les collectivités ou entreprises autochtones avec lesquelles vous avez travaillé sont-elles au courant des possibilités offertes tout au long du cycle de vie des projets de GNL proposés?
2. À quelles difficultés les collectivités ou entreprises autochtones avec lesquelles vous avez travaillé ont-elles été confrontées pour avoir accès aux possibilités au cours de l'étape préparatoire du(des) projet(s) de GNL proposé(s)?
  - a. Les collectivités ou entreprises autochtones avec lesquelles vous avez travaillé sont-elles au courant des exigences rattachées aux contrats?
3. À quelles difficultés les collectivités ou entreprises autochtones avec lesquelles vous avez travaillé ont-elles été confrontées lors de la préparation aux possibilités de marchés après la décision définitive en matière d'investissement?
  - a. Y a-t-il des difficultés particulières aux différents types d'entreprises (par exemple, entreprises détenues par des particuliers ou coentreprises) pour avoir accès aux possibilités de marchés?
4. Globalement, quel est l'état de préparation général des entreprises autochtones pour exécuter des contrats importants?
  - a. De quoi les entreprises ont-elles besoin pour se doter des capacités nécessaires pour avoir accès aux possibilités et respecter les exigences d'un contrat?
5. Les collectivités ou entreprises autochtones avec lesquelles vous avez travaillé ont-elles étudié la possibilité d'établir des partenariats avec des bandes ou des entreprises non autochtones voisines pour avoir accès aux possibilités?

- a. Si oui, comment?
  - b. Si non, cette forme de collaboration présente-t-elle un intérêt?
  - c. Quels outils ou ressources permettraient de renforcer la collaboration?
6. Quelles mesures les promoteurs de projet de GNL et autres organisations peuvent-ils prendre pour appuyer la participation des Autochtones aux possibilités de marchés?
  7. Quelles mesures souhaitez-vous que le gouvernement de la Colombie-Britannique prenne pour régler les problèmes ou surmonter les défis que vous avez cernés?
    - a. Quelles mesures souhaitez-vous que le gouvernement fédéral prenne pour régler les problèmes ou surmonter les défis que vous avez cernés?

## ANNEXE B – RÉSUMÉ DES ENTREVUES

### 1. ÉTABLISSEMENT DE RELATIONS ET POSSIBILITÉS IMMÉDIATES

#### *Premières Nations*

- Il faut compter deux ou trois ans pour établir des relations.
- Les possibilités d'approvisionnement sont cernées dans le cadre des relations directes avec l'industrie.
- La solidité des revendications a une incidence sur la priorité d'accès aux possibilités.
- Le fait d'entretenir des relations avec différentes Premières Nations a permis de tirer parti de possibilités supplémentaires. Être uni porte ses fruits. Dans un cas, l'établissement d'un consortium de six Premières Nations a permis de se doter de capacités plus importantes pour répondre aux possibilités et a procuré une certitude à l'industrie. Il a été plus fructueux pour tous d'investir dans le renforcement des capacités des entreprises que de mener six différentes rondes de négociations.
- Les partenariats en coentreprise réduisent les bénéfices des entreprises autochtones.
- La nécessité d'obtenir les meilleurs prix nuit aux relations – p. ex. des contrats accordés ont été retardés pour faire baisser les coûts lors de la renégociation.
- Une Première Nation a formé une société regroupant toutes ses entreprises détenues par ses membres; elle a eu recours à des partenariats au lieu de coentreprises pour la poursuite à long terme des possibilités plutôt que d'opter pour des projets individuels.
- Le manque de confiance et de capacités rend très difficiles les possibilités de collaboration avec d'autres Premières Nations. Il est déjà difficile de se concentrer sur une possibilité, et encore plus de négocier avec d'autres groupes qui ne sont pas nécessairement coopératifs. Les négociations exacerbent les difficultés posées en matière de capacités.
- Une période de ralentissement économique entraîne une réduction des activités et du nombre de possibilités offertes. Le Nord-Est est durement touché actuellement à ce chapitre.
- Les Premières Nations veulent des possibilités plus durables et de plus grande qualité.
- Il est fondamental d'instaurer la confiance pour établir de bonnes relations et obtenir de bons résultats.

#### *Promoteurs*

- Les relations avec les Premières Nations s'apparentent à différents projets qui se trouvent à différents stades d'avancement.
- Les possibilités sont définies en personne dans le cadre des relations établies.
- Les possibilités particulières offertes à l'échelle locale dans le cadre d'ententes sur les répercussions et les avantages (ERA) sont fondées sur les capacités des Premières Nations.

#### *Entrepreneurs en IAC*

- L'attribution des contrats ne repose pas seulement sur les ERA, mais sur l'examen de l'ensemble de la région pour déterminer l'offre potentielle en matière d'approvisionnement.
- L'une des approches adoptées par des entrepreneurs en IAC consiste à s'associer à des collectivités, à travailler avec la Première Nation pour obtenir un inventaire des entrepreneurs, y compris des entrepreneurs de tous les autres partenaires de la Première Nation et à veiller à ce que ces entreprises fassent l'objet d'une qualification préalable; ces démarches doivent être effectuées bien à l'avance.
- Parfois, la politique des Premières Nations nuit aux décisions d'affaires.

## 2. OUTILS ET CONSIDÉRATIONS EN MATIÈRE D'APPROVISIONNEMENT

### *Premières Nations*

- Les ententes sur les répercussions et les avantages (ERA) doivent préciser clairement les cibles.
- Les Premières Nations doivent créer un processus d'examen et de mesure avec le promoteur principal.
- Les Premières Nations utilisent diverses structures d'entreprise selon leur objectif, notamment des coentreprises, des sociétés à responsabilité limitée, des partenariats, des contrats de gestion entre entreprises des Premières Nations et des entreprises individuelles.
- Les intérêts des Premières Nations doivent être défendus en permanence.
- Les Premières Nations manquent de capacités (société de développement économique, expertise en matière d'approvisionnement).
- Les entreprises autochtones peuvent apprendre auprès d'entreprises établies ou prospères et être encadrées par ces dernières.
- L'industrie impose beaucoup d'obstacles aux Premières Nations, même lorsqu'elle s'associe à des entreprises qui possèdent les capacités nécessaires.
- Les Premières Nations estiment qu'il est essentiel que le promoteur principal s'asseye à la table de négociation sur les possibilités d'approvisionnement, car c'est lui qui prend la décision définitive.
- Les Premières Nations ont besoin d'aide pour s'y retrouver dans le milieu complexe de l'approvisionnement : « L'obstacle à la participation est la nature complexe de l'entreprise moderne. »

### *Promoteurs*

- Un promoteur a mentionné les marchés réservés, les initiatives de développement des fournisseurs et l'obligation de contenu autochtone.
- Le budget et l'échéancier sont des facteurs importants pour l'industrie.
- Un promoteur a mis sur pied un bassin d'appels d'offres réservés aux Autochtones de sorte que le contrat soit attribué à une entreprise autochtone en ayant recours à un processus concurrentiel.
- Certains projets exclusifs sont axés sur les collectivités locales et font l'objet d'une analyse comparative de la compétitivité.
- Certains promoteurs ont fait état de différents outils utilisés pour maximiser le nombre d'entreprises autochtones décrochant des contrats :
  - cibles;
  - plans de participation autochtone;
  - engagement envers la mobilisation continue pour la mise en œuvre de cibles.

### *Entrepreneurs en IAC*

- Les plans de participation autochtone précisent les emplois, le contenu local et les fournisseurs.
- Outre le développement des entreprises, les plans visent à attirer et à maintenir en poste des membres des Premières Nations dans le cadre de l'exécution de projets.
- Des systèmes de soutien destinés aux fournisseurs autochtones ont été mis sur pied.
- Une entreprise n'utilisait pas de cibles dans son ERA, mais s'était dotée de solides processus et engagements pour accroître continuellement la participation des Premières Nations; il s'agit d'un processus continu.
- Son but est de dépasser le cadre des conditions énoncées dans les ERA.

### 3. MODES DE COMMUNICATION DES POSSIBILITÉS AUX PREMIÈRES NATIONS ET AUX ENTREPRISES

#### *Premières Nations*

- Les possibilités sont communiquées par le promoteur dans le cadre de discussions directes.
- Les possibilités sont communiquées aux membres des Premières Nations sur des sites Web et Facebook.
- Le flux de communication est parfois bloqué au niveau du gouvernement des Premières Nations (l'information n'est pas suffisamment diffusée et peut être simplifiée à l'excès).
- Le manque de capacités spécialisées en matière d'approvisionnement ou de passation de marchés rend difficile l'envoi de réponses en temps voulu.

#### *Promoteurs*

- Les possibilités sont communiquées sur place.
- Les possibilités sont communiquées par téléphone.
- Les possibilités sont communiquées par l'entremise de registres de fournisseurs.
- Certains promoteurs se dotent de processus de mobilisation qui offrent des possibilités de reconnaissance des occasions, des avis de notification et des échéanciers de présentation des demandes de propositions (DP).
- Certaines entreprises diffusent des annonces de six à douze mois d'avance.
- Il importe d'établir des processus continus.

#### *Entrepreneurs en IAC*

- Les possibilités sont communiquées par l'entremise des relations directes.
- Les possibilités sont communiquées par l'entremise d'associations professionnelles autochtones locales.

### 4. QUESTIONS RELATIVES À L'ÉTAT DE PRÉPARATION

#### *Premières Nations*

- Il s'agit d'une industrie toute nouvelle (hormis dans le Nord-Est).
- Les possibilités d'être l'entrepreneur principal n'existent pas – les entreprises autochtones doivent s'associer avec des entrepreneurs en IAC.
- La baisse du prix du pétrole rend l'industrie du gaz naturel liquéfié plus concurrentielle avec la baisse des ressources disponibles.
- Des ateliers communautaires sont offerts pour déterminer les capacités et analyser les lacunes.
- Inventaire des compétences disponibles et désirées.
- Les lacunes en matière de capacités des Premières Nations touchent entre autres aux ressources humaines et financières nécessaires pour s'organiser et tirer parti des possibilités, ainsi qu'aux coûts associés à la présentation de soumissions.
- Parmi les autres lacunes importantes des Premières Nations ou de leurs entreprises figurent les connaissances et l'expertise en matière d'approvisionnement.
- Certaines entreprises évaluent les capacités des Premières Nations pour déterminer les possibilités de contrat à fournisseur unique et si elles ont besoin ou non d'un partenaire; une évaluation objective nécessite de dresser un inventaire de l'équipement et des compétences disponibles.
- Les Premières Nations doivent faire face aux conséquences financières lorsqu'elles ne possèdent pas réellement les capacités requises.
- On a relevé la présence de lacunes au niveau des capacités en matière de formation, de construction, de capitaux et de gestion.

- Les Premières Nations possédant de solides capacités en matière d'approvisionnement peuvent avoir accès en permanence à des possibilités plus importantes et miser sur la croissance continue des capacités des entreprises.
- Elles ont de la difficulté à se voir attribuer des contrats directs, car les gens n'ont pas confiance en elles.
- Il faut une expertise et de la planification en matière de gestion financière afin de prévoir les besoins de trésorerie opérationnels et s'y préparer..
- Certaines Premières Nations du Nord-Est ont un esprit d'entreprise très poussé – 10 p. 100 de leurs membres sont propriétaires d'une entreprise.
- Les petites entreprises n'ont pas les qualifications préalables nécessaires en matière de sécurité ni de certificats de reconnaissance – elles doivent engager des entrepreneurs dans la mesure du possible.
- Il est nécessaire d'informer les petites entreprises au sujet de la responsabilité d'une entreprise à propriétaire unique par rapport à celle d'une entreprise constituée en personne morale, entre autres.
- Les entreprises autochtones ont de la difficulté à obtenir des garanties.
- En règle générale, les Premières Nations et leurs entreprises ne possèdent pas les capacités nécessaires pour analyser les possibilités d'affaires en temps opportun.

#### *Promoteurs*

- Les grands travaux nécessitent des coentreprises.
- Certains partenaires sont meilleurs que d'autres.
- ISNetworld (norme de qualification préalable en matière de sécurité privilégiée par une entreprise) constitue un obstacle – la sécurité est un préalable.
- Il faudrait un inventaire des ensembles de compétences.
- Les entreprises ont peu d'attentes (p. ex. elles présument que l'éthique de travail chez les Premières Nations laisse à désirer).
- Certaines capacités sont transférables (p. ex. l'expérience acquise dans le secteur maritime sur la côte peut servir pour la logistique dans le secteur maritime).
- Les petits contrats (p. ex. service de buanderie) devraient cibler les Premières Nations.

#### *Entrepreneurs en IAC*

- Les problèmes liés à l'état de préparation concernent la taille et les capacités des entreprises, leur capacité concurrentielle et parfois leur structure en raison de la politique ou des élections des Premières Nations (la stabilité n'est pas toujours présente).
- Les chevauchements constituent également un problème – p. ex. cinq ou six Premières Nations ayant des revendications différentes ou trois différentes Premières Nations ayant des partenaires concurrents – les promoteurs doivent composer avec une dynamique politique; les Premières Nations devraient séparer la politique des affaires lorsqu'elles rendent des comptes.

#### *Autres*

- Une analyse de la chaîne d'approvisionnement régionale est nécessaire.
- Un inventaire des fournisseurs de services actuels pour le développement des entreprises autochtones (AbME, collèges, All Nations Trust Company (ANTCO), Banque de développement du Canada (BDC), Business Connector, etc.) devrait être fourni.

## 5. MISE EN ŒUVRE SUR LE TERRAIN DES ENGAGEMENTS DES ENTENTES SUR LES RÉPERCUSSIONS ET LES AVANTAGES

### *Premières Nations*

- Parmi les possibilités figurent la construction, les services de campement, le déboisement et le défrichage.
- Pour réussir, il faut pouvoir compter sur une participation et un encadrement constants ainsi que sur la défense soutenue des intérêts de la part des Premières Nations.
- Les Premières Nations doivent être proactives au niveau des sous-traitants.
- Certaines Premières Nations ont eu accès à des contrats consistant à fournir du personnel aux entreprises pour des travaux aquatiques, environnementaux et archéologiques au premier stade de projets, ainsi que des études socioéconomiques; elles ont également facturé pour l'intervention d'aînés sur le terrain.
- Parmi les autres possibilités figurent les services de sécurité et protection, de gestion de la faune et de secourisme.
- Il existe également des possibilités en matière de contrats de gestion et de sous-traitance : une société de développement économique des Premières nations est une organisation vers laquelle se tourner pour la prestation de nombreux services (p. ex. établir des partenariats avec des entreprises de transport de la région).
- Il est fondamental d'engager des personnes expérimentées.
- Le fait que peu de Premières Nations possèdent des ressources adéquates pour cerner les possibilités et soumissionner constitue un handicap.

### *Promoteurs*

- Il est parfois difficile d'obtenir la conformité des entrepreneurs en IAC.
- Des mécanismes de mesure et de surveillance sont nécessaires.
- Une mobilisation et un encadrement constants sont nécessaires.
- L'étape de la mise en œuvre est cruciale.
- L'offre potentielle en matière de main-d'œuvre et d'approvisionnement de la part des entreprises ne suffira pas à répondre à la demande.
- Le secteur de l'approvisionnement a un parti pris contre les nouvelles entreprises.
- Pour les entrepreneurs en IAC, le contenu détaillé est une tâche technique qui exige une expertise particulière et qui revêt une complexité supplémentaire liée au contenu autochtone.
- Une vaste mobilisation continue est nécessaire.
- La gestion de projet en temps réel est nécessaire.

### *Entrepreneurs en IAC*

- Un entrepreneur en IAC consacre des ressources organisationnelles au développement des entreprises autochtones à l'aide d'un programme complet d'amélioration des fournisseurs.
- On a besoin de formateurs ou d'accompagnateurs en milieu de travail pour encadrer les entreprises autochtones dans divers secteurs, du processus de demande de propositions à la qualification préalable.
- Étant donné que les ententes sur les répercussions et les avantages (ERA) ne sont, en général, pas du domaine public, différentes entreprises adoptent différentes approches; habituellement, les entrepreneurs en IAC ne connaissent les conditions de l'entente qu'une fois qu'ils sont associés à une Première Nation; s'ils disposent de temps suffisant, il est préférable qu'ils s'adressent directement à une Première Nation pour optimiser leurs chances de se prévaloir des possibilités des ERA – les entrepreneurs en IAC feront la même chose avec l'industrie.
- Les relations avec les Premières Nations facilitent la tâche pour atteindre les cibles des ERA.

### Autres

- Il importe de reconnaître que la politique locale joue un rôle important dans la viabilité d'un projet; un chef ou un conseil de bande jugé trop favorable au développement risque de ne pas être réélu à la prochaine élection, de même que certains conseils qui ne règlent pas les problèmes de pauvreté dans leur collectivité devront éventuellement en subir les conséquences politiques; s'attendre à une séparation claire de la politique et des affaires n'est pas chose simple dans les collectivités des Premières Nations.

## 6. EN QUOI LE GOUVERNEMENT (FÉDÉRAL OU PROVINCIAL) PEUT-IL ÊTRE UTILE?

### Premières Nations

- L'absence de réconciliation et de certitude quant aux droits et titres autochtones entraîne des problèmes de chevauchement et des défis pour les Premières Nations qui souhaitent collaborer; notamment, certaines se prévalent des possibilités offertes par les ERA pour étendre leur territoire traditionnel.
- En l'absence de certitude, il faut continuer à sensibiliser l'industrie et le gouvernement pour qu'ils demeurent conscients de la complexité de la situation.
- Lors de l'approbation de projets et de la délivrance de permis, le gouvernement devrait insister sur le respect de niveaux minimums d'emploi et d'approvisionnement auprès des Autochtones.
- Encourager des dépenses appropriées consacrées au renforcement des capacités pour le développement des entreprises au lieu de les consacrer à l'obtention d'avis juridiques.
- Échanger les pratiques exemplaires en matière de surveillance des cibles des ERA.
- Subventions gouvernementales – levier pour les coûts de démarrage, elles doivent être offertes en temps opportun, comporter des attentes claires et être liées aux pratiques exemplaires, les différents processus/sources de financement doivent être simplifiés et le fardeau administratif réduit.
- Offrir des incitatifs fiscaux ou abaisser les frais d'accès aux programmes.
- Faciliter l'accès au financement pour le démarrage et l'expansion d'entreprises.
- Définir clairement le cheminement pour avoir accès à l'aide gouvernementale actuellement offerte.
- Offrir des programmes éducatifs aux entrepreneurs/entreprises.
- Indiquer le cheminement dans le plan d'affaires préliminaire.
- Envisager d'avoir recours à des entités régionales existantes (agences de placement ou sociétés de financement) pour offrir d'autres formes de soutien au développement des entreprises.
- Examiner l'efficacité des programmes actuels (p. ex. combien de projets financés ont réussi?).
- Le gouvernement peut montrer l'exemple par l'utilisation stratégique de ses propres politiques d'approvisionnement en créant des cheminements qui permettront aux entreprises de prospérer.
- Établir des études de cas et créer des classeurs sur les pratiques exemplaires.
- Créer une entente-cadre en matière d'approvisionnement qui tient compte des pratiques exemplaires.
- Veiller à ce que les demandes de financement soient axées sur l'aide au développement des entreprises et sur l'expertise en matière d'approvisionnement plutôt que sur l'expertise en matière de droits et titres.
- Le gouvernement devrait cesser d'ignorer les Premières Nations dans les secteurs de l'extraction.
- Aider à renforcer les capacités durables pour saisir les possibilités au sein de l'industrie des Premières Nations.

### Promoteurs

- Le rôle du gouvernement est d'aider au démarrage des petites entreprises et le rôle des promoteurs est de retenir les services des entreprises.

- Déterminer et échanger les pratiques exemplaires afin d'assurer l'adoption de pratiques d'approvisionnement efficaces.
- Aider dans le domaine de la qualification préalable.
- Appuyer les projets qui offrent des possibilités.
- Fournir un répertoire complet qui est tenu à jour.
- Fournir du financement de démarrage.
- Fournir un soutien au mentorat.

#### Autres

- Le gouvernement pourrait également soutenir l'accès à des capitaux ou du financement, sous forme de garanties de prêt ou de subventions.
- Le gouvernement pourrait offrir de l'expertise et de la formation sur les négociations et les ententes de coentreprise.
- Le gouvernement pourrait offrir de l'expertise et de la formation en économie (p. ex. sur le prix du marché).
- Le gouvernement pourrait réaliser une certaine forme d'analyse des lacunes au niveau de la qualification préalable/la certification (ISO, FSC, CORE, etc.) pour déterminer les besoins des entreprises autochtones, puis combler ce besoin en assurant la prestation du service ou en offrant des fonds pour acheter le service auprès du secteur privé.
- Le gouvernement ne devrait pas abaisser les normes de qualification préalable, car il est souhaitable que les entreprises autochtones soient hautement qualifiées, même après l'achèvement des projets.

## ANNEXE C – PRATIQUES EXEMPLAIRES

### 1. ÉTABLISSEMENT DE RELATIONS ET POSSIBILITÉS IMMÉDIATES

#### *Premières Nations*

- Les sociétés de développement économique autochtones peuvent déterminer les possibilités immédiates et les relations d'affaires potentielles au moyen de stratégies proactives, telles qu'assister à des conférences, former un conseil d'administration composé de membres ayant de solides réseaux dans le monde des affaires, etc.
- Lorsque possible, il est plus efficace de régler les questions de certification à l'échelle de la province (c.-à-d. en Alberta ou en Colombie-Britannique).
- Les travailleurs autochtones de la Colombie-Britannique ne devraient pas avoir à affronter des employés albertains dans la course à l'emploi.
- Les entreprises ont réellement besoin de se renseigner sur les pratiques locales, et non pas de simplement assister à des séances de sensibilisation interculturelle – la clé de la réussite est de comprendre les enjeux, les questions de propriété, les droits locaux, etc.
- Des possibilités de formation sur les questions de réconciliation devraient être offertes.
- La capacité interne fait toute la différence; une Première Nation participe à trente coentreprises avec des ententes définitives, dont onze sont déjà sur pied (dans plus d'un secteur).
- Une entreprise autochtone est structurée en coentreprise avec toutes les désignations de sécurité appropriées et utilise cette structure-cadre pour des entreprises autochtones plus petites.

#### *Promoteurs*

- Les promoteurs devraient se mobiliser rapidement pour établir des relations solides.
- Pour la plupart des entreprises interrogées, la sensibilisation et la mobilisation internes demeurent nécessaires.
- La sensibilisation et l'appui des entrepreneurs en IAC demeurent nécessaires.
- Il est utile d'assurer le renforcement des capacités internes adéquates pour se concentrer sur l'approvisionnement et la passation de contrats.
- L'industrie a besoin de capacités organisationnelles ayant un accès à tous les services internes qui auront une incidence sur la gestion de projets – pas uniquement des postes en relations avec les Autochtones, mais aussi des postes qui peuvent intégrer tous les services pertinents permettant de surmonter plus efficacement les défis et, en fin de compte, d'accroître l'approvisionnement auprès des entreprises autochtones.
- Les promoteurs devraient déterminer les possibilités et des processus initiaux pour gérer les attentes et atteindre les objectifs de mise en œuvre.
- Des engagements souples et solides sont nécessaires.
- Le terme « entente sur les répercussions et les avantages (ERA) » est considéré comme désuet par toutes les parties.

### 2. OUTILS ET CONSIDÉRATIONS EN MATIÈRE D'APPROVISIONNEMENT

#### *Premières Nations*

- Dans les partenariats de sociétés à responsabilité limitée, un plus grand pourcentage revient aux Premières Nations et un plus faible pourcentage aux partenaires – les partenaires de l'industrie n'aiment pas cette structure, mais elle peut procurer des avantages en matière fiscale.
- Il serait bon que l'industrie prenne l'initiative de déterminer la meilleure structure d'entreprise qui convient pour aller de l'avant avec les projets.
- Le partage des recettes s'est révélé utile pour renforcer les capacités.

- Pour faire le meilleur usage des fonds destinés au renforcement des capacités, il faut engager des personnes qualifiées pour faire fonctionner les grues et l'équipement lourd, des personnes qui détiennent un certificat de compétence professionnelle (p. ex. électriciens, soudeurs, mécaniciens de chantier, charpentiers) et effectuer les démarches requises en matière environnementale.
- Ces fonds peuvent également servir à la préparation et à la réduction des risques pour les entités des Premières Nations.
- Le ralentissement économique a une incidence sur la durabilité du développement des entreprises; les subventions permettent d'en limiter l'impact.
- Les entreprises autochtones peuvent également être des entrepreneurs principaux et sous-traiter des travaux à des entreprises autochtones et non autochtones; l'entreprise autochtone est mieux adaptée pour traiter avec des entreprises des Premières Nations plus petites.
- Il n'y a pas suffisamment de marchés réservés aux entreprises autochtones, en particulier de marchés réservés qui correspondent aux capacités des entreprises autochtones.
- Il est préférable d'avoir tout réglé avant l'attribution des contrats – p. ex. cibles, processus, mesures, etc.
- Certaines Premières Nations travaillent actuellement à la constitution en personne morale d'une entreprise appelée First Nations Group, en vertu de laquelle jusqu'à 26 Premières Nations touchées par l'industrie formeront une société pour préparer des dossiers de possibilités d'approvisionnement (dans les secteurs de l'ingénierie, de la géomatique ou du camionnage) – jusqu'à cinq différents dossiers de possibilités d'approvisionnement.
- La portée des projets importants est tellement vaste que seules les grandes entreprises peuvent les obtenir; les promoteurs pourraient les diviser en éléments plus petits.

#### Promoteurs

- Gérer les attentes concernant la nécessité de compétitivité constitue un problème – les décisions relatives à l'octroi de contrats ne sont pas dictées uniquement par le poids des droits et des titres.
- Pour réussir, il faut pouvoir compter sur une participation et un encadrement constants ainsi que sur la défense soutenue des intérêts de la part des Premières Nations.
- Le regroupement de Premières Nations permettrait d'accroître les possibilités (notamment grâce aux économies d'échelle).

#### Entrepreneurs en IAC

- Les plans d'approvisionnement doivent préciser le contenu, prévoir un mécanisme de suivi et de surveillance et assurer une communication continue; ils devront être constamment supervisés et alimentés; les contrats devraient éventuellement comporter des incitatifs de rendement ou des pénalités en l'absence de rendement.
- Des inventaires des capacités des Premières Nations sont nécessaires pour jumeler des entreprises à des projets et déceler les lacunes.

### 3. COMMENT LES POSSIBILITÉS SONT COMMUNIQUÉES AUX PREMIÈRES NATIONS ET AUX ENTREPRISES

#### Premières Nations

- Les Premières Nations qui sont en mesure d'informer les citoyens des possibilités sont en meilleure position pour assurer le renforcement des capacités; certaines Premières Nations ont de bons techniciens de niveau débutant, mais il est difficile de trouver des membres qualifiés pour des postes spécialisés importants; elles doivent entrer rapidement en contact avec leurs membres et, dans les cas où elles y parviennent, elles sont en mesure d'amener les intéressés à suivre une formation et des cours pour parfaire leur niveau de compétence.

- Une entité a réussi, car elle s'est assuré qu'un grand nombre de Premières Nations et de chefs traditionnels reçoivent rapidement la description de l'activité, garantissant un maximum de communications sur les possibilités d'affaires aux citoyens autochtones.
- Les attentes à l'égard des entreprises, assorties de critères précis applicables à chaque attente, devraient être transmises aux Premières Nations.
- Dans un projet, on a innové en signant une entente de surveillance environnementale en vertu de laquelle les Premières Nations, le gouvernement et l'industrie convenaient du rôle permanent des Premières Nations en matière de surveillance environnementale pour la construction d'un projet; cette entente est la première du genre au Canada.

#### *Promoteurs*

- On a besoin d'ateliers communautaires pour expliquer les attentes en matière de présélection, ainsi que des séances en tête à tête pour expliquer les possibilités et jumeler les niveaux d'intérêt, notamment examiner la formation et les outils nécessaires.
- Lors de la communication des possibilités aux Premières Nations, aux entreprises autochtones et aux citoyens autochtones, il est nécessaire d'indiquer les perspectives de viabilité à long terme du secteur d'activités à approvisionner ou à examiner.

#### *Entrepreneurs en IAC*

- Il est nécessaire de disposer des capacités nécessaires en matière de ressources humaines, de politiques et de planification, ainsi que de processus de mobilisation au sein des entreprises pour promouvoir l'approvisionnement auprès des Premières Nations et faire en sorte que les entreprises ciblent des relations avec les Premières Nations; les politiques comprennent notamment les relations avec les Autochtones, l'approvisionnement auprès des Autochtones et une politique de mobilisation et d'investissement dans la collectivité.
- Une base de données sur les fournisseurs autochtones constitue une pratique exemplaire.

## 4. QUESTIONS RELATIVES À L'ÉTAT DE PRÉPARATION

### *Premières Nations*

- Les Premières Nations doivent planifier pour disposer de cadres intermédiaires et de plus haut niveau.
- Le renforcement des capacités a permis d'avoir accès à un nombre beaucoup plus élevé de possibilités d'approvisionnement.
- Les Premières Nations doivent établir des politiques sur les modalités d'interaction entre les entreprises détenues par des Premières Nations et les entreprises détenues par des particuliers autochtones; les entreprises détenues par des Premières Nations seront-elles chargées de faire travailler les autres entreprises ou ces entreprises seront-elles en concurrence?
- La capacité de l'industrie à parvenir à une décision définitive en matière d'investissement s'articule autour des besoins environnementaux à respecter; la meilleure façon d'y parvenir consiste à se reposer sur une collaboration entre l'industrie et les Premières Nations en veillant à l'atténuation de toutes les préoccupations.
- Les Premières Nations doivent se concentrer sur l'optimisation des possibilités d'affaires internes et n'ont pas le temps d'examiner les possibilités de collaborer avec d'autres Premières Nations; les capacités constituent un problème.
- Une Première Nation a créé son propre fonds de développement des entreprises pour les entreprises détenues par ses membres.
- Avoir recours à des sociétés incorporées autochtones pour assurer la coordination afin de permettre aux entrepreneurs de maximiser les possibilités constitue une pratique exemplaire.

- Les Premières Nations doivent choisir un modèle de gouvernance pour leur structure d'entreprise, telle qu'une société constituée en personne morale détenue par une Première Nation ou une société à responsabilité limitée, mais elles doivent tenir compte du rôle des chefs et des conseils dans ces entités (selon les pratiques exemplaires, ces derniers ne devraient pas jouer de rôle).
- Les Premières Nations ont intérêt à résoudre les problèmes de chevauchement pour maximiser les possibilités.
- Des stratégies qui tiennent compte des difficultés internes des Premières Nations (membres en concurrence, violence latérale, problèmes sociaux de santé et stratégies axées sur les jeunes) doivent être envisagées.
- Obtenir l'appui de la collectivité en cours de route permet de bénéficier de l'appui et de la participation de cette dernière aux projets en montrant les projets prometteurs avec l'industrie (le projet doit identifier clairement les projets communautaires).

#### *Promoteurs*

- Les promoteurs ont besoin d'un processus de qualification préalable dynamique.
- L'identification initiale des capacités des entreprises autochtones en activité constitue une pratique exemplaire.
- Les coentreprises dotées de véritables plans de renforcement des capacités sont préférables aux ententes limitées au partage des profits.

#### *Entrepreneurs en IAC*

- Pour communiquer les possibilités d'affaires viables à long terme aux entreprises autochtones, le gouvernement devrait mettre sur pied un groupe de réflexion composé d'entrepreneurs en IAC pour déterminer les possibilités durables.

## 5. MISE EN ŒUVRE SUR LE TERRAIN DES ENGAGEMENTS DES ENTENTES SUR LES RÉPERCUSSIONS ET LES AVANTAGES

#### *Premières Nations*

- Lors de l'étude du choix de la structure d'entreprise pour l'organisation de sociétés de développement économique autochtones, il faut envisager des structures à long terme qui sont adaptées à plus d'un secteur (p. ex. les sociétés à responsabilité limitée peuvent engendrer des relations à plus long terme).
- Une entreprise autochtone a monnayé le partage de connaissances traditionnelles dans un projet en veillant à ce que le promoteur engage une entreprise autochtone pour fournir les renseignements nécessaires à l'évaluation environnementale; cela a en retour accru la certitude du promoteur d'avoir des renseignements adéquats pour le processus d'évaluation environnementale.
- Des objectifs mesurables et un suivi efficaces sont entre autres nécessaires; engager des personnes responsables de surveiller la mise en œuvre d'ententes fait partie des pratiques exemplaires.
- Assurer la défense des intérêts à tous les niveaux constitue également une pratique exemplaire.
- On a besoin de personnel adéquat au sein des Premières Nations et de l'industrie pour assurer le suivi des engagements.
- Souvent, les Premières Nations ne disposent pas de « cadres intermédiaires » et engagent des consultants indépendants.
- Les Premières Nations montrent souvent l'exemple en engageant ou en retenant les services, dans la mesure du possible, des membres de leur propre communauté.

### *Promoteurs*

- Engager des accompagnateurs ou coachs pour aider à la rétention du personnel constitue une pratique exemplaire.
- Des processus devraient être rapidement mis sur pied de sorte qu'un cadre soit en place pour échanger de l'information sur les possibilités actuelles et futures et pour obtenir un inventaire des capacités offertes à l'échelle locale.
- Les promoteurs doivent disposer dans leurs organisations de ressources affectées à ces fins précises, y compris pour les relations avec les Autochtones, et ces ressources doivent participer au processus du début à la fin.
- Les promoteurs devraient définir leur stratégie et l'intégrer à l'évaluation de l'approvisionnement.
- Les plans d'approvisionnement doivent comporter des stratégies de formation et de mentorat.
- Une entreprise utilise des plans de participation autochtone dans le cadre de l'attribution de contrats.
- Il est nécessaire de mettre sur pied des processus pour surveiller la réussite et appuyer la résolution de problèmes.

### *Entrepreneurs en IAC*

- Gagner la confiance représente le plus important obstacle à surmonter et doit constituer le point de mire.
- Il faut investir suffisamment de temps dans l'établissement de relations, car leur valeur ne se concrétise souvent qu'à long terme.
- Il est important de respecter le contexte de l'héritage des collectivités injustement traitées.
- On a besoin de capacités spécialisées, p. ex. un gestionnaire communautaire pour surveiller le programme.
- Le développement durable est devenu un élément de différenciation pour offrir de la valeur aux promoteurs; cela fait dorénavant partie intégrante de la façon de faire des affaires, non pas simplement une stratégie de gestion des risques.
- Un entrepreneur en IAC veut faire la bonne chose au lieu d'y être forcé.
- S'ils connaissent les cibles des ERA, les entrepreneurs en IAC ont comme pratique exemplaire de les atteindre ou de les dépasser.

## 6. EN QUOI LE GOUVERNEMENT (FÉDÉRAL OU PROVINCIAL) PEUT-IL ÊTRE UTILE?

### *Premières Nations*

- La gouvernance est un domaine important pour renforcer les capacités.
- La foresterie fournit un exemple où le gouvernement force les Premières Nations à collaborer entre elles – ce cas devrait peut-être être étudié.
- Il est important de séparer la politique des affaires.
- Les Premières Nations sont souvent en concurrence au lieu de collaborer – il faut démontrer aux Premières Nations la valeur ajoutée que procure la collaboration.
- Réagir en temps opportun constitue une pratique exemplaire : le gouvernement de la Colombie-Britannique et BPA-Ouest interviennent rapidement, mais ce n'est pas le cas d'AANC.
- Le soutien gouvernemental à la formation à l'entrepreneuriat, les forums sur les possibilités locales et le développement de la gouvernance d'entreprise sont des pratiques exemplaires.
- La sensibilisation interculturelle est nécessaire.
- Les programmes destinés aux entreprises (p. ex. initiatives Aboriginal Business Match [ABM] et National Aboriginal Business Opportunities Conference [NABOC]) sont des pratiques exemplaires.
- Offrir l'accès à des capitaux pour l'achat d'équipement constitue une pratique exemplaire.
- Du soutien est nécessaire pour surmonter les obstacles chroniques à l'emploi (service de garde, toxicomanie, transports, etc.) afin que les personnes soient prêtes à travailler.

- Faire connaître des entreprises prospères pour servir de modèles constitue une pratique exemplaire.
- Les sociétés de développement en activité (entités qui financent déjà le développement des entreprises) pourraient être reproduites ou être mieux dotées en ressources.
- Du travail, de la formation et du financement pour le développement d'entités commerciales, ainsi que des périodes d'entraînement pour les entrepreneurs, constituent des pratiques exemplaires.
- Simplifier le cheminement et réduire les démarches administratives pour le démarrage d'entreprises constitue une pratique exemplaire.
- Une entreprise autochtone a proposé que le gouvernement détermine le programme de sécurité le meilleur et le plus efficace pour permettre aux entrepreneurs autochtones d'avoir accès aux possibilités et qu'il offre des incitatifs, tels que des rabais aux entreprises qui réussissent.

#### *Promoteurs*

- La Northern Development Initiative Trust est citée comme étant une très bonne initiative.
- Clarifier les règles et éviter de les modifier en cours de route (p. ex. des Premières Nations ne devraient pas être ajoutées lorsqu'un projet est bien avancé) constitue une pratique exemplaire.

#### *Entrepreneurs en IAC*

- Offrir un service de mentorat, l'accès à des capitaux et des cibles d'approvisionnement est la meilleure façon de procéder; un autre outil consiste à allouer un pourcentage du budget à des entreprises autochtones; il serait utile de publier une boîte à outils des pratiques exemplaires pour faire connaître les pratiques exemplaires en matière de contrats, d'ERA, etc.
- Les pratiques exemplaires consistent notamment à participer au processus de réconciliation, à se faire le champion des entreprises et à faire connaître les entreprises prospères.
- Des initiatives plus vastes telles que le plan de développement économique annoncé par l'Assemblée des Premières Nations et le BC Business Council peuvent être utilisées comme cadre stratégique ou guide diffusé dans la province et les régions pour assurer une certaine uniformité dans la manière dont les entreprises et les Premières Nations se mobilisent.
- Le gouvernement doit investir davantage pour accroître les capacités des Premières Nations à participer au développement économique.
- On a besoin de reconnaissance et de soutien; le gouvernement devrait moins intervenir, alléger le fardeau administratif et véritablement éliminer les obstacles au financement (p. ex. cela prend trop de temps, les exigences en matière de production de rapports sont trop contraignantes et les Premières Nations sont surchargées d'exigences administratives).

## ANNEXE D – LISTE DES POSSIBILITÉS D'APPROVISIONNEMENT

Les possibilités mentionnées par les personnes interviewées sont les suivantes :

- Échafaudages
- Mécaniciens de centrale
- Travaux de génie civil
- Ciment
- Camps – construction et fonctionnement
- Peinture
- Dépistage des drogues
- Gestion des déchets et des décharges
- Gestion
- Dragage
- Transport par barge
- Expédition de marchandises
- Mise hors service
- Coupe
- Art et artisanat
- Cuisines
- Évaluation du milieu aquatique
- Électriciens
- Opérateurs de procédés industriels
- Services de sécurité
- Entretien général d'installations
- Construction et entretien de routes
- Surveillance de l'environnement
- Études socioéconomiques
- Transport (terrestre et maritime)
- Loisirs et tourisme
- Services de garderie
- Travaux en cale sèche
- Défrichage
- Remise en état des lieux
- Archéologie
- Commerce de détail
- Services de messagerie
- Sous-traitance (localisation ou autres services)
- Tuyauteurs
- Ingénieurs en instrumentation
- Traiteurs
- Gravier
- Fourniture et conduite de machinerie lourde
- Recyclage
- Fournitures de sécurité
- Administration/travail de bureau/travail administratif
- Fournitures sanitaires
- Entreposage
- Remorquage
- Buanderie
- Services paramédicaux
- Restauration
- Vêtements
- Hôtellerie
- Réparation et entretien d'équipement

## ANNEXE E – POSSIBILITÉS ET RECOMMANDATIONS POUR LE GOUVERNEMENT

Le gouvernement a le pouvoir de mobiliser et d'accéder à des ressources qui peuvent aider grandement les entreprises autochtones. La liste suivante présente les possibilités de soutien que le gouvernement devrait prendre en considération. Dans la mesure où des programmes et d'autres formes de soutien sont déjà en place pour répondre aux questions liées aux possibilités et recommandations, l'accent devrait éventuellement être mis sur la sensibilisation et l'efficacité de ces programmes et des autres formes de soutien.

### RELATIONS

- Fournir aux Premières Nations de l'information sur les pratiques exemplaires en matière de présélection et de sélection de partenaires de l'industrie.
- Présenter différents cas de relations réussies, quantifier les résultats de ces relations et expliquer comment les dirigeants ont pu établir les relations.
- Fournir des occasions permettant à l'industrie et aux Premières Nations de se rencontrer (p. ex. les conférences organisées par Aboriginal Business Match).
- Explorer des façons de mieux réaliser l'évaluation et les engagements de l'ERA par le promoteur, les entrepreneurs en IAC et les Premières Nations.

### ÉDUCATION ET FORMATION

- Offrir des initiatives éducatives à l'industrie (avec du contenu mis au point ou présenté par des Premières Nations).
- Offrir des programmes éducatifs destinés aux entrepreneurs et aux entreprises.
- Offrir des possibilités de sensibilisation aux questions de réconciliation
- Regrouper et publier les pratiques exemplaires, y compris les politiques de soutien au développement d'un réseau de fournisseurs, les meilleurs résultats et les outils d'approvisionnement utilisés.
- Créer une publication ou un inventaire visant à orienter clairement le développement des entreprises autochtones.
- Appuyer la sensibilisation interculturelle.

### CAPACITÉS

- Effectuer des recherches et transmettre de l'information sur les types d'expertise qui peuvent aider les Premières Nations à réussir.
- Former des accompagnateurs ou coachs en développement des entreprises régionales et des Premières Nations.
- Fournir un appui soutenu aux Premières Nations ou aux entreprises des Premières Nations en vue de développer les capacités spécialisées nécessaires pour accéder aux attributions de marchés et d'atteindre une croissance continue dans le développement des entreprises.
- Accroître l'accès au capital des Premières Nations, y compris par une éventuelle augmentation des programmes de subvention.
- Accorder des prêts aux Premières Nations aux fins de la gestion du flux de trésorerie dans le cadre des possibilités d'affaires aux premiers stades du cycle de vie des projets.
- Offrir du soutien dans les domaines de qualification préalable (p. ex. programmes de formation ou autres ressources pour le développement des entreprises).
- Soutenir les entreprises autochtones en expansion en leur offrant un accès à du financement pour le renforcement de leurs capacités, qui permettra aux Premières Nations de soumissionner sur des projets, ou des capitaux aux entreprises autochtones pour soutenir leur croissance.
- Veiller au maintien, à la mise à jour et à l'élargissement de la base de données sur le développement économique des Premières Nations (First Nations Economic Development Database) de l'Aboriginal Business and Investment Council, ainsi que de tout autre répertoire complet des fournisseurs autochtones.

- Examiner les programmes existants afin d'évaluer leur efficacité (p. ex. combien de projets financés ont réussi?).
- Créer du contenu qui est davantage axé sur le développement des ressources dans les programmes existants.
- Augmenter la réceptivité et réduire les formalités administratives; être clair en ce qui concerne les délais et les attentes.
- Accorder la priorité aux approches viables dans le cadre de l'attribution de fonds (p. ex. besoins connus en matière de capacité).
- Donner l'exemple dans les programmes d'approvisionnement : participer à l'approvisionnement auprès d'entreprises autochtones afin d'accroître les capacités et établir des politiques et des pratiques exemplaires, des objectifs d'approvisionnement et des contrats divisés pour lesquels il est plus facile de se qualifier et auxquels il est plus facile d'accéder (facteurs de succès).
- Élaborer une vision à long terme, qui prévoit les échecs possibles et l'apprentissage, et qui fournit un appui soutenu au renforcement du développement des entreprises autochtones.

### CONCRÉTISATION DES POSSIBILITÉS

- Réunir les entrepreneurs en IAC et d'autres groupes qui travaillent sur le terrain pour partager les pratiques exemplaires.
- Élaborer des modèles de cadre de mesure.
- Présenter des exemples de résultats positifs, y compris les profils d'entreprises prospères et des rapports sur le nombre d'entreprises auprès desquelles des approvisionnements ont été effectués.
- Inclure des objectifs en matière d'approvisionnement et d'emploi pour les Premières Nations dans les ententes de développement de projet avec les promoteurs.

### GOVERNANCE DU DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE DES PREMIÈRES NATIONS

- Faire connaître des exemples de réussite de Premières Nations travaillant ensemble.
- Trouver une façon de démontrer aux Premières Nations la valeur accrue de la collaboration.
- Donner aux Premières Nations des occasions d'examiner la façon dont elles pourraient structurer leurs entreprises à l'interne : constitution en personne morale, coentreprises ou partenariats?
- Soutenir les Premières Nations ou les entreprises des Premières Nations dans l'élaboration de plans de capacité pour une exploitation efficace.
- Créer un fonds pour la dotation.
- Soutenir le développement de la gouvernance des Premières Nations au moment de l'établissement de leur entreprise et établir les pratiques exemplaires dans ce domaine.