

Guide de  
développement  
économique  
communautaire  
des Premières  
Nations en  
Ontario

© Imprimeur de la Reine pour l'Ontario, 2018

Le présent document est protégé par le droit d'auteur de la Couronne. Toute reproduction ou redistribution à des fins commerciales est interdite sans l'autorisation préalable écrite de l'Imprimeur de la Reine pour l'Ontario.

Si le document est reproduit ou redistribué à des fins non commerciales, le droit d'auteur de la Couronne doit être reconnu.

## Autorisation

Pour demander l'autorisation de reproduire l'ensemble ou une partie du présent document à des fins commerciales, veuillez communiquer avec le représentant de l'Imprimeur de la Reine :

Conseiller principal en matière de droits d'auteur  
ServiceOntario Publications  
416 326-5153  
Courriel : [copyright@ontario.ca](mailto:copyright@ontario.ca)

**ISBN:** 978-1-4606-8227-2

*This document is available in English.*

## Avis aux lecteurs

Les renseignements contenus dans le présent document sont fournis à titre informatif seulement. Ils ne devraient pas être considérés comme des conseils d'ordre commercial, juridique ou autre. Bien que nous nous efforcions de faire en sorte que l'information soit à jour et exacte, des erreurs surviennent parfois. Nous ne pouvons donc pas garantir que l'information est exacte. Les lecteurs devront si possible vérifier l'information avant de s'en servir. Les opinions exprimées dans ce document ne reflètent pas nécessairement celles du gouvernement de l'Ontario.

Certains sites Web auxquels vous pouvez accéder à partir du présent document ou menant au présent document ont été mis sur pied ou sont exploités par des organismes ne faisant pas partie du gouvernement de l'Ontario. Ces derniers sont les seuls responsables du fonctionnement et du contenu (y compris le droit de fournir ce contenu) de leurs sites respectifs. Il se peut que ces sites externes n'existent pas en français. Les liens externes fournis dans le présent document ou menant au présent document ne signifient pas que le gouvernement de l'Ontario appuie ces organismes ni qu'il garantit le contenu (y compris le droit de fournir ce contenu) de leurs sites respectifs. Tout commentaire et toute demande de renseignement portant sur un site externe doivent être adressés à l'organisme pour le compte duquel on exploite ce site.

# Table des matières

<b>Introduction</b>	<b>4</b>	<b>Récapitulation</b>	<b>24</b>
En quoi ce guide peut-il être utile?	4	Liens présentés dans ce chapitre	25
Comment utiliser ce guide?	4	<b>Chapitre 4 : La collaboration et le développement économique</b>	<b>26</b>
<b>Chapitre 1 : Planification du développement économique</b>	<b>5</b>	<b>Collaborer avec d'autres communautés</b>	<b>26</b>
<b>Qu'est-ce que le développement économique communautaire?</b>	<b>5</b>	<b>Collaborer avec le secteur privé</b>	<b>27</b>
<b>Par où commencer?</b>	<b>6</b>	Projets commerciaux et industriels de grande envergure sur les terres de réserve : la <i>Loi sur le développement commercial et industriel des premières nations</i>	28
<b>Planification communautaire</b>	<b>6</b>	<b>Comment structurer la collaboration en matière de développement économique</b>	<b>29</b>
Types de plans	6	Protocoles d'entente	29
Outils de planification	7	Ententes commerciales	29
Mesure du rendement	8	Ententes sur les répercussions et les avantages (ERA)	30
Intégration de la culture au développement économique	9	<b>Récapitulation</b>	<b>31</b>
<b>Aménagement du territoire</b>	<b>9</b>	<b>Liens présentés dans ce chapitre</b>	<b>32</b>
Gestion des terres	9	<b>Études de cas</b>	<b>33</b>
Aménagement du territoire hors des réserves	10	<b>Première Nation Aamjiwnaang : planification du développement économique et intégration de la culture et de la tradition dans le plan de développement économique</b>	<b>34</b>
<b>Récapitulation</b>	<b>10</b>	<b>Première Nation crie de la Moose : lorsque le développement économique répond à un besoin social</b>	<b>36</b>
<b>Liens présentés dans ce chapitre</b>	<b>11</b>	<b>Première Nation de Nipissing : Prise de décision communautaire en matière de développement économique</b>	<b>38</b>
<b>Chapitre 2 : Renforcement des capacités des institutions et de la main-d'œuvre</b>	<b>12</b>	<b>Great Spirit Circle Trail : Une approche collaborative en matière de tourisme</b>	<b>40</b>
<b>Service de développement économique</b>	<b>12</b>	<b>Manitoulin Hotel and Conference Centre : Poursuite d'un projet de développement économique en collaboration</b>	<b>42</b>
<b>Entités de développement économique</b>	<b>12</b>	<b>Ressources supplémentaires</b>	<b>44</b>
Sociétés de développement économique	13	<b>Ressources en développement économique</b>	<b>45</b>
<b>Bâtir une main-d'œuvre pour le développement économique</b>	<b>14</b>	<b>Organisations de développement économique</b>	<b>48</b>
<b>Occasions additionnelles de renforcer la capacité de développement économique</b>	<b>15</b>	<b>Programmes de développement économique</b>	<b>50</b>
Outils et institutions régis par la <i>Loi sur la gestion financière des Premières Nations</i>	15		
Certifications financières	16		
<b>Récapitulation</b>	<b>16</b>		
<b>Liens présentés dans ce chapitre</b>	<b>17</b>		
<b>Chapitre 3 : Déterminer et entreprendre les projets de développement économique</b>	<b>18</b>		
<b>Générer une idée</b>	<b>18</b>		
Études sur la fuite des capitaux	19		
<b>Évaluation d'une idée</b>	<b>19</b>		
Études de faisabilité	20		
<b>Mettre en œuvre un projet</b>	<b>21</b>		
Plans d'affaires	21		
Passer du plan à la réalité	21		
Suivi d'un projet	21		
<b>Mobiliser les membres de la communauté</b>	<b>22</b>		
Sondages	22		
Réunions de la communauté	23		
D'autres modes de mobilisation	23		
Scrutin et ratification	24		

# Introduction

Le Guide de développement économique communautaire des Premières Nations en Ontario a été créé par Stonecircle Consulting, un groupe d'experts-conseils autochtones qui fait désormais partie de NVision Insight Group Inc., pour le ministère des Relations avec les Autochtones et de la Réconciliation de l'Ontario, et en étroite consultation avec des agents de développement économique des Premières Nations et des experts en développement économique communautaire des Premières Nations d'un peu partout dans la province. Le ministère des Relations avec les Autochtones et de la Réconciliation de l'Ontario a financé et dirigé la production de ce document. Le guide a été élaboré pour donner suite à une série de recommandations de la part de partenaires des Premières Nations visant à soutenir le développement économique communautaire et le renforcement des capacités des Premières Nations. Stonecircle Consulting et NVision Insight Group Inc. ne sont pas affiliés au gouvernement de l'Ontario.

Ce guide est également disponible en ligne en cherchant « Guide de développement économique communautaire des Premières Nations en Ontario » sur le site [www.ontario.ca](http://www.ontario.ca).

## En quoi ce guide peut-il être utile?

Les praticiens du développement économique des Premières Nations n'ont pas nécessairement beaucoup de temps à consacrer à la formation et au perfectionnement professionnel. Dans certains cas, le praticien est la seule personne assignée au développement économique dans la communauté, ou alors il est responsable de plusieurs portefeuilles. Le but du présent guide est d'appuyer les praticiens du développement économique des Premières Nations en Ontario en leur offrant une sélection de conseils pratiques, d'études de cas et de ressources en développement économique communautaire. Nous espérons que ce guide vous aidera à bâtir et à consolider vos économies locales, quelle que soit la situation de votre communauté.

## Comment utiliser ce guide?

Les différents chapitres du guide couvrent les principaux aspects du développement économique communautaire : planification du développement économique, renforcement des capacités des institutions et de la main-d'œuvre, recherche et mise en œuvre de projets de développement économique, et collaboration dans le domaine du développement économique.

Dans chacun des chapitres, vous trouverez des renseignements et des conseils que des experts en développement économique des Premières Nations ont réunis afin de vous aider à faire avancer les initiatives de développement économique de votre communauté.

Le guide comprend également des études de cas portant sur des exemples uniques de réussite en matière de développement économique communautaire des Premières Nations en Ontario, dont vous pourrez tirer des leçons et des pratiques exemplaires pouvant s'appliquer à votre communauté.

Le guide ne fait qu'un survol du développement économique des Premières Nations; c'est pour cette raison qu'il contient de nombreux renvois vers d'autres ressources et outils précieux que vous pourrez explorer à votre guise. Tout au long du document, et en particulier dans une section exclusivement à cette fin à la fin du guide, vous trouverez des références et des liens vers ces ressources supplémentaires, notamment vers d'autres guides, des rapports et des boîtes à outils, ainsi que vers des programmes et des organismes clés de développement économique.

# Chapitre 1 : Planification du développement économique

Un développement économique communautaire réussi commence par une bonne planification. La planification permet aux communautés de déterminer le but qu'elles veulent atteindre et la façon d'y arriver. Le présent chapitre présente le concept du développement économique communautaire, des plans qui peuvent vous guider en matière de développement économique communautaire, et d'autres ressources et techniques pour vous appuyer dans votre travail de planification.

## Qu'est-ce que le développement économique communautaire?

Le développement économique communautaire des Premières Nations consiste à accroître le bien-être économique et la qualité de vie d'une communauté et de ses membres, d'une manière qui tient compte des besoins et des valeurs de la communauté sur les plans social, culturel et environnemental.

Le développement économique communautaire mise sur la propriété, le contrôle et les bénéfices collectifs. Autrement dit, des entreprises appartenant à la communauté génèrent des profits qui sont utilisés pour procurer des bénéfices à la communauté et créer des emplois pour ses membres. Les décisions en matière de développement économique se prennent selon une approche globale et intégrée qui respecte la vision générale, les objectifs et les priorités de la communauté. Le développement économique communautaire des Premières Nations n'est pas un élément isolé : il est reconnu comme une étape importante dans la création d'une communauté dynamique. Il fait partie de ce que les Anishinaabeg appellent Mino bimaadzewin, ou « la bonne vie ».

Le processus de développement économique et les types de possibilités qui sont recherchées varient selon les communautés. Voici quelques objectifs en matière de développement économique qui sont assez communs :

- ◆ créer des emplois et des perspectives d'avenir pour les membres de la communauté
- ◆ investir dans des entreprises appartenant à la communauté et les administrer
- ◆ soutenir les entreprises appartenant à des membres de la communauté
- ◆ générer des profits dans la communauté qui seront utilisés au bénéfice de tous ses membres
- ◆ mettre à contribution des approches communautaires pour améliorer la qualité de vie
- ◆ soutenir les projets qui répondent aux besoins uniques de la communauté et respectent ses traditions, sa culture et sa vision
- ◆ créer des partenariats avec d'autres communautés ou entreprises pour avoir accès à d'autres avenues de développement économique

Des personnes et des entités de toutes sortes ont un rôle à jouer dans le développement économique des Premières Nations :

- ◆ Le chef et le conseil de bande définissent et approuvent l'orientation stratégique et les priorités de la communauté, notamment l'orientation stratégique globale du développement économique communautaire.
- ◆ Le service de développement économique communautaire supervise et met en œuvre le plan de développement économique de la communauté ou son orientation stratégique en matière de développement économique, soutient les entreprises appartenant à la communauté ou à ses membres, et cherche de nouvelles avenues de développement économique pour la communauté.
- ◆ Les groupes de développement économique, comme les sociétés de développement économique, possèdent ou administrent souvent des entreprises dans la communauté et d'autres projets de développement économique.
- ◆ Le personnel de développement économique, comme les agents de développement économique, assume les responsabilités du service de développement économique communautaire ou de l'entité de développement économique.
- ◆ Les entreprises appartenant à la communauté génèrent des revenus qui servent à soutenir les priorités collectives.
- ◆ Les entreprises appartenant à des membres de la communauté et les membres de la communauté contribuent à l'économie locale.

« **Economic Development Toolkit for First Nations Economic Development Officers, Chiefs and Councils and Community Members** », publiée par le Industry Council for Aboriginal Business, explique plus en détail les rôles que jouent le chef, le conseil de bande et les agents de développement économique en matière de développement économique (pages 20 à 23).

## Par où commencer?

Les communautés qui ont de l'expérience en matière de développement économique ont souligné la nécessité de pouvoir s'appuyer sur des bases solides pour rechercher les occasions de développement économique. Pour de nombreuses communautés, la construction de ces bases demande de la planification, qui sera abordée au chapitre 1, et le renforcement des capacités des institutions et de la main-d'œuvre, dont il sera question au chapitre 2.

## Planification communautaire

La planification peut aider les communautés à déterminer leur vision, leurs valeurs et leurs objectifs en matière de développement économique, et les gestes qu'elles doivent poser pour atteindre leurs objectifs. Les plans étant généralement conçus pour une période de temps précise, ils peuvent être revus et mis à jour à mesure que la communauté et l'économie se transforment.

### Types de plans

Le **plan stratégique** sert à définir les priorités stratégiques du chef et du conseil de bande. Le chef et le conseil élaborent le plan en sollicitant bien souvent les idées du personnel du service et des membres de la communauté. Le plan stratégique comprend généralement les buts, les objectifs et les activités d'une période déterminée par le chef et le conseil.

- ◆ Horizon temporel : Deux à cinq ans.
- ◆ Avantages : Le plan stratégique indique les priorités du chef et du conseil de bande en matière de développement économique communautaire; comme il porte sur une courte période de temps, il peut aisément être adapté à un environnement socioéconomique en évolution; puisqu'il est surtout axé sur l'action, il est plus facile d'en mesurer les progrès et les résultats.
- ◆ Défis : Le plan stratégique est souvent lié au cycle politique; il ne reflète pas toujours les besoins à long terme de la communauté; il exige une intégration prudente des commentaires du personnel; il est rarement exhaustif.

Le **plan de développement économique** est principalement axé sur les buts, les objectifs et les activités liés au développement économique. Il peut être élaboré par les dirigeants de la communauté ou par le personnel possédant une expérience pertinente, par exemple en développement économique, en planification stratégique ou en structures financières ou des entreprises, en collaboration avec la communauté. Le personnel expert peut travailler au service de développement économique de la communauté ou au sein d'une structure de développement économique communautaire.

- ◆ Horizon temporel : Trois à cinq ans.
- ◆ Avantages : Le plan de développement économique permet de se concentrer sur des buts et des résultats précis; il peut être utilisé aussi bien par les praticiens que par les dirigeants; il est généralement plus facile d'en mesurer les résultats qu'avec les autres sortes de plans.

- ◆ Défis : Comme il porte sur des éléments plus précis, il arrive souvent qu'il mette de côté des aspects socioéconomiques importants de la planification communautaire; il exige souvent un niveau élevé d'expertise technique; les communautés n'ont pas toutes besoin d'un plan de développement économique indépendant.

Le **plan communautaire global** définit la vision et l'orientation de la communauté. Bien que le chef et le conseil de bande puissent lancer le processus de création du plan communautaire global et en approuver la version finale, ce genre de plan est élaboré selon un processus axé sur la communauté. Le processus est généralement dirigé par un comité de planification qui fait amplement appel à la participation communautaire. Le plan communautaire global s'appuie sur une approche intégrée qui prend en compte tous les éléments de la communauté, à savoir la gouvernance, les terres et ressources, la santé, l'infrastructure, la culture, les questions sociales et l'économie.

- ◆ Horizon temporel : Peut varier considérablement, entre cinq et cinquante ans ou plus.
- ◆ Avantages : L'acceptation par les membres de la communauté et la prise en compte de leur point de vue permettent l'élaboration d'un plan plus exhaustif et adapté aux besoins; le plan communautaire global peut porter sur des enjeux et des possibilités propres à la communauté; il n'est pas lié à une structure politique ou à un cycle d'élections; il peut tenir compte de toute la gamme des besoins et des aspirations de la communauté.
- ◆ Défis : Le plan communautaire global exige un engagement communautaire considérable qui peut s'étirer passablement dans le temps; comme les besoins des communautés peuvent varier énormément, il est difficile de comparer les plans communautaires globaux des différentes régions; et à cause de sa durée dans le temps, il peut arriver que le plan devienne désuet ou qu'il perde de sa pertinence.

« Nous avons élaboré un plan communautaire global (PCG) en 1983 qui nous a permis ensuite de cerner des projets de développement économique. Mais notre stratégie n'a pas tenu la route, car nous n'avions pas obtenu l'adhésion de la communauté. En 2012, nous avons décidé de mettre à jour le PCG. En nous assurant cette fois-là de consulter la communauté. Le PCG repose sur un certain nombre de piliers clés, dont celui du développement économique, et il nous a aidés à élaborer une stratégie économique à long terme. Le chef et le conseil ont approuvé ce PCG; ils le suivent et veillent à ce que tous les services appliquent le plan et le mettent à jour tous les deux ans. Toutes les Premières Nations devraient se doter d'un PCG pour faire avancer les choses. » **Mary Lynn Odjig, directrice générale/agente de développement économique, Enaadmaagehjik Wikwemikong Development Commission, territoire non cédé de Wiikwemkoong**

« Il y a quelques années, des efforts concertés ont été déployés pour étudier et mettre en œuvre des initiatives de développement économique au sein de la Première Nation de Curve Lake. Comme il se passait peu de choses dans cette région, le sentiment général qui prévalait à cette époque était qu'il fallait faire quelque chose. Sous la direction du comité de développement économique, un plan a été élaboré tout d'abord pour examiner les possibilités en matière d'entreprises. Comme il avait l'impression que certaines de ces possibilités étaient trop limitées, le comité a pris un peu de recul pour envisager des objectifs plus ambitieux. Voir grand était essentiel pour la réussite actuelle – et anticipée – du développement économique de la communauté. » **Shawn Williams, coordonnateur du développement économique, Première Nation de Curve Lake**

## Outils de planification

Il existe un certain nombre de ressources fournissant des conseils sur l'élaboration des différents types de plans communautaires, dont celles-ci :

- ◆ « **The Community Strategic Planning Toolkit** », préparé par le Nishnawbe Aski Development Fund.
- ◆ « **Gagner du terrain : Partager 96 pratiques exemplaires de la planification communautaire globale des Premières Nations** », préparé par l'organisme New Relationship Trust de la Colombie-Britannique.
- ◆ « **Guide de la PCG - Planification communautaire globale pour les Premières Nations de la Colombie-Britannique** », préparé par le gouvernement du Canada pour les communautés de la Colombie-Britannique, mais pourrait être adapté pour l'Ontario.
- ◆ « **Economic Development Toolkit** », publié par le Industry Council for Aboriginal Business, propose les grandes lignes d'un plan de développement économique des Premières Nations aux pages 33 à 35.

« Lorsque vous rédigez votre stratégie de développement économique, tenez-vous-en à un modèle de plan d'affaires simple et pragmatique. Vous n'avez pas besoin d'un gros document. Optez pour un document concis, clair et bien ficelé afin qu'il soit facile de voir en quoi la stratégie se rattache aux plans à long terme de la communauté. » **Matt Jamieson, président-directeur général, Six Nations of the Grand River Development Corporation**

L'analyse FFPM (forces, faiblesses, possibilités et menaces) est une méthode d'analyse qui peut orienter la planification. Une analyse FFPM permet de recenser les forces et les faiblesses internes qu'une communauté peut mettre à contribution ou tenter de corriger, ainsi que les possibilités et les menaces externes qu'une communauté peut saisir ou contre lesquelles elle doit se protéger. L'analyse FFPM peut être utile dans les aspects clés de la planification, ou par la suite quand des projets de développement économique précis sont à l'étude. Le « **Guide de la PCG** » du gouvernement du Canada fournit un modèle d'analyse FFPM pour la planification communautaire globale que vous pouvez utiliser et adapter au besoin, ainsi qu'un exemple d'analyse FFPM.

Le « **First Nations Economic Development Readiness Questionnaire** », préparé par le gouvernement de l'Ontario en partenariat avec les Premières Nations, est utile pour évaluer les capacités de votre communauté en matière de développement économique et déterminer les lacunes qu'elle devrait songer à combler. Par exemple, vous pourriez trouver que votre Première Nation a besoin de fonds additionnels pour mener à bien certaines activités de développement économique, par exemple l'embauche et la formation de personnel qualifié. La planification peut permettre de découvrir ce besoin et de faire en sorte que le personnel en place cherche à obtenir du financement des programmes de développement économique existants, comme ceux qui sont énumérés dans la section des ressources supplémentaires de ce guide.

## Mesure du rendement

La mesure du rendement est le processus qui consiste à recueillir, évaluer et communiquer des données afin de suivre les progrès vers l'atteinte de l'objectif ou du résultat désiré. Le fait d'inclure la mesure du rendement dans un plan permet d'assurer un suivi de sa mise en œuvre, d'évaluer son efficacité et de déterminer ce qui devra être modifié dans les prochains exercices de planification. Et communiquer le rendement constitue une preuve de responsabilité et de transparence. Le guide Performance améliorée du gouvernement de l'Ontario est conçu pour aider les praticiens du développement économique à utiliser des cadres de mesure de la performance et à améliorer l'efficacité de leurs plans de développement économique. Vous pouvez demander une copie en appelant le Centre d'information agricole, ministère de l'Agriculture, de l'Alimentation et des Affaires rurales, au 1-877-424-1300.

### Étude de cas

***La Première Nation Aamjiwnaang fait de la planification communautaire globale depuis 1985 et elle a réussi à intégrer ses valeurs culturelles à son processus de planification. Vous pouvez en apprendre plus sur ce processus en lisant l'étude de cas à la page 34 de ce guide.***

## Modèle de progression des Premières Nations

Le modèle de progression des Premières Nations, élaboré par la Première Nation de Membertou, est un bon outil pour comprendre le développement économique des Premières Nations. D'après ce modèle, le développement économique des Premières Nations se fait en trois étapes :

1. Renforcement des capacités : accroître la capacité de la communauté de gérer les processus de développement économique, y compris en matière de gestion des finances et de la qualité.
2. Préparation en vue du développement économique : lier le développement économique aux plans existants, déterminer si une planification additionnelle est requise et planifier la répartition des ressources, les investissements et la mise en œuvre.
3. Recherche de possibilités de développement économique : chercher de nouvelles avenues, établir des partenariats et conclure des ententes.

La Nation Anishinabek a élaboré son propre plan d'action économique, « **The Anishinabek Nation Economy: Our Economic Blueprint** », en tenant compte des trois étapes du modèle de progression des Premières Nations. À l'annexe 6 de son plan, la Nation Anishinabek décrit le processus qu'elle a suivi pour élaborer son plan. Ce processus et la façon dont le modèle de progression des Premières Nations a été mis à contribution pourraient vous aider dans vos activités de planification communautaire.

## Intégration de la culture au développement économique

Le processus de planification est l'occasion d'intégrer les questions culturelles à la vision et à l'orientation de la communauté, et de donner ainsi une direction à l'approche de développement économique et aux types de possibilités de développement qui seront recherchées. Par exemple, la Première Nation Aamjiwnaang a élaboré son plan communautaire global autour de la vision d'un Aîné.

Dans un rapport intitulé « **Guiding Principles for Aboriginal Economic Development** », la Purdy Crawford Chair in Aboriginal Business Studies déclare que le développement économique des communautés autochtones n'est possible que s'il y a intégration de la culture ou établissement d'une concordance culturelle.

*« Notre communauté est comme un arbre. Pour se développer, l'arbre a besoin d'un bon équilibre entre ses feuilles et ses racines. Il a besoin d'être fertilisé (c'est là que la planification entre en jeu), d'être élagué et d'être suffisamment fort pour résister aux éléments. Les racines de l'arbre représentent les années de travail que les personnes consacrent à la création de cet arbre. Et ses graines représentent la génération future. C'est la philosophie sur laquelle repose désormais notre processus de développement économique. »* **Carole Delion, agente de développement des entreprises, Première Nation Aamjiwnaang**

*« Les membres de la Première Nation de Membertou croient que ce sont les piliers de la conservation, de la durabilité, de l'innovation et de la réussite qui soutiennent les économies autochtones. Et nous croyons qu'il est possible de gouverner et de faire des affaires sans renier notre vision traditionnelle des choses, et qui fait de nous ce que nous sommes, tout en nous adaptant à notre époque et en nous efforçant d'innover et de mesurer notre réussite, une réussite qui génère des profits. »<sup>1</sup>* **Berndt Christmas, ancien président-directeur général, Première Nation Membertou**

## Aménagement du territoire

Les plans d'aménagement du territoire définissent la vision, les objectifs et l'orientation stratégique de l'utilisation, de la répartition, de la gestion et de la protection des terres. Ces plans permettent souvent de cerner les possibilités de développement économique communautaire et de déterminer quelles sont les terres qui pourraient se prêter au développement économique. Les Premières Nations qui se dotent de plans d'aménagement du territoire ont une vision plus précise de l'usage qui doit être fait des terres de réserve et, dans certains cas, des terres publiques qui les entourent. Par exemple, bon nombre de plans d'aménagement comprennent une carte détaillée des frontières, des zones commerciales et résidentielles et des secteurs qui sont importants sur le plan culturel ou spirituel, notamment des secteurs protégés.

La **National Aboriginal Land Managers Association** (NALMA) et l'**Ontario Aboriginal Lands Association** (OALA) proposent des outils et des ressources à l'intention des gestionnaires des terres autochtones et du personnel de développement économique communautaire. De plus, le New Relationship Trust a publié un rapport sur l'utilisation des terres des Premières Nations intitulé « **BC First Nations Land Use Planning: Effective Practices** » qui peut être adapté pour un usage en Ontario.

## Gestion des terres

En vertu des pouvoirs et des responsabilités énoncés dans la Loi sur les Indiens, le gouvernement du Canada offre des services de gestion des terres liés à la propriété, à l'utilisation et au développement des terres à la plupart des Premières Nations au Canada. Des programmes de gestion des terres ont été mis en place afin qu'une partie du pouvoir qu'exerce Affaires autochtones et du Nord Canada en matière de gestion de l'environnement et des terres et des ressources soit cédée aux Premières Nations.

Par l'intermédiaire du **Programme de gestion de l'environnement et des terres de réserves**, les Premières Nations peuvent obtenir du financement pour assumer la responsabilité des activités de gestion des terres prévues par la Loi sur les Indiens au nom du ministre des Affaires autochtones et du Nord. La planification communautaire de l'aménagement du territoire est un des éléments qui sont soutenus par le programme.

En vertu de l'Accord-cadre relatif à la gestion des terres des premières nations qui a été ratifié par la *Loi sur la gestion des terres des premières nations*, les Premières Nations peuvent s'exclure de 33 dispositions de la *Loi sur les Indiens* relatives à la gestion des terres et mettre en place leur propre code foncier. Les Premières Nations peuvent ainsi adopter leurs propres lois en ce qui concerne les terres, l'environnement et les ressources. Elles peuvent recevoir une aide fédérale pour élaborer leur

<sup>1</sup> Christmas, B., 2002, First Nations Progression Model – The use of multiple lines, allocution prononcée à la conférence de la Société canadienne d'évaluation, Halifax, Nouvelle-Écosse.

propre code foncier, négocier une entente individuelle et tenir un scrutin de ratification, ainsi que des fonds de soutien pour gérer les terres, les ressources naturelles et l'environnement. Affaires autochtones et du Nord Canada transfère l'administration des terres aux Premières Nations une fois que leur code foncier est entré en vigueur.

Le **Centre de ressources sur la gestion des terres des Premières Nations** offre des services et des ressources pour appuyer les Premières Nations dans la prise en charge de la gouvernance des terres de leur réserve en vertu du Régime de gestion des terres des Premières Nations.

## Aménagement du territoire hors des réserves

L'aménagement des terres publiques en Ontario est régi par la *Loi de 2010 sur le Grand Nord* ou par la *Loi sur les terres publiques*. Dans le Grand Nord de l'Ontario, dans le cadre de l'Initiative d'aménagement du Grand Nord, la province travaille de concert avec les Premières Nations pour élaborer des plans d'aménagement du territoire axés sur la communauté. La planification englobe les terres hors des réserves qui sont traditionnellement utilisées par chacune des Premières Nations participantes. Les plans d'aménagement communautaires ainsi élaborés, qui sont approuvés par la Première Nation et par la province, comportent des désignations qui indiquent d'une façon générale quelles utilisations des terres seront autorisées, et dans quels secteurs. Les plans d'aménagement décrivent aussi, généralement, les avenues de développement économique que la Première Nation aimerait explorer.

Les Premières Nations dans le Grand Nord de l'Ontario peuvent obtenir du financement du ministère des Richesses naturelles et des Forêts (MRNF) pour préparer leurs plans d'aménagement du territoire. La province a créé une ébauche de Stratégie d'aménagement du Grand Nord pour aider les équipes de planification mixtes à préparer ces plans et les guider dans l'intégration des questions qui dépassent la portée géographique des secteurs de planification individuels. D'autres renseignements à ce propos sont fournis sur le site de **l'Initiative d'aménagement du Grand Nord**.

Pour ce qui est des terres publiques au sud du Grand Nord de l'Ontario, les plans existants sont accessibles à tous sur le site Atlas et politiques d'aménagement des terres de la Couronne. Ce site Web comprend un navigateur de carte interactif qui permet d'accéder aisément aux plans et aux politiques détaillant les décisions relatives à l'utilisation des terres dans une zone donnée. Dans certains cas, une proposition de développement

économique peut nécessiter une modification de l'utilisation des terres pour aller de l'avant. En pareil cas, le MRNF peut, dans le respect de la politique, travailler avec les communautés des Premières Nations pour trouver un moyen d'harmoniser l'utilisation des terres avec les objectifs de développement communautaire. Les communautés peuvent également présenter des demandes pour utiliser des terres de la Couronne en vue de réaliser des projets de développement économique. Ces demandes sont examinées en vertu du **Processus d'examen des demandes et d'aliénation de terres** s'appliquant aux terres de la Couronne.

## Récapitulation

- ◆ Le développement économique communautaire des Premières Nations consiste à accroître le bien-être économique et la qualité de vie d'une communauté et de ses membres, d'une manière qui tient compte des besoins et des valeurs de la communauté sur les plans social, culturel et environnemental.
- ◆ De nombreuses communautés qui connaissent du succès en matière de développement économique soulignent l'importance de pouvoir s'appuyer sur des bases solides pour explorer les différentes avenues. Pour beaucoup d'entre elles, la construction de ces bases commence par la planification et le renforcement des capacités institutionnelles.
- ◆ Les activités de planification pouvant soutenir le développement économique comprennent les plans stratégiques, les plans communautaires globaux, les plans de développement économique et les plans d'aménagement du territoire.

## Liens présentés dans ce chapitre

**« Economic Development Toolkit for First Nations Economic Development Officers, Chiefs and Councils and Community Members – Basic Information and Guide,» Industry Council for Aboriginal Business**

<http://www.sauder.ubc.ca/Programs/Chnook/Students/~media/Files/Chnook/ICAB.ashx>

**« The Community Strategic Planning Toolkit, » Nishnawbe Aski Development Fund**

<http://www.nadf.org/upload/documents/community-strategic-planning-toolkit2005-with-appendices.pdf>

**« Gagner du terrain : Partager 96 pratiques exemplaires de la planification communautaire globale des Premières Nations », New Relationship Trust :**

[http://www.iddpnql.ca/wp-content/uploads/2017/07/2009\\_NRTF\\_96BP.pdf](http://www.iddpnql.ca/wp-content/uploads/2017/07/2009_NRTF_96BP.pdf)

**« Guide de la PCG - Planification communautaire globale pour les Premières Nations de la Colombie-Britannique », gouvernement du Canada**

<http://www.aadnc-aandc.gc.ca/fra/1377629855838/1377632394645>

**« The First Nations Economic Development Readiness Questionnaire », gouvernement de l'Ontario**

<http://www.ontla.on.ca/library/repository/mon/28005/317418.pdf>

**« The Anishinabek Nation Economy: Our Economic Blueprint », Union of Ontario Indians**

[http://www.anishinabek.ca/wp-content/uploads/2016/07/FINAL-Consolidated-ANEB\\_PDF-sm.pdf](http://www.anishinabek.ca/wp-content/uploads/2016/07/FINAL-Consolidated-ANEB_PDF-sm.pdf)

**« Guiding Principles for Aboriginal Economic Development », Purdy Crawford Chair in Aboriginal Business Studies**

[https://www.cbu.ca/wp-content/uploads/2015/07/Guiding\\_Principles\\_for\\_Aboriginal\\_Economic\\_Development\\_sm.pdf](https://www.cbu.ca/wp-content/uploads/2015/07/Guiding_Principles_for_Aboriginal_Economic_Development_sm.pdf)

**National Aboriginal Land Managers Association**

<http://www.nalma.ca/>

**Ontario Aboriginal Lands Association**

<http://www.nalma.ca/associations/oala>

**« BC First Nations Land Use Planning: Effective Practices », New Relationship Trust**

<http://www.newrelationshiptrust.ca/wp-content/uploads/2017/04/land-use-planning-report.pdf>

**Programme de gestion de l'environnement et des terres de réserves, gouvernement du Canada**

<https://www.aadnc-aandc.gc.ca/fra/1399305895503/1399306034289>

**Régime de gestion des terres des Premières Nations, gouvernement du Canada**

<https://www.aadnc-aandc.gc.ca/fra/1327090675492/1327090738973>

**Centre de ressources sur la gestion des terres des Premières Nations**

<https://labrc.com/fr/accueil/>

**Initiative d'aménagement du Grand Nord, gouvernement de l'Ontario**

<https://www.ontario.ca/fr/page/initiative-damenagement-du-grand-nord>

**Atlas et politiques d'aménagement des terres de la Couronne, gouvernement de l'Ontario**

<https://www.ontario.ca/fr/page/atlas-et-politiques-damenagement-des-terres-de-la-couronne>

**Processus d'examen des demandes et d'aliénation des terres, gouvernement de l'Ontario**

<http://files.ontario.ca/environment-and-energy/crown-land/255940.pdf>

# Chapitre 2 : Renforcement des capacités des institutions et de la main-d'œuvre

Le renforcement des capacités fait partie des éléments constituant le fondement du développement économique. Le développement des capacités signifie de faire en sorte que votre communauté possède les entités, les outils et le personnel de développement économique dont elle a besoin pour atteindre ses objectifs de développement économique. Des initiatives de renforcement des capacités que votre communauté devrait mettre en œuvre ont peut-être déjà été recensées dans le cadre de votre processus de planification communautaire. Le présent chapitre porte sur les principales considérations et ressources qui peuvent aider votre communauté à renforcer les capacités de ses institutions et de sa main-d'œuvre à des fins de développement économique.

## Service de développement économique

Beaucoup de Premières Nations ont un service de développement économique communautaire. De façon générale, ce service est responsable de superviser et de mettre en œuvre le plan de développement économique ou l'orientation stratégique en matière de développement économique de la communauté, de soutenir ses entreprises et de chercher de nouvelles possibilités de développement économique pour la communauté. Le service de développement économique peut fonctionner de façon indépendante, ou en lien avec le service des terres et des ressources, le service du développement commercial ou un autre service.

Il est souvent nécessaire que différents services travaillent ensemble pour faire avancer le développement économique communautaire. Votre Première Nation a peut-être un service des terres et des ressources qui s'affaire à élaborer un plan d'aménagement du territoire, et votre service de développement économique pourrait collaborer avec lui pour assurer que les plans de développement économique communautaire et d'aménagement du territoire sont complémentaires. Votre service de développement économique pourrait faire équipe avec le service de l'éducation pour dresser l'inventaire des compétences dans la communauté, de sorte que le personnel de développement économique puisse savoir quelles sont les possibilités qui conviennent mieux à la communauté, et que le service de l'éducation puisse déterminer quelles sont les compétences qui doivent être renforcées. Lorsqu'un projet de développement économique est mis en branle, les services pourraient collaborer pour assurer que les membres ont accès à la formation nécessaire pour participer au projet.

*« Il est important pour l'équipe de ne jamais cesser d'apprendre. Il s'agit d'un processus d'apprentissage; vous apprenez tous les jours, quelles que soient vos compétences. La communication et l'échange d'information entre les membres de l'équipe sont essentiels, car vous ne travaillez pas en silos. »* **Thomas Lambert, agent de développement économique, Première Nation de Nipissing**

## Entités de développement économique

Une Première Nation qui entreprend de se développer économiquement peut posséder ses propres entreprises communautaires ou peut conclure des ententes commerciales avec d'autres partenaires. Beaucoup de Premières Nations ont créé des entités de développement économique distinctes qui leur permettent d'agir comme investisseurs, propriétaires ou administrateurs dans des entreprises communautaires ou des projets de développement économique. Il existe différentes façons de créer des entités de développement économique, et il est recommandé de faire appel à des conseillers juridiques avant de créer une entité au sein de votre communauté. Ce guide présente le type d'entité de développement économique le plus courant au sein des Premières Nations, c'est-à-dire la société de développement économique.

*« L'entité doit être indépendante des structures politiques, puisque nos élections se tiennent généralement aux trois ans, alors que la mise en œuvre d'un projet d'entreprise peut prendre de trois à cinq ans. C'est pourquoi il est préférable d'avoir une entité de développement économique indépendante. »* **Matt Jamieson, président-directeur général, Six Nations of the Grand River Development Corporation**

## Sociétés de développement économique

Les sociétés de développement économique sont des entités juridiques distinctes d'une Première Nation qui servent d'organe de développement économique et des affaires de la communauté. Une Première Nation est propriétaire de la société de développement économique et en est l'unique actionnaire, mais la société de développement économique est dirigée par un conseil d'administration choisi ou élu.

Participer au développement économique par l'intermédiaire d'une société réduit les risques financiers courus par la Première Nation. En tant qu'actionnaire de la société, la Première Nation ne serait normalement pas tenue responsable du passif et des dettes de la société – par exemple, si une entreprise de la communauté ou une coentreprise subissait des pertes. La dette demeure la responsabilité de la société. L'embauche d'un conseiller professionnel au moment de la fondation de la société permettra de limiter les risques financiers.

La structure de la société fait également en sorte de séparer les activités commerciales des activités politiques de la Première Nation. Bien que le chef et le conseil établissent l'orientation stratégique globale de la société et que celle-ci doive en fin de compte rendre des comptes à la Première Nation, le conseil d'administration de la société supervise les prises de décisions au jour le jour. Ce faisant, la participation de l'administration politique aux activités commerciales est limitée.

La séparation des activités commerciales des activités politiques permet d'éviter que les objectifs commerciaux soient trop influencés par les priorités politiques. Le **Harvard Project on American Indian Development** a établi que le fait de maintenir les gouvernements concentrés sur les enjeux stratégiques et hors des affaires quotidiennes des entreprises des réserves est une des clés du développement durable, une pratique exemplaire qui s'applique également aux gouvernements et entreprises non autochtones. Dans le cadre de son sondage mené auprès de 73 entreprises autochtones détenues par la communauté aux États-Unis, le Harvard Project a constaté que les entreprises situées à l'écart des affaires politiques de la communauté avaient bien plus de chances d'être rentables.

Le rapport du Conseil canadien pour le commerce autochtone intitulé « **Community and Commerce: A Survey of Aboriginal Economic Development Corporations** » fournit un aperçu de la réussite, des défis et des stratégies des sociétés de développement économique. La ressource « **Economic Development Toolkit** » de l'Industry Council for Aboriginal Business présente de l'information propre aux Premières Nations qui porte sur les sociétés, comme la liste des tâches et des responsabilités du conseil d'administration d'une société (pages 9-10).

Vous pouvez également trouver des renseignements sur les avantages et les conséquences de la constitution en société, ainsi que sur les exigences juridiques liées à la création et au maintien d'une société, en consultant le **site Web du gouvernement de l'Ontario** ainsi que la **page Corporations Canada du gouvernement du Canada**.

*« Beaucoup de communautés n'aiment pas les sociétés de développement économique, mais pour réussir, il faut séparer la politique du développement économique. Il est primordial de développer une confiance avec la communauté en lui rendant, ainsi qu'au conseil, fréquemment des comptes; ainsi, cela fait en sorte que le développement économique n'est pas livré à la microgestion. La Wikwemikong Development Commission s'occupe de ce travail. Il faut une entité distincte pour assurer le développement économique. » **Mary Lynn Odjig, directrice générale/agente de développement économique, Enaadmaagehjik Wikwemikong Development Commission, territoire non cédé de Wiikwemkoong***

*« Il faut savoir que le conseil de développement économique n'est pas entièrement à l'écart des activités de la bande et de la fonction politique de la Première Nation. Chaque membre du conseil d'administration est nommé, puis élu. Le conseil d'administration est constitué d'une grande variété de personnes possédant un savoir traditionnel et un sens aigu des affaires. » **Shawn Williams, coordonnateur du développement économique, Première Nation de Curve Lake***

## Bâtir une main-d'œuvre pour le développement économique

Qu'il soit actif dans le service de développement économique ou dans l'entité de développement économique de la communauté, le personnel qualifié en développement de la communauté est le moteur qui propulse les initiatives de développement de la communauté.

L'embauche des membres de votre communauté dans des postes permanents ou à forfait en développement économique pourrait être la solution idéale pour votre communauté. Pour occuper ces postes, les membres pourraient devoir suivre une formation supplémentaire, obtenir une certification ou recevoir du mentorat.

*« Afin d'atteindre nos nouveaux objectifs, soit de mettre un terme à notre dépendance à l'égard du gouvernement, et du ministère des Affaires indiennes en particulier, nous avons choisi de mettre à profit les membres de notre communauté. »* **Chef Terence Paul, Première Nation Membertou**

Un certain nombre d'organismes dispensent de la formation et offrent un soutien qui peut venir en aide aux professionnels débutants ou expérimentés du développement économique des Premières Nations.

L'**Ontario First Nations Economic Developers Association** (OFNEDA) offre des possibilités de réseautage et des activités de formation à ses membres, qui comprennent des agents de développement économique et d'autres professionnels du développement économique des Premières Nations. Aussi, l'OFNEDA réalise et publie des recherches sur le développement économique des Premières Nations.

Le **Council for the Advancement of Native Development Officers** (CANDO) est un organisme autochtone national qui offre des programmes et des services, comme des cours et des formations sur mesure, aux agents de développement économique autochtones. Le CANDO offre également un manuel de l'agent de développement économique intitulé « **Orientation to the Occupation of Aboriginal Economic Development Officer** » et assure la certification des professionnels du développement économique autochtones.

**AFOA Canada**, anciennement l'Aboriginal Financial Officers Association of Canada, offre deux titres professionnels aux professionnels de la finance autochtones : le titre d'administrateur professionnel autochtone accrédité, et le titre de gestionnaire financier autochtone accrédité. AFOA Canada offre également des ateliers et des cours de perfectionnement professionnel.

Les institutions financières autochtones de partout dans la province offrent des services de financement et de soutien aux entreprises et entrepreneurs autochtones, font la promotion du développement économique régional et assurent le soutien des communautés et de leur personnel de développement économique. Veuillez consulter **le site Web de l'Association nationale des sociétés autochtones de financement** pour plus d'informations sur les institutions financières autochtones en Ontario.

L'**Economic Development Council of Ontario** offre des occasions de réseautage et de formation aux professionnels du développement économique partout en Ontario.

Des services de formation, de soutien à l'emploi et de perfectionnement des compétences sont disponibles par le truchement d'initiatives des gouvernements provincial et fédéral, notamment **Emploi Ontario**, la **Stratégie de formation pour les compétences et l'emploi destinée aux Autochtones** et la **Stratégie emploi jeunesse**.

Bien que l'objectif ultime soit de former et d'employer les membres de la communauté, il est possible que vous ayez parfois besoin de recourir à de l'expertise externe. Cela pourrait être en raison du besoin de connaissances techniques très spécialisées, d'un projet à court terme ou pour assurer le mentorat ou la formation d'un membre de la communauté qui occupera ensuite le poste à long terme.

*« Comme nous n'avions aucune expertise en développement économique dans la communauté, nous avons embauché un expert-conseil très expérimenté qui nous avait été chaudement recommandé afin de mettre sur pied et diriger le projet. Cette personne nous a aidés à y voir clair dans nos besoins juridiques et financiers et a interprété le langage très technique pour que tous nos membres puissent le comprendre. En raison de la magnitude du projet et des grandes responsabilités qui pouvaient en découler, l'embauche de cet expert-conseil était indispensable pour assurer la réussite préliminaire et actuelle du projet. »* **Randy Restoule, agent de développement communautaire et économique, Première Nation de Dokis**

« Le renforcement des capacités ne cesse jamais dans un projet d'énergie renouvelable; il faut tout le temps se renseigner sur les lois et les pratiques, ainsi que sur les technologies liées à cette industrie. Il faut faire appel à des experts afin de procéder avec la diligence raisonnable nécessaire pour assurer la santé et la sécurité de la communauté. Même une fois que le parc éolien fonctionne, il y a plusieurs contrats à administrer, des règlements à respecter et un partenariat à entretenir pour l'exploitation et l'entretien. » **Grant Taibossigai, gestionnaire de projet, Mother Earth Renewable Energy**

## Occasions additionnelles de renforcer la capacité de développement économique

### Outils et institutions régis par la *Loi sur la gestion financière des Premières Nations*

La *Loi sur la gestion financière des Premières Nations* (LGFPN) est une loi fédérale optionnelle qui donne aux Premières Nations plus de pouvoirs sur la gestion financière, la perception des taxes foncières, les revenus locaux et le financement des infrastructures et du développement économique. La LGFPN est conçue pour proposer des outils et des institutions soutenant les gouvernements des Premières Nations dans le développement économique et communautaire et la gestion fiscale, et qui contribue à une plus grande autodétermination des Premières Nations.

Si une Première Nation désire participer à la LGFPN, elle peut présenter une résolution du conseil de bande au gouvernement fédéral demandant son ajout au programme de la LGFPN. Une fois ajoutée, la Première Nation peut collaborer avec les institutions autochtones de son choix établies en vertu de la LGFPN :

- ◆ La **Commission de la fiscalité des premières nations** aide les gouvernements des Premières Nations à mettre en œuvre et à maintenir des régimes d'impôt foncier équitables et efficaces permettant de faire en sorte que les communautés des Premières Nations et leurs contribuables profitent des meilleurs avantages possibles offerts par de tels systèmes.
- ◆ Le **Conseil de gestion financière des Premières Nations** offre des outils et des services de gestion financière aux gouvernements des Premières Nations afin de solidifier leurs systèmes de gestion financière et de déclaration pour soutenir le développement économique et communautaire.
- ◆ L'**Administration financière des Premières nations** offre des options d'investissement, des conseils en planification des immobilisations et l'accès à des prêts à long terme assortis de taux d'intérêt avantageux pour les gouvernements des Premières Nations

## Certifications financières

L'obtention de certifications d'entités indépendantes peut aider les Premières Nations à développer leurs capacités internes en matière de développement économique et à faire la preuve de leur santé financière, de leur crédibilité et de leur préparation au développement économique aux membres, investisseurs et fournisseurs de capitaux.

Le Conseil de gestion financière des Premières Nations offre deux services de certification financière : la **certification de rendement financier** et la **certification de système de gestion financière**. Pour obtenir la certification de rendement financier, une Première Nation doit adopter un règlement de gestion financière qui établit les pratiques de bonne gouvernance et de saine gestion financière devant être suivies par le conseil et le personnel. Avec cette certification, les Premières Nations peuvent obtenir des prêts de l'Administration financière des Premières Nations. Si une Première Nation obtient la certification de rendement financier et respecte son règlement de gestion financière, elle peut demander la certification de système de gestion financière. Avant d'attribuer cette certification, le Conseil de gestion financière des Premières Nations vérifiera l'utilisation, par votre communauté, des pratiques établies dans le règlement de gestion financière.

*« Les Premières Nations devraient obtenir la certification offerte par le Conseil de gestion financière des Premières Nations et surmonter cet obstacle. Pour obtenir la certification, les communautés doivent créer des règlements, politiques et procédures de gestion financière ainsi qu'un plan financier annuel. Dès que le chef ou le conseil approuve le plan financier, le responsable financier met ce plan en œuvre. Une fois la certification obtenue, il est possible d'emprunter des fonds auprès de l'Administration financière des Premières Nations. C'est essentiel si vous désirez vous lancer dans des projets de grande envergure. » Allen Kanerva, conseiller économique principal, Première Nation Wahgoshig*

## Récapitulation

- ◆ Le développement des capacités signifie de faire en sorte que votre communauté possède les entités, les outils et le personnel de développement économique dont elle a besoin pour atteindre ses objectifs de développement économique.
- ◆ Les services de développement économique communautaire et les entités de développement économique, comme les sociétés de développement économique, peuvent être créés pour superviser et gérer les activités de développement économique et d'administration des affaires.
- ◆ Pour réussir, les entités de développement économique communautaire doivent compter sur du personnel compétent. Bon nombre d'organismes peuvent vous aider à obtenir des services de formation et de soutien pour le personnel de développement économique.



## Liens présentés dans ce chapitre

**« Harvard Project on American Indian Economic Development », Université Harvard**

<https://www.hpaied.org/>

**« Community and Commerce: A Survey of Aboriginal Economic Development Corporations », Conseil canadien pour le commerce autochtone**

<http://www.nadf.org/upload/documents/community-and-commerce-final-report.pdf>

**« Economic Development Toolkit for First Nations Economic Development Officers, Chiefs and Councils and Community Members – Basic Information and Guide », Industry Council for Aboriginal Business**

<http://www.sauder.ubc.ca/Programs/Chnook/Students/~media/Files/Chnook/ICAB.ashx>

**Page du gouvernement de l'Ontario sur la constitution**

<https://www.ontario.ca/fr/page/statuts-constitutifs-constitution-dune-societe-par-actions>

**Corporations Canada**

<https://www.ic.gc.ca/eic/site/cd-dgc.nsf/fra/accueil>

**Ontario First Nations Economic Developers Association**

<https://www.ofneda.com/>

**Council for the Advancement of Native Development Officers**

<http://www.edo.ca/>

**« Orientation to the Occupation of Aboriginal Economic Development Officer », Council for the Advancement of Native Development Officers**

<http://www.edo.ca/downloads/orientation-to-the-occupation-of-edo.pdf>

**AFOA Canada**

<http://www.afoa.ca/>

**Plus d'information sur les institutions financières autochtones en Ontario, Association nationale des sociétés autochtones de financement**

<http://www.nacca.ca/aboriginal-financial-institutions/>

**Economic Development Council of Ontario**

<https://www.edco.on.ca/>

**Emploi Ontario, gouvernement de l'Ontario**

<https://www.ontario.ca/fr/page/emploi-ontario>

**Stratégie de formation pour les compétences et l'emploi destiné aux Autochtones, gouvernement du Canada**

<https://www.canada.ca/fr/emploi-developpement-social/services/autochtones/sfcea.html>

**Stratégie emploi jeunesse, gouvernement du Canada**

<https://www.canada.ca/fr/emploi-developpement-social/services/financement/strategie-emploi-jeunesse.html>

**Pour de plus amples renseignements sur la Loi sur la gestion financière des Premières Nations, gouvernement du Canada**

<https://www.aadnc-aandc.gc.ca/fra/1393512745390/1393512934976>

**Commission de la fiscalité des premières nations**

<http://www.fntc.ca/>

**Conseil de gestion financière des Premières Nations**

<http://www.fnfmb.com/home/>

**Administration financière des Premières nations**

<http://www.fnfa.ca/>

**Certification de rendement financier, Administration financière des Premières nations**

<https://www.fnfmb.com/what-we-do/financial-performance-certification>

**Certification de système de gestion financière, Administration financière des Premières nations**

<https://www.fnfmb.com/what-we-do/financial-management-system-certification>

# Chapitre 3 : Déterminer et entreprendre les projets de développement économique

Votre communauté a établi une solide fondation en vue du développement économique : vous avez élaboré des plans détaillant votre orientation stratégique, des objectifs clairs en matière de développement économique et la capacité de gérer les initiatives de développement. Vous êtes désormais prêt à vous lancer dans un nouveau projet. Le présent chapitre abordera le processus permettant de générer des idées de projets de développement économique, d'évaluer ces idées et de faire avancer un projet, tout en mobilisant les membres de votre communauté.

## Générer une idée

L'inspiration d'un projet de développement économique potentiel, comme une entreprise détenue par la communauté, peut venir de bien des sources :

- ◆ La planification effectuée par le conseil ou la communauté peut donner des indices sur les projets éventuels de développement économique à explorer.
- ◆ Le personnel de développement économique peut cerner les idées de développement économique dans le cadre de recherches effectuées ou par des contacts avec son réseau.
- ◆ Les membres de la communauté peuvent faire part de leurs idées de projets de développement économique.
- ◆ La communauté pourrait acheter à l'extérieur un bien ou un service qu'elle pourrait elle-même fabriquer, fournir ou développer.
- ◆ Les entreprises existantes pourraient être à la recherche d'un fournisseur.
- ◆ Les membres de la communauté pourraient être à la recherche, sans succès, d'un bien ou d'un service dont ils ont besoin.
- ◆ Une autre communauté pourrait détenir un bien ou un service que votre communauté ne possède pas pour le moment.
- ◆ Une personne de la communauté pourrait être très qualifiée pour fabriquer un bien ou fournir un service que les gens achèteraient, et pourrait être encouragée à lancer sa propre entreprise ou à participer à la gestion d'une entreprise détenue par la communauté.

D'autres communautés ou industries pourraient aussi proposer des projets de développement économique à votre communauté, par exemple en concluant une entente de coentreprise afin de réaliser un projet en collaboration. Le chapitre 4 du présent guide aborde ce genre de projets plus en détail.

## Étude de cas

**Voyez comment six communautés des Premières Nations ont saisi une occasion dans l'économie locale et lancé le Manitoulin Hotel and Conference Centre, dans l'étude de cas présentée à la page 42 du présent guide.**

## Études sur la fuite des capitaux

Les études sur la fuite des capitaux peuvent servir au personnel de développement économique pour déceler les occasions de développement économique. Une telle étude permet de déterminer le niveau et le type de dépenses réalisées à l'extérieur de la communauté par les membres de la communauté – l'argent qui « fuit » en dehors de l'économie en étant dépensé ailleurs. Ces constats peuvent permettre de déterminer si un bien ou un service pourrait être obtenu localement afin de récupérer une partie de la fuite des capitaux.

De telles études peuvent aussi permettre de répondre aux questions portant sur le niveau total de l'activité économique générée dans la communauté et sur les habitudes de dépense de l'ensemble de la communauté, comme pour les biens et les services que celle-ci achète.

*« Nous avons effectué une étude sur la fuite des capitaux afin de connaître les habitudes de dépense de nos membres, la quantité d'argent qui quittait la réserve, ce que les gens achetaient en dehors de la réserve, combien ils dépensaient hors de la réserve, combien ils dépensaient dans la réserve, et où se situaient les écarts. Dans le cadre de cette étude, nous avons également effectué un sondage porte-à-porte sur les besoins de la communauté. L'étude nous a démontré qu'un magasin à 1 \$ était la principale entreprise qui pourrait fonctionner à Wikwemikong. » **Mary Lynn Odjig, directrice générale/agente de développement économique, Enaadmaagehjik Wikwemikong Development Commission, territoire non cédé de Wiikwemkoong***

## Évaluation d'une idée

Votre communauté a généré quelques idées de projets de développement économique et réfléchit aux prochaines étapes. Avant d'investir d'importantes ressources communautaires dans une occasion de développement économique, il est essentiel d'évaluer les coûts, les avantages et les risques associés aux projets proposés afin de déterminer quels projets représentent une décision d'affaires saine pour votre communauté.

Si un projet nécessite la collaboration d'un partenaire externe, comme une autre communauté ou une industrie, faire preuve de diligence raisonnable en vous renseignant sur votre partenaire potentiel peut vous permettre de vous assurer qu'il convient à votre communauté et au projet envisagé. Cela vous obligera à apprendre à connaître votre partenaire potentiel et à cerner ses valeurs et ses principes, sa contribution au projet, son historique dans des projets du même type et sa réputation auprès de ses partenaires ou clients antérieurs.

Un autre aspect de l'évaluation d'une idée est de déterminer si l'idée cadre avec la vision, les objectifs et les valeurs de la communauté. Pour ce faire, vous pouvez comparer le projet avec le plan stratégique, le plan communautaire général et le plan de développement économique de la communauté. Vous pouvez aussi solliciter l'avis des membres de la communauté à propos du projet. Vous trouverez de plus amples renseignements sur les méthodes d'engagement communautaire plus loin dans le présent chapitre.

## Études de faisabilité

Une des façons d'évaluer un projet pris en considération est d'effectuer une étude de faisabilité. Une étude de faisabilité permet de déterminer si une idée, un projet ou une entreprise a des chances de réussir dans une communauté ou un marché en particulier, et peut vous permettre de prendre une décision fondée sur des preuves quand viendra le temps de choisir si vous lancez dans un projet ou non.

L'étude de faisabilité analyse habituellement :

- ◆ les questions reliées au marché, comme la demande actuelle ou projetée, les marchés cibles, la chaîne d'approvisionnement dans votre région et la concurrence potentielle
- ◆ les questions organisationnelles et techniques, comme la capacité de la communauté à gérer le projet, les besoins en matière de gestion et de personnel, les aspects juridiques et de planification, les besoins technologiques et en équipement et les coûts associés
- ◆ les questions financières, comme les coûts de lancement de l'entreprise, les coûts d'exploitation, les projections de revenus, les sources de financement et la rentabilité

Le chapitre 2 (« Existe-t-il une occasion d'affaires? ») de la « **Boîte à outils pour le développement d'entreprises autochtones** » contient des conseils additionnels et des exercices qui vous aideront à évaluer le potentiel d'un projet d'affaires. Cette boîte à outils s'adresse aux Autochtones qui songent à lancer ou à développer une entreprise privée, mais peut aussi servir à orienter le développement économique communautaire.

*« Nous avons effectué une étude de faisabilité lors de la phase de préconstruction de notre centrale hydroélectrique en tenant compte de facteurs comme le débit de l'eau et le nombre de mégawatts que la rivière pourrait produire. » **Randy Restoule, agent de développement communautaire et économique, Première Nation de Dokis***

## Mettre en œuvre un projet

### Plans d'affaires

Votre communauté a terminé ses vérifications dans le cadre d'un projet de développement économique et a conclu qu'il serait viable de mettre le projet en œuvre. Pour bien des projets, la préparation d'un plan d'affaires est la prochaine étape importante.

Le plan d'affaires est le schéma directeur de l'organisation, du fonctionnement et de la réussite d'une entreprise. Outil de planification, le plan d'affaires vous aidera à évaluer et à confirmer des éléments clés de l'entreprise, comme la structure organisationnelle, l'emplacement et les installations nécessaires, les besoins en matière de gestion et de personnel, l'équipement et les technologies de l'information, le financement, les stratégies de marketing, la tarification et la rentabilité. Le plan d'affaires peut aussi contenir des outils de mesure du rendement que la communauté peut utiliser pour assurer le suivi de la contribution de l'entreprise aux objectifs de développement économique de la communauté.

Le plan d'affaires est un outil essentiel pour présenter une entreprise potentielle aux décideurs en matière de développement économique, comme le conseil d'administration d'une société de développement économique, et aux bailleurs de fonds potentiels, comme les investisseurs externes, les institutions financières autochtones, les banques et le gouvernement.

Le **Réseau ontarien des entrepreneurs**, les institutions financières autochtones et d'autres banques canadiennes peuvent vous offrir de l'assistance en ligne et en personne concernant tous les aspects de la planification des activités et du lancement d'entreprise. Le chapitre 3 (« Planification de votre entreprise ») de la « **Boîte à outils pour le développement d'entreprises autochtones** » présente les divers éléments du plan d'affaires. Parmi les autres ressources en ligne pouvant vous aider à créer votre plan d'affaires, notons le guide « **Developing Business Plans and Funding Proposals** » d'AFOA Canada et la **page de la Banque de développement du Canada sur la planification des activités**.

## Passer du plan à la réalité

À cette étape, vous êtes prêt à amorcer votre projet de développement économique. Si votre projet consiste en une entreprise, il y a plusieurs étapes à suivre afin d'assurer son lancement. Notamment, vous pourriez devoir enregistrer l'entreprise, ouvrir des comptes bancaires commerciaux, embaucher du personnel, effectuer du marketing et élaborer une approche de gestion des activités, des finances, des ressources humaines et des exigences juridiques de l'entreprise. Le personnel de développement économique de votre communauté pourrait détenir de l'expérience dans le lancement et la gestion d'autres entreprises de la communauté que vous pourriez mettre à profit. Le chapitre 4 (« Du plan à l'entreprise ») de la « **Boîte à outils pour le développement d'entreprises autochtones** » vous guide tout au long du processus de lancement d'une entreprise et aborde les éléments de gestion d'une entreprise.

### Suivi d'un projet

Après un certain temps, vous voudrez probablement assurer le suivi du projet pour vous assurer qu'il contribue bel et bien aux objectifs de développement économique de la communauté et qu'il demeure axé sur la vision, les plans et le climat économique actuel de la communauté. De nouveaux investissements ou de nouvelles approches pourraient être nécessaires afin de renouveler le projet ou de l'élargir si une occasion de croissance viable se présente.

Dans le contexte des affaires, le chapitre 5 (« Transitions ») de la « **Boîte à outils pour le développement d'entreprises autochtones** » offre des conseils sur le cycle de vie en affaires et les transitions relatives à la croissance, à l'expansion ou à la réduction des activités si cela est nécessaire.

### Soutiens au financement

*Les initiatives telles que les études sur la fuite des capitaux, les études de faisabilité et les plans d'affaires peuvent être admissibles à un financement de la part des programmes de développement économique des gouvernements provincial et fédéral. Voir la section sur les ressources supplémentaires du présent guide pour obtenir plus de renseignements sur les programmes qui pourraient vous venir en aide.*

## Mobiliser les membres de la communauté

Une bonne mobilisation de la communauté doit survenir à chaque étape de développement du projet, afin d'aider les décideurs à faire des choix qui reflètent les valeurs et les désirs de la communauté, de faire en sorte que la communauté comprenne pourquoi et comment les décisions ont été prises, et d'informer les membres de la communauté sur la façon dont leurs commentaires ont été pris en compte dans les décisions. Les projets de développement économique soutenus par les membres de la communauté sont mieux positionnés pour réussir.

Il existe plusieurs façons de mobiliser les membres de la communauté. Une mobilisation efficace de la communauté s'obtient généralement par des méthodes accessibles à l'ensemble de la communauté et qui s'adaptent à la manière dont la communauté désire être approchée.

Le « **Guide de la PCG** » du gouvernement du Canada comprend une section portant sur l'engagement et le soutien de la communauté qui pourrait vous être utile.

*« Il faut vérifier si les occasions de développement économique sont adéquates sur le plan culturel en fonction du contexte existant. Cela veut dire qu'elles doivent correspondre à la culture des Wahgoshig et à notre contexte particulier. Nous avons par exemple envisagé la possibilité d'investir dans une entreprise pharmaceutique/thérapeutique, dans l'énergie de remplacement et dans la machinerie lourde. En ce qui concerne la machinerie lourde, nous étions déjà présents dans cette industrie, notre communauté compte de nombreux opérateurs de machinerie et c'était un marché naturel pour nous; il était donc logique d'accroître nos activités dans ce secteur. »*  
**Allen Kanerva, conseiller économique principal, Première Nation Wahgoshig**

*« Vous ne voulez pas incarner quelque chose qui ne vous représente pas. En matière de développement économique, vous ne voulez pas compromettre vos valeurs fondamentales; vous devez les défendre fermement et vous assurer que toutes les décisions vous conviennent. Respectez vos principes éthiques pour vous assurer de choisir ce qui est logique pour votre communauté et demeurez aussi inclusif que possible. Habituellement, les avantages sont au rendez-vous pour tous et pas seulement pour quelques-uns; parfois, il faut simplement aider les gens à voir ces avantages. »*  
**Kevin Eshkawkogan, président-directeur général, The Great Spirit Circle Trail**

*« Durant les consultations menées auprès de la communauté, nous avons pu clairement établir que celle-ci voulait posséder le projet dans sa totalité. Cela voulait donc dire que plutôt que d'opter pour un projet de 10 mégawatts, ce qui aurait nécessité l'appui d'un investisseur, nous avons choisi un projet de moindre envergure, un système de 4 mégawatts qui nous appartiendrait et que nous pourrions faire fonctionner sans avoir recours à des partenaires externes. Et afin d'être propriétaire à 100 %, le prêt est également venu de la communauté. Les intérêts générés par le prêt ont été réinvestis dans la communauté. »*

**Grant Taibossigai, gestionnaire de projet, Mother Earth Renewable Energy**

## Sondages

Les sondages auprès de la communauté peuvent être utiles pour mobiliser les membres de la communauté en matière de développement économique. Les sondages peuvent servir à solliciter les idées de projets de développement économique des membres de la communauté ou à mesurer l'appui de ces derniers à un projet en particulier.

Vous pouvez effectuer les sondages sur papier ou au moyen d'outils en ligne. Si vous désirez joindre les membres établis à l'extérieur de la réserve, songez à organiser le sondage en ligne ou par la poste. Certaines communautés offrent des incitatifs aux personnes qui remplissent des sondages.

*« Un de nos projets préliminaires était d'ouvrir une entreprise de pêche commerciale sur la rivière des Français. Afin de recueillir des données concernant ce projet, nous avons effectué un sondage porte-à-porte dans la communauté. La question, "Êtes-vous en faveur d'une entreprise de pêche commerciale?", a été accueillie avec un énorme "NON!" (75 %). Le sentiment général était que ce genre d'entreprise allait à l'encontre des valeurs traditionnelles; le projet a donc été abandonné. Ce processus démontre l'importance de recueillir l'avis de la communauté tout au long de votre projet de développement économique. »*  
**Randy Restoule, agent de développement communautaire et économique, Première Nation de Dokis**

*« Si vous sondez la communauté, assurez-vous de connaître tous les faits et de les présenter de manière exacte. Ne posez pas des questions qui créeront de la confusion ou de l'incertitude. Veillez à ce que votre message soit clair et concis. »*  
**Stan Kapashesit, directeur du développement économique, Première Nation Moose Cree**

## Réunions de la communauté

Les réunions de la communauté peuvent être utiles pour échanger des renseignements sur les initiatives de développement économique avec les membres de la communauté et obtenir leurs commentaires.

Faire la promotion des réunions de votre communauté peut contribuer à démontrer votre inclusivité et votre transparence. Vous avez probablement des façons de faire déjà en place pour aviser les membres des événements ou des réunions, comme le site Web de votre communauté, les médias sociaux, ou encore des affiches ou des prospectus. Il pourrait y avoir des exigences juridiques à respecter en ce qui concerne l'annonce des réunions si un scrutin de ratification est nécessaire (par exemple, pour la création d'une société de développement économique).

## D'autres modes de mobilisation

Il pourrait être utile d'effectuer des entrevues ou des séances de mobilisation ciblées pour rejoindre certains groupes de la communauté, y compris ceux qui pourraient ne pas être atteints dans le cadre des initiatives de mobilisation générale, comme les aînés, les jeunes ou les membres établis hors de la réserve. Par exemple, vous pourriez effectuer des présentations dans les écoles pour informer les jeunes à propos des projets de développement économique, obtenir leurs commentaires, et leur faire connaître les plans de carrière qui cadrent avec les projets de développement économique de la communauté.

Vous pourriez aussi mobiliser la communauté en organisant un événement comme un congrès sur le développement économique, un salon commercial ou une exposition des occasions de développement économique dans la communauté. Les membres de la communauté pourraient en savoir plus sur des projets particuliers et donner leur opinion et leurs commentaires sur diverses entreprises.

*« Nous tenons chaque année des journées de sensibilisation à l'économie. C'est un moyen important d'informer la communauté sur ce que nous faisons. Nous parlons de développement économique, d'emploi et de formation. Il s'agit d'un forum de deux jours durant lequel nous levons le voile et faisons le point sur les projets qui nous occupent. Les membres de la communauté ont la possibilité de poser des questions, auxquelles nous répondons ou donnons suite en produisant des rapports. »* **Mary Lynn Odjig, directrice générale/agent de développement économique, Enaadmaagehjik Wikwemikong Development Commission, territoire non cédé de Wiikwemkoong**

## Études de cas

**Lisez l'étude de cas à la page 38 du présent guide pour découvrir comment la Première Nation de Nipissing a fait participer les membres de sa communauté à la prise de décisions sur le plan économique grâce à son règlement d'octroi de permis pour entreprises.**

## Études de cas

**Plusieurs Premières Nations ont lancé des projets d'énergie renouvelable, car elles estiment que cela cadre bien avec les valeurs de développement durable défendues par les Premières Nations. Deux études de cas portant sur les expériences de la Nation Piikani et de la Première Nation de Kluane dans des projets d'énergie renouvelable sont présentées dans le rapport « Ontario First Nations and Renewable Energy » (Les Premières Nations de l'Ontario et les énergies renouvelables) et peuvent vous être utiles si votre communauté considère un projet d'énergie renouvelable. Pour obtenir le lien vers le rapport, voir la section des ressources supplémentaires à la fin du présent guide.**

## Scrutin et ratification

Dans certains cas, les membres de la communauté pourraient être tenus de voter afin de ratifier les plans de développement économique ou la création d'une société de développement économique. Votre communauté pourrait avoir sa propre façon d'organiser les scrutins, qui pourrait être constituée et codifiée conformément aux règlements de la communauté ou aux protocoles individuels de la communauté.

*« Il est important de mettre en œuvre une procédure impartiale. Assurez-vous qu'un grand nombre de renseignements sont diffusés afin que les gens puissent prendre une décision éclairée. Les renseignements doivent être simples pour qu'ils soient faciles à comprendre. Toutefois, il est primordial que les gens aient accès à tous les renseignements, même s'ils sont exprimés dans une langue technique ou juridique. » Shawn Williams, coordonnateur du développement économique, Première Nation de Curve Lake*

## Récapitulation

- ◆ Les idées de projets de développement économique peuvent venir de bien des sources. Les études sur la fuite des capitaux représentent un outil qui peut permettre de déterminer les occasions potentielles pour les projets de développement économique.
- ◆ Il est primordial d'évaluer attentivement tout projet considéré. Cela signifie qu'il faut évaluer et saisir les coûts, les avantages et les risques liés à un projet avant de décider de l'entreprendre ou non. Les études de faisabilité et la mobilisation de la communauté sont des outils précieux dans l'évaluation d'une proposition de projet.
- ◆ Si le projet proposé s'annonce rentable pour la communauté, on peut alors prendre une décision d'affaires éclairée pour amener le projet à l'étape du plan d'affaires, s'il y a lieu, puis le mettre en œuvre.

## Études de cas

**Une façon pour les Premières Nations de soutenir le développement économique est d'appuyer les entreprises détenues par les membres de la communauté. Pour savoir ce que les autres Premières Nations et conseils de bande font sur ce plan, consultez les exemples présentés dans le document intitulé *Minding Our Own Businesses: how to create support in First Nations communities for Aboriginal Business*. Pour obtenir le lien vers le rapport, voir la page 46 dans la section des ressources supplémentaires à la fin du présent guide.**

## Études de cas

**Consultez la page 36 du présent guide pour savoir comment la Première Nation Moose Cree saisit les occasions de développement économique tout en répondant à un besoin social en construisant un héliport communautaire.**

## Liens présentés dans ce chapitre

### **« Boîte à outils pour le développement d'entreprises autochtones, gouvernement de l'Ontario »**

---

<https://www.ontario.ca/fr/document/boite-outils-pour-le-developpement-dentreprises-autochtones>

---

### **Réseau ontarien des entrepreneurs**

---

<http://www.entrepriseroe.ca>

---

### **« Developing Business Plans and Funding Proposals », AFOA Canada**

---

[https://www.foa.ca/afoadocs/L3/L3a%20-%20Developing\\_a\\_Business\\_Plan.pdf](https://www.foa.ca/afoadocs/L3/L3a%20-%20Developing_a_Business_Plan.pdf)

---

### **Page de la Banque de développement du Canada sur la planification des affaires**

---

<https://www.bdc.ca/fr/articles-outils/demarrer-acheter-entreprise/demarrer-entreprise/pages/creer-plan-affaires-efficace.aspx?cald=tabs-2>

---

### **« Guide de la PCG - Planification communautaire globale pour les Premières Nations de la Colombie-Britannique », gouvernement du Canada**

---

<http://www.aadnc-aandc.gc.ca/fra/1377629855838/1377632394645>

---

# Chapitre 4 : La collaboration et le développement économique

Collaborer avec d'autres communautés ou avec le secteur privé peut maximiser les résultats des efforts faits par votre communauté pour assurer son développement économique. Dans ce chapitre, nous examinerons les avantages qui peuvent découler de la collaboration avec des partenaires externes, et nous verrons de quelle manière les relations et la collaboration en matière de développement économique peuvent être structurées et officialisées.

## Collaborer avec d'autres communautés

Bâtir des relations avec le personnel responsable du développement économique au sein d'autres Premières Nations ou de municipalités permet de créer un réseau et de mettre en commun de l'information et des pratiques de développement économique prometteuses. Plusieurs des communautés qui ont acquis de l'expérience dans le domaine du développement économique sont disposées à aider celles qui en sont aux premières étapes de leur développement et à leur offrir du mentorat.

*« Dans nos relations avec d'autres Premières Nations, nous appliquons une politique d'ouverture selon laquelle elles nous fournissent de l'information que nous communiquons à notre tour à d'autres Premières Nations dans le cadre de projets... Nous demandons conseil à d'autres Premières Nations et nous avons reçu l'aide de mentors dans le cadre de certains projets. »<sup>2</sup> Vaughn Sunday, ancien directeur du développement économique, Conseil des Mohawks d'Akwesasne*

Mais les avantages de la collaboration entre communautés dans la réalisation de projets de développement économique vont au-delà de l'échange d'information. Elles peuvent lancer ensemble de nouveaux projets ou harmoniser des projets existants dans le cadre d'ententes commerciales. La mise en commun des ressources financières et humaines, des compétences et du savoir-faire unique de chaque communauté et de leur accès à différents marchés peut donner lieu à des possibilités qui n'auraient jamais été

réalisées par ces communautés si elles avaient travaillé chacune de leur côté. La collaboration peut également donner lieu à des avantages sur le plan des coûts. Par exemple, les communautés qui travaillent ensemble peuvent dans certains cas obtenir de meilleurs prix de la part des fournisseurs ou réduire leurs coûts unitaires; elles peuvent partager certains frais administratifs, notamment les frais de publicité, et investir collectivement pour se procurer des technologies ou des services de recherche et développement coûteux. La collaboration entre communautés peut aussi améliorer leur capacité à obtenir de nouveaux fonds à l'appui d'un projet et à tirer parti de ces fonds.

Quel que soit leur niveau de développement, les Premières Nations peuvent bénéficier des avantages de la collaboration, qu'il s'agisse de communautés ayant acquis une solide capacité et désireuses de réaliser de grands projets d'envergure régionale, ou de petites communautés qui n'ont peut-être pas encore la capacité de piloter un projet de développement économique à elles seules.

La Première Nation du lac Seul et la Première Nation Kitchenuhmaykoosib Inninuwug se sont associées à la municipalité de Sioux Lookout pour mettre sur pied un centre de distribution régional (CDR) dans le cadre de l'Initiative de développement économique communautaire Premières Nations-municipalités (une initiative mixte de la Fédération canadienne des municipalités et du Council for the Advancement of Native Development Officers). Le CDR, qui sera exploité à titre d'entreprise sociale sans but lucratif, devrait servir de point de distribution central d'aliments frais et de biens de consommation à 31 communautés nordiques, et contribuer à résoudre le problème de l'accès à des

aliments frais et nutritifs et à d'autres produits de base auquel font face les communautés de la région. Le CDR devrait fonctionner à plein régime à compter du printemps 2018. Pour en savoir davantage sur cette initiative, consultez **la page Web de la Fédération canadienne des municipalités**.

La relation de collaboration entre les Premières Nations de la région et la municipalité de Sioux Lookout s'appuie sur **l'entente conjointe d'amitié de Sioux Lookout**, un accord de relation de principe signé à l'origine par la Première Nation du lac Seul, la Première Nation de Slate Falls et Sioux Lookout. Cette entente conjointe d'amitié a été élargie depuis à la Première Nation de Cat Lake et à la Première Nation Kitchenuhmaykoosib Inninuwug. L'entente, que les Premières Nations et Sioux Lookout ont élaborée dans le cadre du Programme de partenariat en infrastructures communautaires de la Fédération canadienne des municipalités, fournit un cadre pour les ententes et les partenariats entre les gouvernements des Premières Nations et la municipalité.

Le document « **Plus forts ensemble : Une trousse pour le développement économique communautaire conjoint Premières Nations-municipalités** » publié par la Fédération canadienne des municipalités, est une ressource complète qui comprend des histoires et des leçons apprises au sujet du développement économique communautaire conjoint Premières Nations-municipalités. Le gouvernement de l'Ontario a produit un document intitulé « **Relations municipales-autochtones : Études de cas** » qui présente cinq études de cas sur l'établissement de relations fructueuses entre des communautés autochtones et des municipalités.

*« Lorsque vous travaillez avec de multiples partenaires, il est extrêmement important de vous assurer que la portée du projet et les rôles des divers partenaires sont clairement compris de tous, de manière à ce qu'ils les assument, à ce qu'ils soient responsables devant leurs collègues et à ce que tous partagent un même sentiment d'appartenance et de responsabilité à l'égard du projet. »* **Kevin Eshkawkogan, président-directeur général, The Great Spirit Circle Trail**

## Études de cas

**Pour savoir de quelle manière huit Premières Nations ont travaillé ensemble à la création d'une entreprise touristique régionale prospère, The Great Spirit Circle Trail, veuillez vous reporter à l'étude de cas présentée à la page 40 du présent guide.**

## Collaborer avec le secteur privé

Les communautés peuvent également bâtir des relations avec des entreprises et collaborer avec ces dernières, qu'il s'agisse d'entreprises actives dans la communauté ou à l'échelle régionale, nationale ou internationale. Collaborer avec le secteur privé peut offrir des avantages comparables à ceux qui découlent de la collaboration avec d'autres communautés, comme la mise en commun du savoir et des ressources, la création de nouvelles possibilités économiques avantageuses pour toutes les parties, l'accès à de nouveaux marchés et l'obtention de prix plus avantageux

*« Notre relation avec Glencore est très efficace. Nous leur communiquons notre connaissance de l'environnement local et ils nous transmettent leur savoir-faire technique afin que nous puissions améliorer nos compétences et étendre les activités de notre entreprise au-delà de notre bassin hydrographique. Nous considérons notre relation comme un outil de développement économique non seulement de nos ressources naturelles, mais aussi de nos ressources humaines. »*<sup>3</sup> **Cheryl Recollet, directrice du développement durable, Première Nation de Wahnapiitae**

Comme il a été mentionné au chapitre 3, en faisant preuve de diligence raisonnable et en vous renseignant sur votre partenaire potentiel, que ce soit une autre communauté ou une entreprise, avant d'officialiser vos relations ou votre collaboration dans le cadre d'un projet de développement économique, vous pourrez prendre une décision éclairée et déterminer si votre partenaire convient à votre communauté et au projet envisagé. Vous ferez notamment preuve de diligence raisonnable en établissant des relations avec votre partenaire potentiel dans le but de connaître ses valeurs, ses principes, sa philosophie des affaires et ses pratiques commerciales et d'évaluer son apport possible au projet. Vous pouvez aussi vous renseigner sur les projets auxquels il a collaboré dans le passé, en particulier les projets comparables à celui envisagé; vous pouvez vous renseigner sur son bilan en matière d'environnement; demander à parler avec ses anciens partenaires d'affaires, clients ou employés; demander à examiner ses états financiers; ou demander à un avocat d'examiner les questions juridiques pertinentes le concernant.

<sup>3</sup> Krackle, J. (15 décembre 2015). Wahnapiitae leads way in sustainable development. Anishinabek News. Source : <http://anishinabeknews.ca/2015/12/15/wahnapiitae-leads-way-in-sustainable-development/#sthash.sOIWBxx5.dpuf>

« À une certaine époque, 22 entreprises voulaient s'associer à nous à titre de partenaires. Face à autant de possibilités, vous devez savoir exactement quels sont vos objectifs et faire preuve de diligence raisonnable avant de décider laquelle des entreprises pourrait constituer un partenaire légitime. Ce processus demande du temps, d'autant plus que chaque partie doit faire preuve de diligence raisonnable. Les entreprises veulent savoir avec certitude si la communauté possède la capacité et l'expérience nécessaires. Les Chippewas font des affaires depuis plus de 40 ans; nos antécédents en affaires sont solides et nous transigeons maintenant avec des entreprises du monde entier. » **Tom Maness, ancien directeur général, Chippewas of Sarnia Industrial Developments**

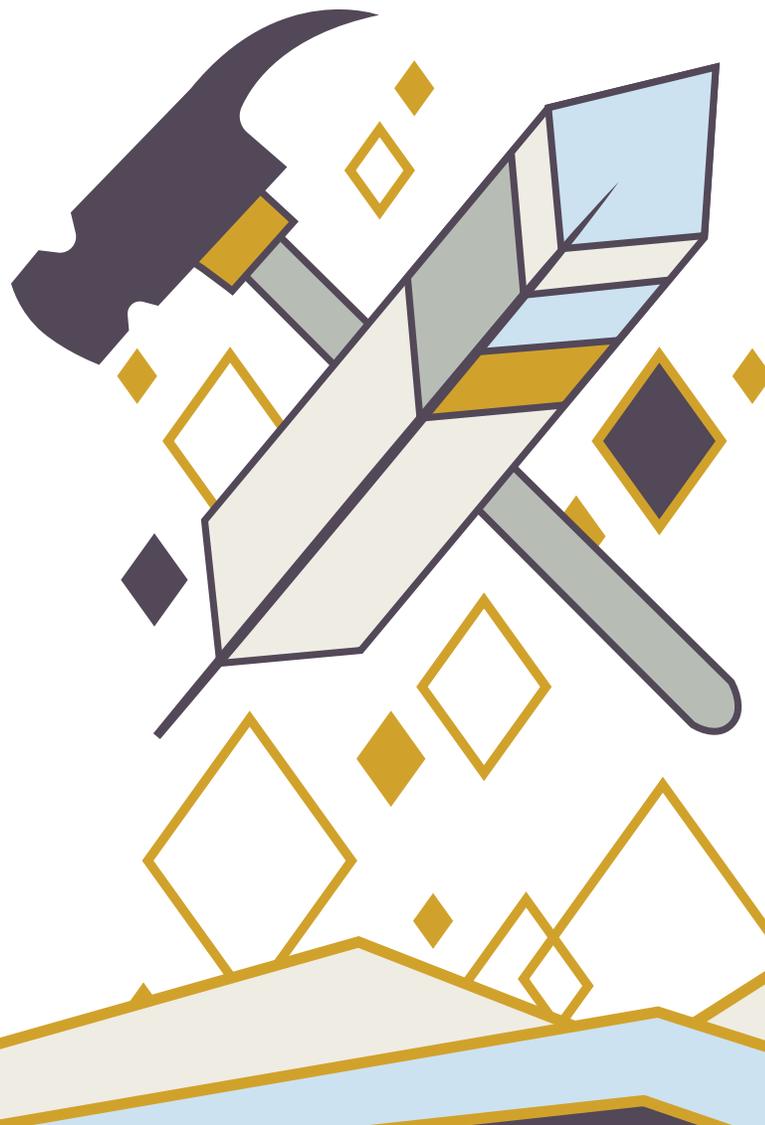
## Projets commerciaux et industriels de grande envergure sur les terres de réserve : la Loi sur le développement commercial et industriel des premières nations

Il se peut que votre communauté souhaite participer à des projets de développement commercial ou industriel d'envergure sur les terres de réserve, auquel cas elle pourrait avoir à travailler avec des investisseurs et des entreprises de l'extérieur. Toutefois, l'absence de réglementation adéquate à l'égard de tels projets sur les terres de réserve, notamment en matière d'environnement et de santé et sécurité, crée de l'incertitude sur le plan réglementaire et risque de décourager les investisseurs et de freiner le développement économique dans les réserves.

En vertu de la *Loi sur le développement commercial et industriel des premières nations* (LDCIPN) adoptée par le gouvernement canadien, ce dernier peut, à la demande des Premières Nations participantes, prendre des règlements visant les projets de développement commercial et industriel complexes à réaliser sur les terres de réserve. La LDCIPN permet d'adopter un règlement visant un projet particulier, dans une réserve, dans la mesure où il est compatible avec les lois provinciales en vigueur à l'extérieur de la réserve. Cette compatibilité accroît le niveau de certitude du public et des promoteurs et facilite la mise en œuvre de ce genre de projets. Les Premières Nations participantes, le gouvernement fédéral et celui de la province établissent ces règlements en concertation. Le gouvernement fédéral peut déléguer la surveillance et la mise en

application du régime réglementaire à la province au moyen d'une entente entre les Premières Nations participantes et les gouvernements fédéral et provincial. La scierie de Produits forestiers Résolu, à Thunder Bay, se trouve sur les terres de réserve de la Première Nation de Fort William. **Un règlement fédéral** pris en vertu de la LDCIPN expose la manière dont s'appliquent 12 lois ontariennes à ces installations. Pour en savoir davantage, consultez **la page Web d'Affaires autochtones et du Nord Canada sur la LDCIPN**.

« Assurez-vous de la stabilité de votre structure organisationnelle et de votre équipe de direction avant de vous engager dans de grands projets de développement. Vous devez disposer d'une structure organisationnelle, d'une impulsion et d'accords juridiques solides avant de chercher à conclure des partenariats. Dans le cas contraire, vous risquez, si vous concluez une grosse transaction, de vous retrouver perdant. » **Randy Restoule, agent de développement communautaire et économique, Première Nation de Dokis**



## Comment structurer la collaboration en matière de développement économique

Les relations et la collaboration en matière de développement économique entre votre Première Nation, l'entité de développement économique ou les entreprises de la communauté et les partenaires externes peuvent être structurées de plusieurs manières. Vous voudrez peut-être faire appel aux services de spécialistes en droit et en finances avant d'envisager de conclure une entente.

### Protocoles d'entente

Selon le « **Guide to Community to Community Forums in British Columbia** », un protocole d'entente sert à mettre par écrit l'intention de communautés qui souhaitent collaborer sur une question d'intérêt commun. Bien que les protocoles d'entente ne soient généralement pas contraignants sur le plan juridique, ils peuvent servir à confirmer une relation et des objectifs communs, à définir des attentes et des responsabilités, à décrire un processus de travail en collaboration et à fournir une orientation au personnel des communautés – ce qui jette les bases d'une collaboration fructueuse et d'une relation qui pourra éventuellement être officialisée. Les protocoles d'entente, aussi appelés protocoles d'accord, peuvent constituer l'outil approprié pour décrire des relations avec d'autres communautés ou avec une ou des entreprises. Vous trouverez un exemple de protocole d'entente à la page 31 du « **Guide to Community to Community Forums in British Columbia** ». Le **entente conjointe d'amitié de Sioux Lookout** constitue un autre exemple de protocole d'entente.

## Ententes commerciales

La collaboration à un projet de développement économique avec un partenaire externe peut exiger une entente plus officielle, comme une entente de coentreprise ou une entente de partenariat. Les ententes de ce genre ne sont pas définies de façon très stricte et elles peuvent prendre diverses formes.

Dans une entente de coentreprise, deux parties ou plus s'entendent pour mettre en commun une quantité définie de ressources financières et humaines pour réaliser un projet donné. Les parties signataires peuvent créer une nouvelle organisation dont elles sont conjointement propriétaires, comme une société, ou convenir de faire des affaires ensemble sans créer une nouvelle organisation. Les ententes de coentreprise décrivent généralement les rôles et les responsabilités, les objectifs du projet, les contributions de chaque partie au projet, la structure du capital social et la manière dont les dettes, les dépenses et les bénéfices du projet seront répartis.

La Terrace Economic Development Authority a produit une trousse d'outils intitulée « **First Nations Joint Venture Partnership Toolkit** » afin d'aider les entreprises de la Colombie-Britannique désireuses de créer des coentreprises avec des communautés des Premières Nations. Cette trousse contient des documents modèles que vous pourrez adapter à votre situation, notamment un modèle d'entente de coentreprise et une liste des conditions que les deux parties doivent envisager d'intégrer à l'entente avant de la conclure.

« Nous avons récemment tenu un forum sur le développement économique auquel tous nos partenaires de coentreprise, les banquiers et les bailleurs de fonds ont assisté. Nous avons présenté notre travail. Nous voulons nous diversifier. Nous nous sommes longtemps concentrés presque exclusivement sur le secteur minier, mais tout le monde ne souhaite pas nécessairement travailler à la mine. Nous voulons que nos coentrepreneurs appuient nos autres entreprises, nous voulons maximiser leur bénéfice brut et net et, dans certains cas, nous leur offrons une participation financière dans l'entreprise. Cela signifie que nous investissons de nos propres fonds dans nos coentreprises et que nous assumons un certain risque. Cela signifie également que nous siégeons au conseil d'administration, que nous prenons des décisions [et] que nous touchons une partie des bénéfices. Cela est beaucoup plus avantageux que de simplement recevoir une certaine somme d'argent au début d'un contrat de courte durée et d'obtenir quelques éventuels emplois pour nos membres. Grâce à sa participation financière, Wahgoshig Resources Inc. (la société qui gère toutes les ententes) est particulièrement solide. »  
**Allen Kanerva, conseiller économique principal, Première Nation Wahgoshig**

Les parties liées par une entente de « partenariat » conviennent, comme dans l'entente de coentreprise, de se partager la propriété et l'exploitation d'une entreprise dans le but d'en retirer un bénéfice. Toutefois, l'accord de coentreprise vise un projet précis, tandis que l'entente de partenariat a une portée plus large et une durée de vie escomptée généralement plus longue.

Dans une société en nom collectif, chaque partenaire assume une part des responsabilités en matière de gestion et peut être conjointement ou, éventuellement, personnellement responsable des dettes de la société. La société en commandite compte au moins un commandité et un commanditaire. Le commandité dirige activement l'entreprise et il est responsable des dettes de cette dernière. Le commanditaire investit dans l'entreprise et touche une partie des bénéfices, mais il ne peut pas être tenu personnellement responsable des dettes de la société. Le commanditaire doit toutefois être un « partenaire silencieux ». Autrement dit, il ne peut pas jouer un rôle actif dans la gestion de l'entreprise. S'il le fait, il pourrait être considéré comme un commandité, et par conséquent être tenu responsable des dettes de la société.

« Notre partenaire (dans le cadre du projet hydroélectrique) et la Première Nation de Dokis ont conclu un accord de société en commandite. La société est à l'abri de toute influence politique, puisque le chef et le conseil ne sont pas membres du conseil d'administration. Ceci assure la stabilité et la saine gouvernance de la société, tout en constituant un facteur d'attraction pour d'autres partenaires et investisseurs. »  
**Randy Restoule, agent de développement économique, Première Nation de Dokis**

## Ententes sur les répercussions et les avantages (ERA)

Dans la « **Trousse d'outils communautaires sur les ERA** », publiée par The Gordon Foundation, on peut lire qu'une ERA est « un contrat conclu entre une communauté et une entreprise en vertu duquel les Autochtones donnent leur consentement ou leur appui à la réalisation d'un projet ». Les ententes de ce genre, aussi connues sous les noms d'ententes de participation, d'accords sur les retombées et d'ententes sur le développement des ressources, se rencontrent généralement dans le secteur du développement des ressources. Lorsqu'une communauté négocie avec une entreprise, qu'elles en viennent à une entente et qu'un projet est mis en œuvre, l'ERA peut faire en sorte que la communauté touche des bénéfices et que les conséquences négatives du développement soient réduites au minimum.

Les ententes indiquent souvent les avantages financiers et les occasions d'études, de formation et d'emploi prévues. Elles précisent de quelle manière la communauté et l'entreprise communiqueront pendant la durée de l'entente et comprennent des dispositions relatives à la gestion environnementale ainsi que des mesures de protection et d'atténuation des risques à l'égard des ressources culturelles.

À titre d'exemple, la Première Nation de Mattagami, la Première Nation Wahgoshig, la Première Nation de Matachewan et la Première Nation de Flying Post ont conclu une entente de développement des ressources portant sur les opérations minières actuelles et à venir de la société Goldcorp dans la région de Timmins. Cette entente comprend des dispositions sur la formation, l'emploi, les possibilités d'activités commerciales, de passation de contrats et d'octroi de bourses d'études aux jeunes, ainsi qu'un cadre de consultation pour la délivrance de permis réglementaires.

La trousse d'outils de The Gordon Foundation fournit d'autres renseignements sur les ententes de ce genre et sur les processus de négociation et de mise en œuvre des ententes. Elle est axée sur le secteur minier, mais elle peut être adaptée à d'autres types de mise en valeur des ressources.

« À titre de Premières Nations, nous devons nous défaire de la mentalité selon laquelle il faut diviser pour mieux régner. Goldcorp a créé une société de développement régional, et chacune des quatre Premières Nations de la région où Goldcorp mène ses activités s'est vu accorder 25 % des parts de cette société et un siège au conseil d'administration. Goldcorp finance la société. Il s'agit d'un bon modèle, car la société régionale qui représente les quatre communautés est susceptible d'obtenir davantage de contrats que si chacune des communautés avait créé sa propre entreprise. » **Allen Kanerva, conseiller économique principal, Première Nation Wahgoshig**

« Si des entreprises souhaitent réaliser un projet de développement sur le territoire de votre communauté ou à proximité, et qu'elles sont tenues par la loi de consulter les populations autochtones, les responsables de ce projet devraient fournir à la communauté les fonds nécessaires pour qu'elle puisse obtenir l'expertise de tiers qui effectueront les travaux nécessaires et serviront de mentors aux membres du personnel de la communauté, qui apprendront ainsi en quoi consiste le processus à toutes les étapes du projet. » **Matt Jamieson, président-directeur général, Six Nations of the Grand River Development Corporation**

## Récapitulation

- ◆ Le fait de collaborer avec des partenaires externes dans le cadre d'initiatives de développement économique peut faciliter le partage de connaissances et la mise en commun de ressources et d'expertise susceptibles de déboucher sur de nouvelles possibilités de développement économique, d'emploi et de formation pour votre communauté.
- ◆ Les initiatives de développement économique peuvent être réalisées avec divers partenaires, notamment d'autres Premières Nations, des municipalités ou des entreprises locales, régionales, nationales ou internationales.
- ◆ Il existe plusieurs manières d'officialiser les ententes avec des partenaires externes, notamment en concluant des protocoles d'entente, des ententes commerciales et des ententes sur les avantages.

## Liens présentés dans ce chapitre

**Pour obtenir des renseignements sur l'initiative de centre de distribution régional, consulter cette page du site Web de la Fédération canadienne des municipalités**

<https://www.fcm.ca/accueil/programmes/initiative-de-developpement-economique-communautaire/collectivite%c3%a9s-participantes/collectivite%c3%a9s-participantes-2013-2016/ontario.htm>

**Entente conjointe d'amitié de Sioux Lookout**

<http://www.siouxlookout.ca/en/your-local-government/resources/Friendship-Accord,-signed-copy.pdf>

**« Plus forts ensemble : Une trousse pour le développement économique communautaire conjoint Premières Nations-municipalités », Fédération canadienne des municipalités**

[https://www.fcm.ca/Documents/reports/CEDI/CEDI\\_plus\\_forts\\_ensemble.pdf](https://www.fcm.ca/Documents/reports/CEDI/CEDI_plus_forts_ensemble.pdf)

**« Relations municipales-autochtones : Études de cas », gouvernement de l'Ontario**

<http://www.mah.gov.on.ca/AssetFactory.aspx?did=6238>

**Règlement sur la scierie de la Première Nation de Fort William**

<http://www.laws-lois.justice.gc.ca/fra/reglements/DORS-2011-86/page-1.html>

**Renseignements sur la Loi sur le développement commercial et industriel des premières nations, gouvernement du Canada**

<https://www.aadnc-aandc.gc.ca/fra/1100100033561/1100100033562>

**« Guide to Community to Community Forums in British Columbia », Sommet des Premières Nations, gouvernement de la Colombie-Britannique, gouvernement du Canada**

<http://www.ubcm.ca/assets/Funding-Programs/LGPS/C2C/c2c-guide-final.pdf>

**« First Nations Joint Venture Partnership Toolkit », Terrace Economic Development Authority**

<http://www.terraceinfo.ca/work/first-nations-toolkit/>

**« Trousse d'outils communautaires sur les ERA : Négociation et mise en œuvre des ententes sur les répercussions et les avantages », The Gordon Foundation**

<http://www.gordonfoundation.ca/app/uploads/2017/02/toolkit-french.pdf>



# Études de cas

# Première Nation Aamjiwnaang : planification du développement économique et intégration de la culture et de la tradition dans le plan de développement économique

Conversation avec Tom Maness, ancien directeur général, et Carole Delion, agente de développement commercial, Chippewas of Sarnia Industrial Developments. Toutes les citations de cette étude de cas sont de Tom Maness et Carol Delion, à moins d'indication contraire.

## Contexte

La Première Nation Aamjiwnaang (auparavant connue sous le nom de « Chippewas of Sarnia ») est une communauté autochtone regroupant quelque 2 300 personnes, dont 850 vivent dans la réserve. La Première Nation est établie au bord de la rivière Sainte-Claire, à trois milles au sud de la pointe sud du lac Huron, sur le territoire de la ville de Sarnia, en Ontario. Le nom Aamjiwnaang (qui se prononce « am-JIN-nun ») signifierait « l'endroit du cours d'eau de fraye où l'eau coule spirituellement en forme de tresse ».

## Possibilité

En 1985, la Première Nation Aamjiwnaang s'est dotée d'un plan communautaire global (PCG) qu'elle a mis à jour à deux reprises depuis. Les membres de la communauté ayant largement contribué au processus de planification du PCG, ils le perçoivent comme un plan qui « appartient » à la communauté. Les membres ont fait valoir qu'il était important d'intégrer une vision du monde correspondant à la culture de la communauté à tous les éléments de la planification. La Première Nation Aamjiwnaang a donc élaboré son PCG en s'inspirant de l'image d'un arbre en pleine santé.

*« L'intégration de la culture à un modèle comme celui-ci exige la présence de champions dans la communauté qui appuient cette vision tout en investissant de leur temps dans les activités de développement économique. Nous pouvions aussi compter sur des employés de longue date, comme Tom, qui était en poste depuis 34 ans à l'époque, et qui sert aujourd'hui de mentor. »*

## Approche

**Amorce du processus de planification.** En 1984, le conseil de bande de la Première Nation Aamjiwnaang a demandé à ce qu'un PCG soit élaboré. La Première Nation a établi un comité de planification, a obtenu l'expertise d'un consultant et a embauché un adjoint technique. Elle a également embauché un aîné qui avait pour mandat de faciliter les communications et la tenue d'enquêtes auprès des ménages.

De concert avec les consultants, le personnel de la Première Nation a produit un profil de la communauté fondé sur des recherches et sur l'analyse de données démographiques et de données sur l'aménagement du territoire, les transports, les services municipaux, les installations récréatives et scolaires, les problèmes et les services sociaux, et l'administration de la bande. Ce rapport a fourni les renseignements de base nécessaires à l'élaboration du PCG.

En 1985, la Première Nation Aamjiwnaang a mis la dernière main au PCG, qui comprenait un énoncé des buts et des objectifs, un plan d'aménagement du territoire et les politiques fondamentales en matière de développement de la communauté, le tout reposant sur les données du profil de la communauté et sur des discussions avec des membres et des employés du conseil de bande. La Première Nation a ensuite défini un ensemble de projets correspondant aux buts et aux objectifs énoncés dans le PCG. Elle a précisé le but, le coût, la source de financement et l'ordre de priorité de chaque projet, et conçu des tableaux qui guidaient la mise en œuvre des projets.

**Mise à jour du plan.** La Première Nation a effectué une première mise à jour du PCG en 1996. Elle avait invité la communauté à participer au processus de planification par le biais d'une enquête visant l'établissement du profil de la communauté et d'ateliers de suivi publics. Ces consultations ayant révélé que le logement était la préoccupation la plus pressante de la

communauté, plusieurs problèmes relatifs au logement ont été abordés dans le nouveau PCG. La communauté souhaitait être davantage consultée et représentée dans le cadre du processus décisionnel. Elle voulait aussi que le mandat des comités soit mieux défini, et elle souhaitait obtenir plus de renseignements sur l'affectation des ressources financières de la bande. Le conseil de bande a donc demandé que le processus de mise à jour du PCG comprenne un examen approfondi de la structure politique et administrative de la communauté, dans le but d'améliorer les communications et d'accroître la participation de la communauté à la prise de décisions.

La Première Nation Aamjiwnaang a amorcé la deuxième mise à jour du PCG en 2010. Le processus de consultation de la communauté a pris la forme d'enquêtes, d'un atelier et de conférences. Les membres de la communauté ont fortement mis l'accent sur les besoins des jeunes au cours de ce processus, et c'est ce qui a poussé la Première Nation Aamjiwnaang à agrandir le centre communautaire en 2012.

**Intégrer le savoir culturel à la conception du plan communautaire.** La Première Nation a intégré la vision du développement économique d'un aîné au cadre du PCG. Cette vision s'harmonise avec les valeurs culturelles de la communauté. L'aîné a comparé la communauté à un arbre en pleine santé, bien équilibré et en croissance. Cet arbre a de solides racines (le savoir et les apprentissages hérités du passé) et dispose de tous les nutriments nécessaires (la planification). Il doit parfois être émondé (en modifiant ou en adaptant les plans et les stratégies) et il doit pouvoir résister aux éléments (grâce à des idées et à des projets réfléchis et bien planifiés). Les semences de l'arbre représentent la prochaine génération au sein de la communauté et, pour que l'arbre produise des semences, il doit être en bonne santé. Voilà l'idée et l'image qui guident le développement économique de la Première Nation Aamjiwnaang.

*« L'étape de la planification est la plus importante. Elle est essentielle au processus. Ne vous concentrez pas trop sur la possibilité qui s'offre tant que vous n'aurez pas établi le plan et consulté la communauté. »*

*« Un plan communautaire global ne doit pas moisir sur une tablette. Assurez-vous qu'il est simple et limpide, afin que tous puissent le comprendre! »* **Présentation du plan communautaire global de la Première Nation Aamjiwnaang (8 mars 2012)**

## Résultats

Le processus de planification économique réalisé par la Première Nation Aamjiwnaang a aidé celle-ci à définir ses priorités et à réaliser plusieurs projets, avec succès, tout en restant fidèle à ses valeurs culturelles. Parmi les grands projets récemment mis en œuvre par la communauté, mentionnons le centre commercial, le parc industriel, le contrôle de l'érosion des berges de la rivière et l'équipe de travailleurs de la construction de la bande. La Première Nation Aamjiwnaang a aussi établi des partenariats avec la municipalité voisine de Sarnia en matière de services de police, d'incendie, d'approvisionnement en eau, d'égout et autres. Cela signifie que des personnes n'appartenant pas à la communauté travaillent pour elle, ce qui se traduit par des recettes fiscales pour la Première Nation. Ces personnes contribuent en outre au développement économique de la communauté puisqu'elles y achètent des biens et des services.

*« Bien des entreprises pensent qu'elles peuvent faire fi des bonnes pratiques de développement ou contourner les pratiques environnementales (lorsqu'elles collaborent avec une Première Nation ou mènent des activités sur son territoire). Nous ne voulons pas faire affaire avec des entreprises qui ne cherchent qu'à obtenir une subvention. Tous les partenaires et les entreprises de notre parc industriel doivent respecter toutes les lois sur le travail et toutes les autres exigences. Il n'est pas question que nous dérogiions à ce principe. »*

## Futur

Soucieuse de son avenir, la communauté réinvestit maintenant dans les énergies renouvelables. Le parc industriel de la Première Nation Aamjiwnaang s'agrandira de 200 acres au cours des cinq prochaines années, ce qui permettra d'augmenter le nombre de partenariats et de poursuivre son développement, notamment avec des entreprises multinationales. La communauté a pour objectif de continuer d'améliorer la qualité de vie de ses membres grâce à des emplois plus nombreux et à des revenus de placements plus importants. Ainsi, l'arbre qui la représente restera en santé pendant de nombreuses années encore.

# Première Nation crie de la Moose : lorsque le développement économique répond à un besoin social

Conversation avec Stan Kapashesit, directeur du développement économique, Première Nation crie de la Moose. Toutes les citations qui figurent dans cette étude de cas sont de Stan Kapashesit.

## Contexte

La Première Nation crie de la Moose se trouve sur une île de la baie James, face à Moose Factory, en Ontario. L'île n'est accessible que par bateau l'été, par une route de glace l'hiver, et par hélicoptère au printemps et à l'automne. La communauté compte une population de quelque 3 000 personnes.

## Possibilité

Le transport par hélicoptère est essentiel pour les membres de la Première Nation crie de la Moose, surtout au printemps et à l'automne. L'hélicoptère sert alors au transport des jeunes qui fréquentent une école hors de l'île, au transport des touristes, à la livraison d'aliments et d'autres biens et à tous les déplacements effectués entre l'île et le continent pendant ces deux saisons. Le conseil a adopté une résolution par laquelle il a demandé au service de développement économique d'étudier la possibilité de construire un héliport dont la communauté serait propriétaire. L'île compte actuellement trois aires destinées à l'atterrissage et au décollage d'hélicoptères, mais pas de véritable héliport. Deux de ces aires d'atterrissage ont été aménagées à titre d'installations temporaires, auxquelles il faudrait ajouter des lumières et des clôtures. De plus, les passagers doivent y attendre leur vol à l'extérieur, ce qui pose des risques pour leur sécurité lorsqu'il fait froid. L'héliport constituerait une infrastructure évoluée et permanente à l'appui de ce service essentiel pour la communauté et de futures initiatives de développement économique.

*« Déterminez quel service vous voulez vraiment offrir à votre communauté. Dans notre cas, il s'agissait de services essentiels [et] d'un service de transport. »*

## Approche

**Participation de la communauté.** Pour savoir dans quelle mesure la communauté appuyait le projet d'héliport et obtenir son avis à ce sujet, la Première Nation crie de la Moose a remis un sondage aux membres de la communauté. Le sondage a révélé que les répondants appuyaient unanimement le projet. Ces derniers ont en outre proposé d'autres projets connexes. Le service du développement économique a également installé un kiosque dans le hall d'entrée du complexe principal de la Première Nation et a invité la population à venir s'informer au sujet du projet, à poser des questions et à donner son avis.

Au fur et à mesure que le projet avançait, le service du développement économique a continué à informer la communauté, dans le cadre de séances d'information trimestrielles. Le service diffuse également de l'information sur le site Web de la communauté et suscite des discussions en publiant des renseignements dans les médias sociaux.

*« Lorsque nous envisagions de construire un héliport (parce que nous vivons sur une île et qu'il n'y a aucun moyen d'atteindre l'île à certains moments du printemps et de l'automne), nous voulions obtenir l'avis de la communauté. Nous avons donc installé un kiosque au complexe de la Première Nation crie de la Moose. Les gens s'y arrêtaient et nous demandaient ce que nous faisons. Nous avons remis un sondage aux habitants afin de savoir ce qu'ils pensaient de l'idée de construire un héliport. Notre présence au kiosque a également mené à d'autres discussions avec des propriétaires d'entreprises de la communauté. Nous voulions savoir qui pourrait souhaiter démarrer une entreprise de transport par hélicoptère ou participer au projet de quelque autre façon. Les membres de la communauté ont beaucoup participé à ces activités. »*

**Générer des idées de projets de développement économique.** En procédant à l'analyse des forces, faiblesses, possibilités et menaces (FFPM) du projet, la Première Nation crie de la Moose s'est aperçue que l'héliport donnerait lieu à d'autres possibilités de développement économique. Par exemple, la Première Nation ou un membre de la communauté pourrait fonder une entreprise de transport par hélicoptère. L'entreprise qui dessert actuellement l'île appartient à des intérêts extérieurs. La création d'une entreprise de transport par hélicoptère issue de la communauté permettrait donc de récupérer certains des capitaux qui sortent de la communauté. L'héliport pouvait aussi générer d'autres revenus, notamment en y ouvrant un café, en faisant le commerce du carburant d'aviation, et peut-être même en créant une plaque tournante pour les drones commerciaux, dans la foulée du partenariat conclu entre la Première Nation et la société Drone Delivery Canada en octobre 2017.

**Faire appel à des spécialistes et faire preuve de diligence raisonnable.** Dans le but d'obtenir un soutien technique spécialisé et d'évaluer la faisabilité du projet, la Première Nation s'est adressée à Transports Canada pour obtenir des renseignements sur des firmes de consultants ayant de l'expérience dans la conception d'héliports. La Première Nation a ensuite passé un contrat avec une société qui possédait l'expertise et les connaissances spécialisées nécessaires, notamment au sujet des règlements régissant le transport par hélicoptère. Parallèlement, la Première Nation a passé un contrat avec un membre de la communauté qui était pilote d'hélicoptère afin qu'il serve de conseiller en ce qui a trait à l'héliport et qu'il apporte son expertise en la matière au service de développement économique.

Ensemble, la firme de consultants et le conseiller ont mené une évaluation de site visant à étudier la faisabilité du projet d'héliport, en prenant en considération les aires d'atterrissage et les dangers possibles, la réglementation aérienne et les trajectoires de vol, ainsi que les conclusions d'une étude de faisabilité relative à un aéroport réalisée en 2000. Par suite de l'évaluation de site, il a été recommandé de construire un hélicoptère, et ce, sur un emplacement précis.

*« Notre projet consistait à construire un hélicoptère, mais nous n'avons aucune des connaissances techniques nécessaires. Nous avons fait appel aux services d'un membre de la Première Nation qui avait de l'expérience dans le secteur de l'aviation à titre de pilote d'hélicoptère; il travaille maintenant avec notre équipe de projet. J'ai ensuite communiqué avec des personnes de ma connaissance, chez Transports Canada; elles m'ont suggéré des noms de consultants en aviation. Nous avons fini par embaucher une entreprise albertaine qui avait construit des hélicoptères pour d'autres communautés et qui était vraiment très compétente. »*

**Planification des activités.** Une fois l'évaluation de site terminée, la Première Nation disposait des éléments probants nécessaires pour prendre une décision éclairée sur la pertinence de passer à l'étape de la planification des activités du projet. Dans son plan d'activités, la Première Nation a précisé le lieu où l'héliport serait construit, a fourni des schémas de la conception de l'héliport et a indiqué les activités à réaliser avant le début de la construction, notamment construire une route menant au site et veiller à ce que ce dernier dispose de services fonctionnels d'alimentation en eau, d'égout et d'électricité. Les plans d'ingénierie et les dessins techniques nécessaires à la réalisation de ces activités relèvent de ce que la Première Nation appelle « l'étape de la conception détaillée ».

*« Ayez recours à vos réseaux de connaissances tout au long du projet et profitez des conférences et des activités auxquelles vous assistez pour les agrandir. Ainsi, vous pourrez vous souvenir de personnes qui pourraient avoir l'expertise que vous recherchez, retrouver ces personnes ou en réunir un certain nombre. Faites un effort particulier pour ne pas oublier les sources de financement possibles. J'examine ma pile de cartes professionnelles au fur et à mesure que le projet avance et je me remémore ce que chacune de ces personnes avait à offrir. Même dans le cas des services-conseils, il est essentiel de se constituer un solide réseau et d'y faire appel pour assurer la réussite du projet. »*

## Résultats

La Première Nation crie de la Moose présente actuellement des demandes de financement au titre de divers programmes fédéraux et provinciaux en vue de la construction de l'héliport. Elle a pour objectif de terminer la construction et de disposer d'un hélicoptère pleinement fonctionnel d'ici quelques années. Ce dernier appartiendrait à la Première Nation et serait exploité sous la direction du service du développement économique.

# Première Nation de Nipissing : Prise de décision communautaire en matière de développement économique

Entretien avec Thomas Lambert, agent de développement économique, Première Nation de Nipissing. Veuillez prendre note que toutes les citations de l'étude de cas qui suit sont celles de Thomas Lambert.

## Contexte

La Première Nation de Nipissing se trouve près de North Bay, en Ontario. Elle compte à peu près 2 500 membres, et environ 900 d'entre eux habitent dans la communauté. La Première Nation compte deux communautés distinctes le long de la route 17. Nipissing est l'une des quelques Premières Nations de l'Ontario régies par leur propre code de gestion des terres en vertu du Régime de gestion des terres des Premières Nations. Cela signifie que la communauté a renoncé à plus de 32 articles de la Loi sur les Indiens sur la gestion des terres pour les remplacer par leurs propres lois. L'une de ces lois est le règlement sur les permis d'entreprise de la Première Nation de Nipissing.

## Possibilité

Le parc industriel Couchie de la Première Nation de Nipissing, où diverses entreprises mènent leurs activités dans un secteur situé près de la Première Nation, a atteint sa capacité maximale. Nipissing voulait créer un nouveau parc industriel pour y attirer de nouvelles entreprises et les soutenir. Dans son règlement sur les permis d'entreprise, la Première Nation de Nipissing a établi un processus qui fait participer directement les membres de la communauté à la prise de décision sur le développement du nouveau parc industriel et commercial léger Bineshii.

## Approche

**Consultation de la communauté.** La Première Nation de Nipissing a tenu des consultations communautaires pour informer les membres sur le projet de nouveau parc industriel et recueillir leurs commentaires sur la proposition. Étant donné que l'emplacement du nouveau parc se trouve à quatre kilomètres seulement à l'ouest de North Bay et que les entreprises des membres de la Première Nation sont déjà en expansion dans ce secteur, la communauté a considéré que l'emplacement retenu et le parc constituaient des investissements commerciaux sensés.

### Règlement sur les permis d'entreprise et modèle de prise de décision communautaire.

Dans le cadre du Régime de gestion des terres des Premières Nations, la Première Nation de Nipissing a adopté un règlement sur les permis d'entreprise qui veille à ce que les membres de la communauté jouent un rôle central dans le choix des entreprises pouvant s'établir dans le nouveau parc industriel.

Le règlement oblige toute personne qui souhaite installer une entreprise sur des terres de la Première Nation de Nipissing à soumettre une demande de permis d'entreprise et un plan d'affaires. Le service du développement économique résume chaque demande en l'anonymisant et en y indiquant la nature de l'entreprise et l'emplacement convoité, puis il envoie le résumé aux membres de la communauté, qui disposent de 30 jours pour l'examiner et le commenter. Le service prend en considération les commentaires des membres de la communauté sur la demande, le cas échéant. Ensuite, l'entreprise qui dépose la demande prépare une évaluation environnementale si la nature de ses activités l'exige. Après quoi le service présente sa recommandation au conseil dans un mémoire, et cette recommandation, qui tient compte des commentaires de la communauté et des preuves de diligence raisonnable amassées à ce moment, appuie ou rejette la motion concernant l'entreprise. Si le conseil approuve la demande, il dirige le demandeur vers le service des terres pour l'acquisition du terrain. Le demandeur signe ensuite un contrat de location et s'engage à respecter les directives fédérales et provinciales pour établir son entreprise, sous la surveillance du service des terres.

**Soutien des membres de la communauté et des entreprises.** La façon dont l'entreprise offrira des possibilités d'emploi aux membres constitue l'une des considérations importantes du processus décisionnel. Les membres de la communauté ne tiennent pas seulement compte des revenus découlant de la location, mais aussi des possibilités d'emploi à court et à long terme pour eux. La création d'emplois et de possibilités pour les membres de la communauté favorise aussi bien les personnes que la communauté dans son ensemble, puisque les membres utilisent leurs revenus pour acheter plus de produits et services, ce qui stimule l'économie collective locale.

Dans le but de soutenir les membres de la communauté et la croissance des entreprises locales, les entreprises de membres de la Première Nation de Nipissing ne paient pas la location du terrain. Les entreprises de non-membres signent des baux de 25 ans qui font l'objet d'un examen tous les cinq ans et qui peuvent être renouvelés à leur date d'expiration.

**Développement responsable.** La Première Nation de Nipissing et ses membres accordent la priorité à la protection des terres, de l'environnement, des ressources naturelles et de la faune. Les services des terres et de l'environnement travaillent en suivant les lignes directrices fédérales et provinciales et supervisent toutes les évaluations environnementales requises pour s'assurer que les projets de développement économique, comme celui du parc industriel, n'ont pas de conséquences négatives sur les terres.

*« Il faut s'assurer que [les communautés] agissent avec diligence dans le cadre de leurs partenariats pour s'assurer d'obtenir le résultat attendu. L'équipe et le travail d'équipe dans la communauté sont des éléments importants. Peu importe le projet en question, chaque personne a des commentaires à formuler et un rôle à jouer dans l'ensemble des services : les terres, le développement économique, l'emploi et la formation, la direction ainsi que le chef et le conseil doivent tous appuyer le projet. »*

*« Pour transmettre les renseignements aux membres de la communauté, notre stratégie consiste à envoyer les documents par la poste et à les publier sur le site Web des semaines avant la rencontre ou le processus d'approbation des entreprises, afin de permettre aux membres de prendre connaissance de la proposition d'affaires à l'avance et de formuler des commentaires ou de poser des questions. On a également recours à cette stratégie lors des rencontres communautaires pour recueillir des commentaires sur les questions liées au développement. »*

## Résultats

Le parc industriel et commercial léger Bineshii offre des locaux à usage professionnel et commercial léger. On y trouve actuellement cinq entreprises et une organisation autochtone. Trois de ces entreprises appartiennent à des membres de la communauté, et les deux dernières appartiennent au conjoint d'un membre de la communauté et à un membre d'une autre communauté.

## Avenir

La Première Nation de Nipissing s'affaire à moderniser l'infrastructure du parc pour y attirer des investissements de grandes entreprises manufacturières.

## Great Spirit Circle Trail : Une approche collaborative en matière de tourisme

Conversation avec Kevin Eshkawkogan, président-directeur général de Great Spirit Circle Trail. Veuillez prendre note que toutes les citations de l'étude de cas qui suit sont celles de Kevin Eshkawkogan.

### Contexte

Great Spirit Circle Trail (GSCT) est une entreprise qui offre une expérience touristique sur l'île Manitoulin et qui appartient en totalité à huit partenaires des Premières Nations : la Première Nation de Sheshegwaning, la Première Nation Aundeck Omni Kaning, la Première Nation de Whitefish River, le territoire non cédé de Wiikwemkoong, la Première Nation de M'Chigeeng, la Première nation de Sheguiandah, la Première Nation anishinabek de Sagamok et la Première Nation Zhiibaahaasing.

### Possibilité

Les huit communautés des Premières Nations ont déterminé qu'elles pourraient et devraient jouer un rôle plus important dans l'industrie touristique régionale. En tant que premiers guides touristiques de la région, les communautés étaient en mesure d'offrir l'expérience authentique que recherchent les touristes; le secteur touristique croissant de la région présentait donc une possibilité économique de rêve. Les communautés se sont aussi dites inquiètes de la représentation inexacte de la culture des Anishinabeks par des entreprises touristiques non autochtones, et elles souhaitaient partager leur histoire de leur propre manière.

Les communautés avaient un certain nombre d'objectifs :

- ◆ établir une approche collective et proactive pour accroître la participation des communautés à l'industrie touristique régionale
- ◆ élaborer un modèle touristique régional qui refléterait plus fidèlement leur culture, leurs traditions et leurs histoires et qui serait présenté de manière respectueuse
- ◆ offrir des débouchés économiques et des possibilités d'emploi à leurs membres

*« Quand on intègre les idées d'autres personnes et que celles-ci le constatent, elles y adhéreront puisqu'elles verront de quelle manière leurs idées contribueront à l'entreprise. »*

*« Avec un plus grand nombre de partenaires, il faut s'occuper davantage de questions politiques, sur un plan tant officiel que non officiel, à mesure que les enjeux se présentent. Il faut sensibiliser les gens et contrer le négativisme par des renseignements. La communication avec les membres est toujours prioritaire. »*

### Approche

**Établissement d'un partenariat et d'une vision commune.** Les agents de développement économique de la région se sont réunis avec des aînés pour former un premier groupe de travail. Durant trois ans, l'équipe de GSCT a rencontré à de nombreuses reprises les communautés et les dirigeants de l'industrie touristique autochtone de la région pour tenir des séances de remue-méninges, notamment sur la contribution possible de chaque communauté au partenariat. Pour mobiliser les communautés, l'équipe de GSCT a dressé la liste des produits touristiques offerts actuellement par les communautés, et celle des produits touristiques qui pourraient être mis au point.

Après l'examen des idées des communautés, l'équipe a conseillé les communautés sur les idées viables et la manière de les harmoniser afin d'établir un plan pour le partenariat, ce qui comprend des objectifs à court et à long terme et une vision commune possible pour le partenariat. Étant donné que des membres de toutes les communautés ont participé aux activités et partagé leurs idées, ces derniers se sont appropriés plus facilement la vision de GSCT.

**Avantages de la collaboration.** L'action concertée a permis aux communautés d'accomplir plus de choses que si elles avaient agi de façon isolée. Les communautés peuvent s'exprimer d'une seule voix régionale et créer des produits et des expériences touristiques en fonction de la région. La collaboration favorise aussi l'efficacité, encourage la mise en commun des connaissances et des ressources, et empêche les communautés de répéter inutilement leurs efforts ou de se faire concurrence entre elles.

Par exemple, GSCT et d'autres entreprises de l'île Manitoulin ont participé à des foires commerciales internationales pour attirer des sociétés internationales et présenter la région. Sans cette mise en commun des ressources, il est peu probable que chaque entreprise ait pu prendre part à de tels événements.

**Infusion culturelle dans les activités.** Le travail respectueux et l'intégration de la culture dans tous les aspects font partie intégrante de l'approche des activités de GSCT. En fait, l'élaboration de lignes directrices sur l'intégrité culturelle en collaboration avec les aînés a été l'une des premières actions posées par GSCT. GSCT révisé ces lignes directrices tous les ans. Étant donné que la purification est une pratique culturelle quotidienne courante, toutes les séances d'activité avec des visiteurs commencent par une purification. À la cérémonie d'inauguration d'un nouveau projet de construction, tenue à l'aube, les aînés ont béni les terres avant qu'elles ne soient perturbées par l'arrivée des engins de chantier.

**Mobilisation des membres des communautés.** À différents moments, à mesure que GSCT continue d'élaborer des produits et des services, ce dernier encourage tous les membres des communautés à soulever des questions et à formuler des commentaires et des idées. Quand il met au point un nouveau produit, GSCT recueille les commentaires des aînés s'il a des incertitudes quant aux protocoles culturels.

*« Il faut connaître la communauté. Si elle ne démontre pas d'intérêt, il ne faut rien forcer. On ne peut pas imposer ses idées à l'aide d'une approche descendante. Dans pareil cas, on ne travaille pas pour le bien de la communauté; on tente plutôt d'imposer des motivations personnelles. Il faut découvrir et cerner la passion de la communauté en apprenant à connaître cette communauté, ses plans, sa vision, ses rêves et ses aspirations. On peut ensuite formuler des plans communautaires complets et recueillir les données nécessaires, puis travailler véritablement pour le bien commun. »*

*« La reconnaissance des échecs est tout aussi importante que la célébration des réussites. Il faut comprendre les éléments ayant favorisé les réussites pour les conserver, mais il faut également cibler les manquements et en tirer des leçons. »*

**Ressources humaines.** GSCT a mis sur pied une équipe capable de mettre en œuvre son plan pour les cinq à quinze prochaines années dans le cadre de sa vision de la réussite. Étant donné que GSCT a notamment pour objectif d'offrir des possibilités économiques aux membres de la communauté et qu'il se targue d'être entièrement fidèle à la région, tous ses employés sont des Autochtones. GSCT embauche des travailleurs de tous âges qui font partie des communautés. Les employés suivent une formation touristique, ce qui est chose courante dans l'industrie.

Les emplois offerts par GSCT ont permis aux jeunes de s'investir davantage dans leur culture en raison du travail qu'ils accomplissent en tant que guides et interprètes. Les emplois que trouvent des étudiants de niveau postsecondaire à GSCT leur permettent d'en apprendre davantage sur eux-mêmes, leur culture et leur communauté.

## Résultats

GSCT a changé au cours des 20 dernières années, et l'un de ses plus grands projets, celui du Manitoulin Hotel and Conference Centre, commence son sixième été d'activité (découvrez le projet d'hôtel et de centre de conférence dans la prochaine étude de cas). L'entreprise d'excursions à but lucratif de GSCT a vu ses revenus augmenter d'au moins 10 % de façon constante. Elle ne fait pas concurrence aux entreprises de la communauté; elle travaille plutôt en partenariat avec ces entreprises, elle les met en valeur et elle les soutient. L'entité sans but lucratif de GSCT lui permet d'obtenir des fonds publics pour des initiatives fondées sur des projets, comme de la formation et du perfectionnement professionnel, afin de soutenir la croissance de l'industrie et de l'économie dans les communautés.

## Avenir

GSCT souhaite développer ses objectifs pour la prochaine décennie, ce qui comprendra la création d'une entité pour aider les entreprises et les communautés de l'Ontario à améliorer les conditions socioéconomiques des peuples autochtones par l'entremise du secteur touristique. L'un des principaux objectifs consiste à accroître la viabilité tant des entreprises à but lucratif que des entités à but non lucratif. L'entité à but lucratif a connu un essor soutenu, mais le maintien d'une organisation sans but lucratif à l'aide d'un financement par projet est très difficile. GSCT envisage donc d'apporter des modifications à son modèle d'affaires en fonction de cette situation.

# Manitoulin Hotel and Conference Centre : Poursuite d'un projet de développement économique en collaboration

Conversation avec Kevin Eshkawkogan, président-directeur général de Great Spirit Circle Trail. Veuillez prendre note que toutes les citations de l'étude de cas qui suit sont celles de Kevin Eshkawkogan.

## Contexte

Le Manitoulin Hotel and Conference Centre se trouve à Little Current, en Ontario. Il appartient conjointement à six communautés des Premières Nations (la Première Nation de Sheshegwaning, la Première Nation de M'Chigeeng, la Première Nation Aundeck Omni Kaning, le territoire non cédé de Wiikwemkoong, la Première Nation de Whitefish River et la Première Nation anishinabek de Sagamok), ainsi qu'à Great Spirit Circle Trail. L'hôtel et le centre des congrès forment l'un des plus grands projets de Great Spirit Circle Trail.

## Possibilité

Les communautés ont déterminé et évalué la possibilité d'un projet d'hôtel et de centre des congrès à l'aide de plusieurs méthodes. Elles ont mené une étude sur les fuites pour découvrir que les réunions et les conférences constituaient les fuites les plus importantes, puisqu'aucune salle de la région ne pouvait recevoir de tels événements. Elles ont échangé avec d'autres ayant des connaissances sur le marché. L'un de leurs clients, qui dirigeait des voyages en groupe, leur a expliqué que les touristes adoraient visiter l'île Manitoulin, mais qu'il leur était difficile d'y trouver des installations convenables. Enfin, les données commerciales recueillies auparavant par la Première Nation Aundeck Omni Kaning au sujet d'un éventuel projet d'hôtel à Little Current ont étayé ce concept d'affaires.

*« Si vous n'avez pas un bon plan et que vous ne souhaitez pas respecter le plan, ne commencez rien. Avoir la patience de permettre à l'entreprise de prendre son envol est tout aussi important qu'avoir la persévérance de concrétiser sa vision en premier lieu. Quand on exploite une entreprise, il faut lui laisser le temps de croître. Il faut cultiver la confiance entre les partenaires, les fournisseurs et d'autres; elle ne se manifeste pas spontanément. Il est essentiel de prendre soin de ses relations et de communiquer avec tous les acteurs. »*

## Approche

### Compréhension de la possibilité sur le marché.

Après avoir fait preuve de diligence raisonnable pour confirmer la viabilité du projet d'hôtel et de centre des congrès sur l'île Manitoulin, les communautés ont continué à peaufiner le projet afin de répondre aux besoins du marché. Les communautés savaient que les principaux clients des installations seraient des touristes en excursion à bord d'autocars. Elles ont donc conçu un hôtel de 58 chambres, en présumant qu'il faudrait être en mesure d'accueillir deux autocars à la fois et que chaque autocar transporterait de 25 à 30 couples. Bien que le centre des congrès ait été conçu pour accueillir des conférences des Premières Nations à participation nombreuse, les communautés savaient que la plupart des participants viendraient des communautés locales et que ceux-ci n'auraient pas besoin de chambres; il était donc inutile de construire un hôtel pouvant héberger des centaines d'invités.

**Communication entre les partenaires.** Quand de nombreux partenaires collaborent à un important projet de construction comme celui d'un hôtel, il faut adopter des pratiques de communication efficaces. Plus de 50 à 60 décideurs différents ont participé à l'exercice parmi les divers partenaires des Premières Nations. Il y a eu également sept ententes de financement différentes avec trois prêteurs commerciaux distincts et trois différents organismes gouvernementaux. L'équipe de Great Spirit Circle Trail (GSCT) a déployé beaucoup d'efforts et mobilisé continuellement les différentes communautés prenant part au projet ou s'y intéressant. La communication ouverte s'est avérée indispensable tout au long du projet, soit des premières étapes durant laquelle l'équipe de GSCT a présenté le plan d'affaires pour obtenir l'approbation des diverses communautés jusqu'aux étapes de la construction et de l'exploitation.

### **Mentorat et formation des membres des communautés.**

Les communautés ont déterminé qu'elles n'avaient pas d'expertise en gestion hôtelière. Elles ont donc eu recours à un groupe de gestion externe pour le fonctionnement de l'hôtel. Elles ont établi un plan à long terme qui consistait à demander au groupe de gestion d'encadrer et de former des membres des communautés afin que ces derniers puissent assumer des rôles de gestion. On met délibérément en œuvre une stratégie consistant à favoriser la cohérence et à instaurer un milieu de travail où des employés pourraient travailler à long terme. La haute direction a déterminé qu'il était important de « passer le flambeau » après avoir franchi des étapes importantes, afin que les gestionnaires principaux n'occupent pas leurs fonctions pendant 20 ou 25 ans. À son avis, il faut du « sang neuf » et de « nouvelles énergies » pour faire progresser GSCT; elle a donc élaboré un plan de transition ou de relève pour le personnel afin de répondre à ce besoin.

*« Vous devez reconnaître la contribution de vos prédécesseurs à la planification et au travail préparatoire d'un tel projet à long terme. Vous devez applaudir et respecter les personnes qui ont posé les fondations. Puis, c'est à votre tour de veiller à la croissance et de léguer votre travail aux générations futures. »*

## **Résultats**

En 2018, le Manitoulin Hotel and Conference Centre entamera son sixième été d'exploitation. On a observé une hausse du nombre de visiteurs dans le cadre du respect des objectifs de GSCT quant au maintien de l'authenticité culturelle, à l'adoption d'une approche régionale de la commercialisation et du développement des produits touristiques et à la création de débouchés économiques pour les membres des communautés locales.

The background features a complex, abstract geometric pattern. It consists of various polygons and lines in shades of gold, light blue, and white, set against a dark blue background. The shapes are interconnected, creating a sense of depth and movement. A dark blue rectangular box is positioned in the upper left quadrant, containing the text.

# Ressources supplémentaires

# Ressources en développement économique

## « Aboriginal Cultural Tourism Business Planning Guide: Checklist for Success », Aboriginal Tourism Association of British Columbia

<http://cms.spincaster.com/siteFiles/85/files/ACTBPG.pdf>

Un guide pour aider les communautés des Premières Nations à mettre sur pied des entreprises touristiques.

## « BC First Nations Land Use Planning: Effective Practices », New Relationship Trust

<http://www.newrelationshiptrust.ca/wp-content/uploads/2017/04/land-use-planning-report.pdf>

Un guide qui décrit le processus d'aménagement des terres qui peut éclairer le processus d'aménagement des terres de votre communauté en Ontario.

## « Guide de la PCG — Planification communautaire globale pour les Premières Nations de la Colombie-Britannique », gouvernement du Canada

<http://www.aadnc-aandc.gc.ca/fra/1377629855838/1377632394645>

Un guide qui aide les communautés de la Colombie-Britannique dans le cadre du processus de planification communautaire globale et que vous pouvez adapter selon vos besoins en Ontario.

## « Community and Commerce: A Survey of Aboriginal Economic Development Corporations in Ontario, Research Report Spring 2013 », Conseil canadien pour le commerce autochtone

<https://www.ccab.com/wp-content/uploads/2016/08/CCAB-EcoDevel-Report2013-FA-web.pdf>

Résultats de recherches sur les sociétés de développement économique autochtones en Ontario.

## « Developing Business Plans and Funding Proposals », AFOA Canada

[https://www.foa.ca/afoadocs/L3/L3a%20-%20Developing\\_a\\_Business\\_Plan.pdf](https://www.foa.ca/afoadocs/L3/L3a%20-%20Developing_a_Business_Plan.pdf)

Un document visant à aider le lecteur à mieux comprendre le processus de planification d'entreprise et les principaux éléments d'un plan d'affaires efficace.

## « Economic Development Toolkit for First Nations Economic Development Officers, Chiefs and Councils and Community Members – Basic Information and Guide », Industry Council for Aboriginal Business

<http://www.sauder.ubc.ca/Programs/Chnook/Students/~media/Files/Chnook/ICAB.ashx>

Un guide de développement économique qui traite de questions comme les structures de développement économique et d'entreprises, les rôles du chef, du conseil et des agents de développement économique, ainsi que les stratégies de développement économique.

## Loi sur le développement commercial et industriel des premières nations, gouvernement du Canada

<https://www.aadnc-aandc.gc.ca/fra/1100100033561/1100100033562>

Des renseignements supplémentaires à propos de la Loi sur le développement commercial et industriel des premières nations du gouvernement fédéral.

## « First Nations Economic Development Readiness Questionnaire », gouvernement de l'Ontario

<http://www.ontla.on.ca/library/repository/mon/28005/317418.pdf>

Un questionnaire que les communautés des Premières Nations peuvent utiliser pour comprendre leur capacité de développement économique et éclairer leurs initiatives de planification.

## Loi sur la gestion financière des Premières Nations, gouvernement du Canada

<https://www.aadnc-aandc.gc.ca/fra/1393512745390/1393512934976#chp3>

Des renseignements supplémentaires à propos de la Loi sur la gestion financière des Premières Nations du gouvernement fédéral, de l'Administration financière des Premières Nations, du Conseil de gestion financière des Premières Nations et de la Commission de la fiscalité des premières nations.

## Régime de gestion des terres des Premières Nations, gouvernement du Canada

<https://www.aadnc-aandc.gc.ca/fra/1327090675492/1327090738973>

Des renseignements supplémentaires à propos du Régime de gestion des terres des Premières Nations.

**« Gagner du terrain : Partager 96 pratiques exemplaires de la planification communautaire globale des Premières Nations », New Relationship Trust**

[http://www.iddpnql.ca/wp-content/uploads/2017/07/2009\\_NRTF\\_96BP.pdf](http://www.iddpnql.ca/wp-content/uploads/2017/07/2009_NRTF_96BP.pdf)

Un guide qui soutient et guide les efforts des Premières Nations en matière de planification communautaire globale.

**Harvard Project on American Indian Economic Development, Université Harvard**

<http://www.hpaied.org/>

Une étude du développement économique et social sur les réserves indiennes américaines, ce qui comprend les mesures efficaces, les raisons de leur efficacité et l'endroit où elles ont été mises en œuvre.

**« Trousse d'outils communautaires sur les ERA », The Gordon Foundation**

<http://www.gordonfoundation.ca/app/uploads/2017/02/toolkit-french.pdf>

Un guide conçu pour les communautés ayant entrepris la négociation d'ententes sur les répercussions et les avantages avec des sociétés minières.

**Outils de gouvernance pour les collectivités d'Affaires autochtones et du Nord Canada, gouvernement du Canada**

<https://www.aadnc-aandc.gc.ca/fr/1100100013910/1100100013911>

Cette page Web propose des liens vers des outils pouvant aider des communautés autochtones à remplir leurs fonctions de gouvernance de base.

**« Boîte à outils pour le développement d'entreprises autochtones », gouvernement de l'Ontario**

<https://www.ontario.ca/fr/document/boite-outils-pour-le-developpement-dentreprises-autochtones>

Une boîte à outils conçue pour les Autochtones qui lancent ou font croître une entreprise.

**« Journey to Success: Aboriginal Women's Business Planning Guide », gouvernement du Canada**

<http://www.equaywuk.ca/HomeBusiness/Journey%20to%20Success%20-%20Aboriginal%20Women%27s%20Business.pdf>

Un guide qui aide les femmes autochtones à connaître le succès dans le monde des affaires.

**« Performance améliorée : mesures de la performance pour le développement économique », gouvernement de l'Ontario**

*Demander une copie en appelant le Centre d'information agricole, ministère de l'Agriculture, de l'Alimentation et des Affaires rurales, au 1-877-424-1300.*

Une ressource destinée aux professionnels du développement économique qui décrit les processus et les concepts de mesure du rendement et qui favorise le perfectionnement des compétences requises pour intégrer la mesure du rendement dans un processus de planification économique.

**« Minding Our Own Businesses: how to create support in First Nations communities for Aboriginal Business », Centre pour le développement de collectivités viables de l'Université Simon Fraser**

<http://www.sauder.ubc.ca/Programs/Chnook/Students/~media/Files/Chnook/Minding%20Our%20Own%20Businesses.ashx>

Une enquête sur des initiatives des Premières Nations pour soutenir les exploitants de petites entreprises.

**« Relations municipales-autochtones : Études de cas », gouvernement de l'Ontario**

<http://www.mah.gov.on.ca/AssetFactory.aspx?did=6238>

Études de cas qui donnent des exemples de municipalités ou de communautés autochtones qui établissent des relations solides et respectueuses.

**« Ontario First Nations and Renewable Energy – Context, Opportunities and Case Studies », Ontario Sustainable Energy Association**

---

<http://www.turtleisland.org/resources/renewenergy.pdf>

---

Un guide conçu par l'Ontario Sustainable Energy Association pour aider les Premières Nations à réaliser des projets d'énergie renouvelable.

---

**« Orientation to the Occupation of Aboriginal Economic Development Officer », Conseil pour l'avancement des agents de développement autochtones**

---

<http://www.edo.ca/downloads/orientation-to-the-occupation-of-edo.pdf>

---

Un guide d'information sur le travail d'agent de développement économique autochtone.

---

**« Plus forts ensemble : Une trousse pour le développement économique communautaire conjoint Premières Nations-municipalités », Fédération canadienne des municipalités**

---

[https://www.fcm.ca/Documents/reports/CEDI/CEDI\\_plus\\_forts\\_ensemble.pdf](https://www.fcm.ca/Documents/reports/CEDI/CEDI_plus_forts_ensemble.pdf)

---

Une ressource qui présente des histoires et des leçons apprises concernant le développement économique communautaire conjoint des Premières Nations et des municipalités.

---

**« The Anishinabek Nation Economy: Our Economic Blueprint », Nation Anishinabek**

---

[http://www.anishinabek.ca/wp-content/uploads/2016/07/FINAL-Consolidated-ANEB\\_PDF-sm.pdf](http://www.anishinabek.ca/wp-content/uploads/2016/07/FINAL-Consolidated-ANEB_PDF-sm.pdf)

---

Les étapes de base, recommandations et exemples de la Nation Anishinabek sur la façon dont les communautés de cette nation peuvent obtenir des réussites économiques.

---

**« The Community Strategic Planning Toolkit », Nishnawbe Aski Development Fund**

---

<http://www.nadf.org/upload/documents/community-strategic-planning-toolkit2005-with-appendices.pdf>

---

Des conseils et des exercices pour soutenir la planification stratégique communautaire.

---

## Organisations de développement économique

### AFOA Canada

<https://www.afoa.ca/>

AFOA Canada soutient le renforcement des capacités et les besoins quotidiens des professionnels des finances, en gestion, en administration de bande, en leadership et en gestion de programmes.

### Banque de développement du Canada (BDC)

<https://www.bdc.ca/fr/pages/accueil.aspx>

La BDC est une banque au service exclusif des entrepreneurs et qui offre de la consultation et des services financiers aux entreprises autochtones.

### Canadian Aboriginal Minerals Association

<https://www.aboriginalminerals.com/>

La Canadian Aboriginal Minerals Association est une organisation autochtone qui s'emploie à sensibiliser davantage l'industrie minière autochtone.

### Centre canadien pour le renouveau communautaire

<http://www.communityrenewal.ca/about>

Le Centre canadien pour le renouveau communautaire est une organisation qui travaille avec les communautés pour accroître leur résilience et leur capacité, tout en mettant en valeur le renforcement de l'autonomie des économies locales et régionales.

### Service d'assistance canadienne aux organismes

<https://www.saco-ceso.com/our-work/canada/>

Le Service d'assistance canadienne aux organismes est une organisation internationale de développement économique qui offre aux communautés et aux organisations du mentorat et des conseils sur la manière d'accroître la prospérité à long terme.

### Conseil canadien pour le commerce autochtone

<https://www.ccab.com/>

Le Conseil canadien pour le commerce autochtone encourage les relations d'affaires durables entre les Premières Nations, les Inuits, les Métis et les entreprises canadiennes.

### Sociétés d'aide au développement des collectivités (SADC)

<https://www.cfontario.ca/>

Les SADC proposent une vaste gamme de programmes et de services pour soutenir le développement économique communautaire et la croissance des petites entreprises.

### Conseil pour l'avancement des agents de développement autochtones (CAADA)

<http://www.edo.ca/>

Le CAADA offre des programmes et des services, comme des cours, des options de formation personnalisées et des certifications aux agents de développement économique autochtones.

### Administration financière des Premières nations (AFPN)

<http://www.fnfa.ca/>

L'AFPN propose aux gouvernements des Premières Nations des options d'investissement, des conseils sur la planification des immobilisations et un accès à des prêts à long terme avec des taux d'intérêt préférentiels.

### Conseil de gestion financière des Premières Nations (CGFPN)

<http://www.fnfmb.com/>

Le CGFPN présente des outils et des services de gestion financière aux gouvernements des Premières Nations pour renforcer leurs systèmes de gestion financière et de production de rapports, et ainsi soutenir le développement économique et communautaire.

---

**Centre de ressources sur la gestion des terres des Premières Nations**

---

<https://www.labrc.com/fr/accueil/>

Le Centre de ressources sur la gestion des terres des Premières Nations est l'organisation de prestation de services du Conseil consultatif des terres des Premières Nations. Il offre des services et des ressources pour aider les Premières Nations à instaurer une gestion foncière sur les terres de leur réserve à l'aide du Régime de gestion des terres des Premières Nations.

---

**Commission de la fiscalité des premières nations (CFPN)**

---

<http://www.fntc.ca/?lang=fr>

La CFPN aide les gouvernements des Premières Nations à élaborer et à maintenir des régimes d'impôt foncier équitables et efficaces pour s'assurer que les communautés des Premières Nations et leurs contribuables profitent au maximum de ces systèmes.

---

**Banque des Premières Nations du Canada**

---

<https://www.fnbc.ca/Business/>

La Banque des Premières Nations du Canada offre des services financiers aux Autochtones et prône la croissance de l'économie autochtone et le bien-être économique des Autochtones.

---

**Association nationale des sociétés autochtones de financement (ANSAF)**

---

<http://www.nacca.ca/home>

L'ANSAF est un réseau d'institutions financières autochtones qui se consacrent à la stimulation de la croissance économique pour les Autochtones du Canada.

---

**Association nationale des gestionnaires des terres autochtones (ANGTA)**

---

<https://www.angta.ca/>

L'ANGTA fournit des outils et des ressources pour soutenir le perfectionnement technique et professionnel des gestionnaires de terres des Premières Nations. Vous pouvez aussi trouver des renseignements sur l'Ontario Aboriginal Lands Association, qui offre du réseautage, de l'entraide et des possibilités de formation aux gestionnaires des terres des Premières Nations en Ontario, au <http://www.nalma.ca/associations/oala>.

---

**Ontario Federation of Indigenous Friendship Centres (OFIFC)**

---

<http://www.ofifc.org>

L'OFIFC est une organisation autochtone provinciale qui défend les intérêts collectifs des centres d'amitié installés dans les cités et villes de la province. Elle offre des services aux Autochtones, ce qui comprend un accès à des programmes d'emploi et de soutien aux entreprises.

---

**Ontario First Nations Economic Developers' Association (OFNEDA)**

---

<https://www.ofneda.com/>

L'OFNEDA offre à ses membres du réseautage, des possibilités de formation et des recherches sur le développement économique des Premières Nations, ce qui comprend les agents de développement économique et d'autres professionnels en développement économique des Premières Nations.

---

**Ontario First Nations Technical Services Corporation (OFNTSC)**

---

<http://www.ofntsc.org>

L'OFNTSC offre des services techniques et consultatifs à toutes les Premières Nations de l'Ontario dans différents domaines, comme la gestion des urgences, l'ingénierie, l'environnement, le logement, l'infrastructure, l'exploitation et l'entretien et les eaux usées.

---

## Programmes de développement économique

### **Banque de développement du Canada (BDC) : Soutien pour les entrepreneurs autochtones**

[https://www.bdc.ca/fr/je\\_suis\\_entrepreneur\\_autochtone/pages/entrepreneur\\_autochtone.aspx](https://www.bdc.ca/fr/je_suis_entrepreneur_autochtone/pages/entrepreneur_autochtone.aspx)

Le FDEA de la BDC fournit des fonds et des outils aux entrepreneurs autochtones qui souhaitent lancer leur propre entreprise.

### **Fonds Capitaux pour la prospérité et l'entrepreneurship autochtones (CAPE)**

<http://www.capecfund.ca/>

La mission du Fonds CAPE est de favoriser une culture d'indépendance économique, l'entrepreneurship et la gestion et la propriété d'entreprises au sein des peuples autochtones, à l'intérieur et à l'extérieur des réserves, par la création et la croissance d'entreprises florissantes.

### **Gouvernement du Canada : Programme d'entrepreneuriat autochtone (PEA)**

<https://www.aadnc-aandc.gc.ca/fra/1375201178602/1375202816581>

Le PEA offre du financement aux entreprises et aux communautés autochtones pour soutenir le développement économique, par l'entremise d'un partenariat entre le gouvernement du Canada et des institutions financières autochtones.

### **Gouvernement du Canada : Agence fédérale de développement économique pour le Sud de l'Ontario (FedDev Ontario)**

<http://www.feddevontario.gc.ca/eic/site/723.nsf/fra/home>

L'Agence fédérale de développement économique pour le Sud de l'Ontario (FedDev Ontario) met en œuvre des programmes pour aider à créer, conserver et développer des entreprises, entretenir des partenariats et édifier des collectivités fortes dans le Sud de l'Ontario.

### **Gouvernement du Canada : FedNor**

<http://www.fednor.gc.ca/eic/site/fednor-fednor.nsf/Intro>

FedNor collabore avec des partenaires communautaires et des entreprises du Nord de l'Ontario pour soutenir le développement économique communautaire, la croissance et la compétitivité des entreprises, ainsi que l'innovation.

### **Gouvernement du Canada : Programme de préparation des collectivités aux possibilités économiques**

<http://www.aadnc-aandc.gc.ca/fra/1100100033414/1100100033415>

Le Programme de préparation des collectivités aux possibilités économiques répond aux besoins financiers des communautés autochtones qui recherchent des possibilités économiques ou qui souhaitent participer à un projet de développement économique.

### **Gouvernement du Canada : Fonds d'infrastructure des Premières Nations**

<https://www.aadnc-aandc.gc.ca/fra/1100100010656/1100100010657>

Le Fonds d'infrastructure des Premières Nations aide les communautés des Premières Nations à moderniser et à développer leur infrastructure publique en vue d'améliorer leur qualité de vie et leur environnement.

### **Gouvernement du Canada : Programme des services relatifs aux terres et au développement économique**

<http://www.aadnc-aandc.gc.ca/fra/1100100033423/1100100033424>

Le Programme des services relatifs aux terres et au développement économique (PSTDE) offre différents types de financement pour aider les Premières Nations à fournir des services de développement économique; à exercer un plus grand contrôle des terres, des ressources et de l'environnement des réserves; et à renforcer les capacités pour gérer plus efficacement leurs terres conformément à la Loi sur la gestion des terres des premières nations.

---

**Gouvernement du Canada : Programme de développement professionnel et institutionnel**

---

<https://www.aadnc-aandc.gc.ca/fra/1100100013815/1100100013816>

---

Le Programme de développement professionnel et institutionnel finance des projets qui développent la capacité des communautés des Premières Nations à mener les fonctions essentielles d'un gouvernement, comme la planification et la gestion des risques, le leadership, l'administration de base et la gestion financière.

---

**Gouvernement du Canada : Stratégie d'approvisionnement auprès des entreprises autochtones**

---

<http://www.aadnc-aandc.gc.ca/fra/1100100032802/1100100032803>

---

Une stratégie du gouvernement fédéral qui aide les entreprises autochtones à accéder davantage aux possibilités liées aux passations de marché fédérales et au processus d'approvisionnement fédéral.

---

**Gouvernement de l'Ontario : Programme de garanties d'emprunt pour les Autochtones (PGEA)**

---

[https://www.ofina.on.ca/algp/french/index\\_fr.htm](https://www.ofina.on.ca/algp/french/index_fr.htm)

---

Le PGEA facilite la participation au capital social des Premières Nations dans le secteur des énergies renouvelables en offrant des garanties pour soutenir des projets de transport et de production d'énergies renouvelables (énergies éolienne, hydroélectrique, solaire, biomasse).

---

**Gouvernement de l'Ontario : Fonds pour la participation des Autochtones (FPA)**

---

<http://www.mndm.gov.on.ca/fr/mines-et-des-mineraux/fonds-pour-la-participation-des-autochtones>

---

Le FPA appuie la capacité de consultation des Autochtones et les activités de formation et de développement des relations en ce qui a trait à l'exploration et à l'exploitation minières.

---

**Gouvernement de l'Ontario : Programme d'approvisionnement auprès des Autochtones**

---

<https://www.ontario.ca/fr/page/entreprises-autochtones-presenter-des-offres-pour-des-contrats-du-gouvernement>

---

Le Programme d'approvisionnement auprès des Autochtones stimule le développement économique autochtone en donnant aux entreprises qui appartiennent aux Premières Nations, aux Métis et aux Inuits des possibilités accrues d'obtenir des contrats du gouvernement de l'Ontario.

---

**Gouvernement de l'Ontario : Programme de subventions pour l'infrastructure des communautés autochtones (PSICA)**

---

<http://www.grants.gov.on.ca/GrantsPortal/fr/OntarioGrants/GrantOpportunities/PRDR015642.html>

---

Le PSICA aide les Premières Nations à construire ou à rénover des infrastructures communautaires essentielles en versant jusqu'à trois millions de dollars annuellement pour soutenir les projets autorisés.

---

**Gouvernement de l'Ontario : Fonds de développement de l'Est de l'Ontario (FDEO) ou Fonds de développement du Sud-Ouest de l'Ontario (FDSOO)**

---

<https://www.ontario.ca/fr/page/fonds-de-developpement-de-est-de-lontario>

---

<https://www.ontario.ca/fr/page/fonds-de-developpement-du-sud-ouest-de-lontario>

---

Le FDEO et le FDSOO accordent du financement aux communautés et entreprises des Premières Nations, aux organisations autochtones, aux municipalités et à d'autres organisations sans but lucratif pour le développement économique dans l'Est et le Sud-Ouest de l'Ontario.

---

**Gouvernement de l'Ontario : Financement du développement économique autochtone**

---

<https://www.ontario.ca/fr/page/financement-du-developpement-economique-autochtone>

---

Le Financement du développement économique autochtone verse des subventions et du financement aux entreprises, communautés et organisations autochtones pour promouvoir le développement économique et améliorer la situation socioéconomique des Autochtones.

---

**Gouvernement de l'Ontario : Fonds pour les initiatives locales de réduction de la pauvreté**

<https://www.ontario.ca/fr/page/fonds-pour-les-initiatives-locales-de-reduction-de-la-pauvrete>

Le Fonds pour les initiatives locales de réduction de la pauvreté vise à soutenir les programmes communautaires novateurs qui améliorent la vie des personnes aux prises avec la pauvreté. Ces projets peuvent inclure de l'aide à l'emploi et à la formation.

**Gouvernement de l'Ontario : Fonds pour les nouvelles relations**

<https://www.ontario.ca/fr/page/fonds-pour-les-nouvelles-relations>

Le Fonds pour les nouvelles relations aide les Premières Nations, les communautés métisses et les organisations autochtones à renforcer leurs capacités afin de consulter et d'interagir avec les gouvernements et le secteur privé sur des questions touchant les terres et les ressources.

**Gouvernement de l'Ontario : Programme de réceptivité des collectivités du Nord à l'investissement**

<https://www.mndm.gov.on.ca/fr/developpement-du-nord/soutien-communautaire/programme-de-receptivite-des-collectivites-du-nord>

Dans le cadre du Programme de réceptivité des collectivités du Nord à l'investissement, des collectivités, des Premières Nations et des sociétés de développement économique du Nord de l'Ontario peuvent bénéficier de contributions conditionnelles au titre d'activités qui favorisent la réceptivité à l'investissement ou qui peuvent permettre d'attirer des investissements.

**Gouvernement de l'Ontario : Société de gestion du Fonds du patrimoine du Nord de l'Ontario (SGFPNO)**

<https://www.nohfc.ca/fr/>

La SGFPNO investit dans les collectivités et les entreprises du Nord sous la forme de contributions conditionnelles, de prêts-subventions fondés sur le rendement, de prêts à terme à incitatif et de garanties de prêt.

**Gouvernement de l'Ontario : Programme de développement économique des collectivités rurales**

<https://www.ontario.ca/fr/page/programme-de-developpement-economique-des-collectivites-rurales>

Le Programme de développement économique des collectivités rurales aide les collectivités rurales, dont les Premières Nations, à mener des activités de planification ou à mettre en œuvre des projets qui contribuent à éliminer les obstacles au développement économique communautaire.

**Programmes de financement de la Société indépendante d'exploitation du réseau d'électricité**

<http://www.ieso.ca/get-involved/indigenous-relations/overview>

La Société indépendante d'exploitation du réseau d'électricité possède de nombreux programmes de financement qui soutiennent la participation autochtone aux possibilités de développement énergétique, ce qui comprend la production d'énergie renouvelable.

