

NOUVELLE
GOUVERNANCE
ÉCONOMIQUE
DE
MASHTEUIATSH

Rapport final

Juin 2025

Nouvelle gouvernance économique de Mashteuiatsh

Ce rapport est présenté à Katakuhimatsheta par le comité de travail mandaté¹ par ce dernier à l'automne 2024 pour **préciser les préoccupations du milieu d'affaires et ajuster en conséquence la proposition d'une nouvelle gouvernance économique** présentée par Katakuhimatsheta à la communauté d'affaires le 11 septembre 2024.

Membres du comité de travail :

- Madame Sylvie Langevin, conseillère déléguée ÉEPS ;
- Madame Doris Paul, coordonnatrice à l'économie ÉEPS ;
- Monsieur Frédéric Dubois, président Dufresne Asphalte 2015 ;
- Messieurs Alexandre Girard / Rémy Kurtness, Groupe Aishkatsh ;
- Feu Monsieur Alain Nepton, président DPI ;
- Monsieur Alain Paul, président Granules LG et Groupe ADL ;
- Monsieur Serge Simard, directeur ÉEPS.

En cours de mandat, à l'invitation du comité de travail, la SDEI a délégué des représentants pour se joindre aux travaux et partager leurs préoccupations. Ces derniers ont participé à cinq rencontres du comité (du 15 novembre 2024 au 31 janvier 2025) mais ne sont pas signataires du présent rapport.

Représentants de la SDEI :

- Madame Sonia Robertson, représentante entreprise : Assi-Nipi écohébergement ;
- Madame Jolyanne Tremblay, représentante organisme : Ilnu division formation ;
- Monsieur Jacques Cleary, représentant SDEI : président du conseil d'administration ;
- Monsieur René Buckell, représentant entreprise : Entreprises Mitsuap ;
- Monsieur Steeve Launière, représentant entreprise : Ashuapmushuan Expérience.

De plus, le comité a été accompagné par des professionnels de MALLETTTE qui ont au départ contribué à élaborer le projet de « nouvelle gouvernance économique », soit :

- Madame Janie Albert, associée services-conseils EDQ ;
- Monsieur Martin Tremblay, conseiller expérimenté services-conseils.

¹ Mandat présenté en annexe

AVANT-PROPOS²

Jadis, nos ancêtres ramaient sur les lacs et les rivières au gré des rencontres avec nos frères et sœurs. C'est de Tshitassinu que nous, Pekuakamiulnuatsh, sommes originaires. Ce territoire nous a été donné par Tshishemanitu pour nous permettre d'y vivre, pour notre subsistance et notre bien-être. La vie y est partout. C'est là que nous puisons la force, l'énergie, l'espoir et la paix intérieure.

Nous, Pekuakamiulnuatsh, sommes une Nation souveraine sur Tshitassinu. Nous avons notre propre organisation sociale, politique et économique. Ces structures sont basées sur notre relation collective et individuelle avec la Terre et notre capacité de prendre des décisions responsables. Nous avons des richesses telles que notre langue, le Nelueun, et notre mode de vie, Ilnu aitun, façonné par Tshitassinu. Nous utilisons et respectons ces savoirs et connaissances de nos ancêtres afin de leur donner force et de les garder vivants. Nous devons songer à l'héritage que nous laisserons à l'ensemble des Pekuakamiulnuatsh et aux générations futures. Ils méritent de vivre la culture de notre Nation, de parler le Nelueun et de connaître la beauté et la richesse de Tshitassinu, tout en ayant une ouverture sur le monde.

C'est avec cette volonté d'autodétermination, à titre de peuple distinct et de Nation, que nous souhaitons notamment établir et organiser notre gouvernance selon nos coutumes et traditions et tendre vers une autonomie gouvernementale complète dans un futur rapproché. Ainsi, le présent rapport, axé sur la mise en œuvre d'une nouvelle gouvernance économique, s'inscrit dans cette démarche.

² Une partie de ce texte est extrait du préambule du projet de Constitution des Pekuakamiulnuatsh

| Table des matières | Page |
|---|-------|
| <hr/> | |
| Avant-propos | |
| 1. Mise en contexte | ...1 |
| 1.1 Orientations politiques | |
| 1.2 Bâtir l'avenir ensemble | |
| 1.3 Prémices du comité de travail | |
| 2. Environnement économique | ...3 |
| 2.1 Environnement actuel | |
| 2.2 Environnement proposé par Katakuhimatsheta | |
| 2.3 Préoccupations de la communauté d'affaires | |
| 3. Recommandations | ...6 |
| 3.1 Consulter la communauté d'affaires avant l'adoption finale d'une nouvelle gouvernance économique par Katakuhimatsheta | |
| 3.2 Créer un guichet unique | |
| 3.2.1 Instaurer une culture de service | |
| 3.2.2 Bonifier l'offre de service | |
| 3.2.3 Partager les rôles et responsabilités avec la SDEI | |
| 3.3 Établir une gouvernance autonome pour administrer la SDP en réservant une place importante à la communauté d'affaires | |
| 3.4 Respecter la capacité organisationnelle de la nation | |
| 3.5 Introduire la communauté d'affaires à titre de partenaire financier dans les projets économiques de la nation | |
| 3.6 Ne pas compétitionner l'entreprise privée | |
| 3.7 Instaurer des mécanismes d'évaluation pour assurer l'atteinte des objectifs | |
| 3.8 Soutenir la stratégie touristique concertée de Pekuakamiulnuatsh Takuhikan | |
| 3.9 Nommer un conseil d'administration provisoire | |
| 4. Autres considérations | ...11 |
| 4.1 Perspectives économiques | |
| 4.2 Projets de développement | |
| 4.3 Rattrapage socioéconomique | |
| 4.4 Compétitivité | |
| 4.5 Affirmation et communication | |
| 4.6 Mise en œuvre et facteurs de succès | |
| 4.7 Divers | |

Liste des annexes

Annexe 1 – Mandat du comité de travail

Annexe 2 – Bilan des études

Annexe 3 – Présentation à la communauté d'affaires

Annexe 4 – Recommandations d'ajustements au modèle de gouvernance économique de Mashteuiatsh (SDEI)

Annexe 5 – Bilan des améliorations souhaitées du comité de travail

Annexe 6 – Tableau synthèse de l'offre de services du guichet unique

1. MISE EN CONTEXTE

1.1 Orientations politiques

En matière d'économie, Katakuhimatsheta s'est donné en début de mandat l'objectif de « développer une approche de collaboration et de concertation avec le milieu économique, favorable à l'essor de l'économie ».

Cette volonté de Katakuhimatsheta de revoir l'environnement économique de la communauté s'appuie sur plusieurs travaux effectués depuis plus d'une dizaine d'années³, dont les résultats témoignent de problématiques qui perdurent et qui freinent la réalisation du plein potentiel économique de la nation, par exemple :

- *Manque de coordination entre entités;*
- *Peu de synergie (travail en silo);*
- *Vision stratégique non intégrée;*
- *Zones de chevauchement;*
- *Manque d'agilité;*
- *Rendement en deçà des attentes.*

1.2 Bâtir l'avenir ensemble

Dans la poursuite de notre démarche et de notre objectif collectif d'autodétermination, les revenus et les investissements de notre gouvernement et de notre communauté d'affaires doivent contribuer à créer une richesse collective saine et durable pour notre Première Nation. Ayant été confrontée à un colonialisme imposé et à une dépendance étatique, notre nation doit recouvrer son autonomie individuelle et collective et redoubler d'ardeur pour rattraper un retard socioéconomique qui se manifeste, encore aujourd'hui, notamment dans les indicateurs de santé, d'éducation et d'emploi.

Ces dernières années, la réalisation de grands développements sur notre territoire nous a permis d'être un acteur incontournable du développement économique durable au Canada. Aujourd'hui, à titre de promoteurs, d'entrepreneurs, de partenaires et d'actionnaires, ces projets porteurs représentent une opportunité de redéfinir notre gouvernance et une source de revenus autonomes pour notre nation.

Cette mise en valeur des ressources de notre territoire est un bel exemple d'un développement conforme à notre réalité, notre identité et nos valeurs. Ainsi, pour agir dans ce sens et permettre de traduire notre potentiel en retombées socioéconomiques durables, il importe que notre nouveau système de gouvernance économique devienne un pilier fort, bien ancré dans nos réalités, en mesure de répondre adéquatement à la croissance d'une nation autonome.

1.3 Prémices du comité de travail

Visant l'atteinte de ces orientations, Katakuhimatsheta a posé un premier geste à l'automne 2023 en confiant au groupe Mallette un mandat d'accompagnement pour réfléchir et proposer un meilleur mode de fonctionnement des acteurs et des sociétés impliqués dans l'environnement économique de la communauté. Ainsi, suite

³ Bilan des études présenté en annexe

à une analyse de l'état de situation, à un survol des possibilités et à une consultation des parties prenantes (21 février et 22 mars 2024), Katakuhimatsheta a présenté à la communauté d'affaires en septembre 2024 une proposition de nouvelle gouvernance économique⁴ issue de ce premier mandat.

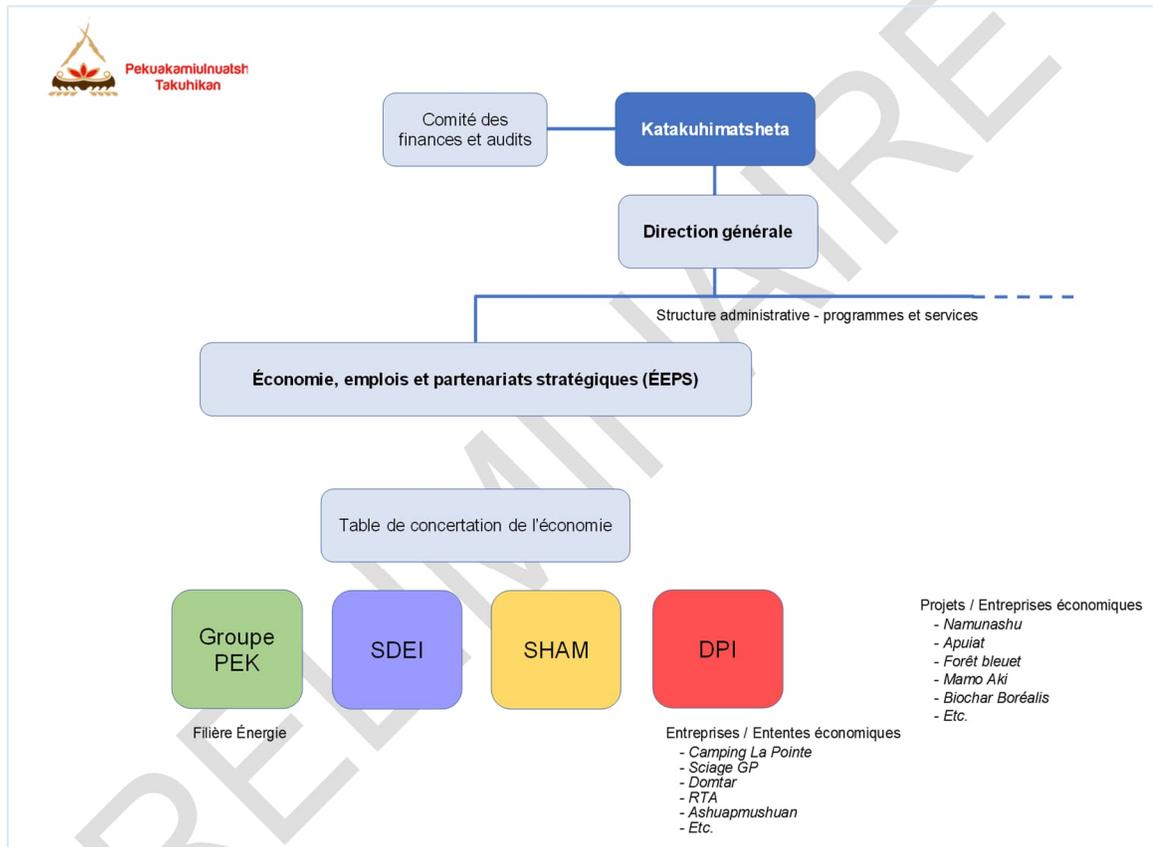
En réponse aux préoccupations du milieu d'affaires, Katakuhimatsheta a convenu d'initier un **comité de travail avec la communauté d'affaires** pour préciser les préoccupations et ajuster en conséquence le modèle de gouvernance économique proposé.

⁴ Document de présentation en annexe

2. ENVIRONNEMENT ÉCONOMIQUE

2.1 Environnement actuel

Au sein de l'environnement économique actuel de Mashteuiatsh, plusieurs acteurs se partagent divers rôles sous l'influence directe (sociétés liées) ou indirecte (sociétés autonomes) de Pekuakamiulnuatsh Takuhikan. Le schéma ci-après présente l'agencement actuel.



2.2 Environnement proposé par Katakuhimatsheta (septembre 2024)

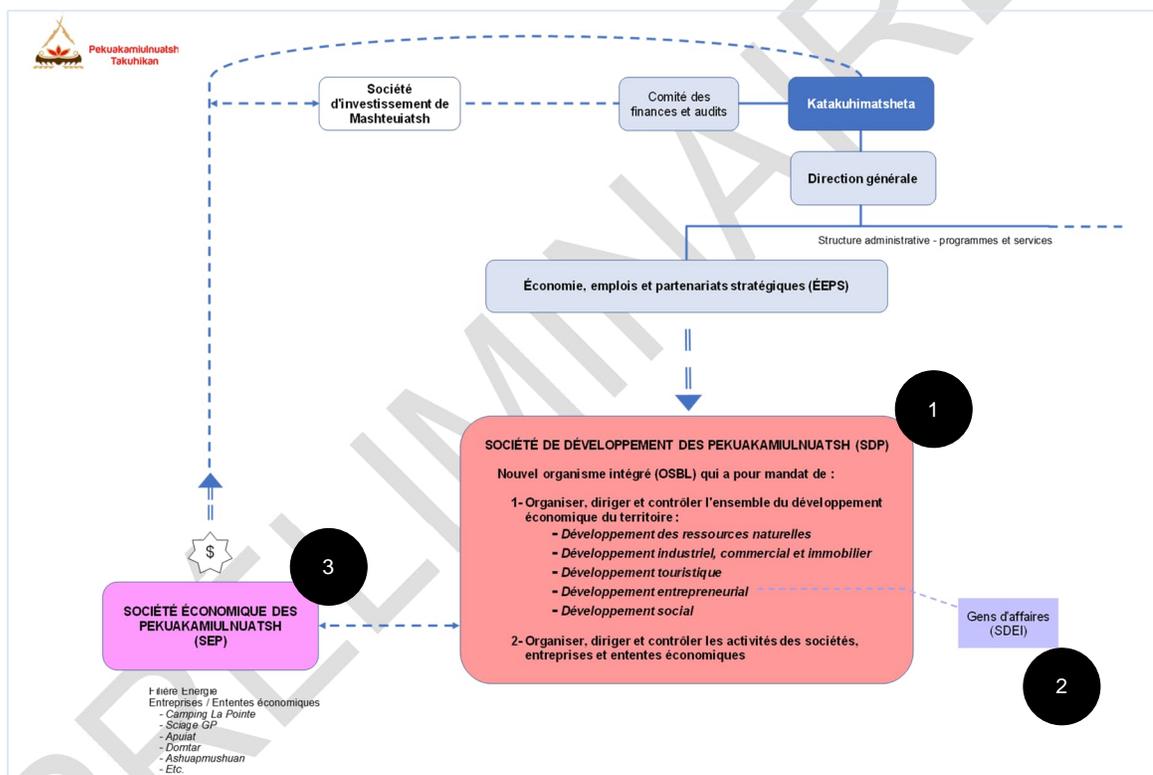
Pour solutionner les problématiques qui perdurent au sein de l'environnement économique, la proposition de Katakuhimatsheta est de créer un **guichet unique**, la « Société de développement des Pekuakamiulnuatsh », qui regrouperait les principaux acteurs et services reliés à l'économie avec le mandat d'organiser, de diriger et de contrôler⁵ le développement économique du territoire, incluant :

- Le développement des ressources naturelles;
- Le développement industriel, commercial et immobilier;
- Le développement touristique;
- Le développement entrepreneurial;
- Le développement social.

⁵ Principales fonctions administratives selon Henri Fayol

Cette proposition permettrait concrètement de regrouper sous le même toit les mandats et les responsabilités aujourd'hui dévolus à DPI et à la SDEI. Cette refonte des structures propose également la création d'une société en commandite, la « Société économique des Pekuakamiulnuatsh », pour y associer l'ensemble des entreprises et des ententes économiques de la nation qui génèrent une richesse collective (Énergie hydroélectrique Ouatshouan, Apuiat, Camping La Pointe, Réserve faunique Ashuapmushuan, Domtar, RTA, etc.). Une société d'investissement, la « Société d'investissement de Mashteuiatsh », serait également créée avec le mandat d'investir et de générer des revenus pour la communauté. Finalement, au sein de ce nouvel environnement économique, deux entités initialement reliées à l'économie demeureraient autonomes (PEK et SHAM). Le schéma ci-après présente l'environnement proposé par Katakuhimatsheta.

Organigramme proposé (septembre 2024)



Notes explicatives

- 1- Le lien entre ÉEPS et la SDP est fonctionnel et non hiérarchique. Financée par PT, la SDP reçoit son mandat de ÉEPS mais demeure indépendante et autonome dans ses actions.
- 2- La création d'un comité aviseur composé de gens d'affaires a pour objectif d'assurer l'adéquation des services de la SDP aux besoins de la communauté d'affaires.
- 3- Sous contrôle de PT, la SEP permet de regrouper l'ensemble des entreprises et partenariats de la nation. Les revenus générés sont dirigés dans le fond autonome. Les activités corporatives des différentes entités seraient assumées par la SDP (lien fonctionnel).

2.3 Préoccupations de la communauté d'affaires

Conformément au mandat reçu, notre comité de travail a été à l'écoute de la communauté d'affaires et a entretenu le dialogue et le partage d'idées, notamment avec les représentants de la SDEI⁶, pour bien comprendre les préoccupations à l'égard du modèle initial présenté le 11 septembre par Katakuhimatsheta.

Malgré une meilleure compréhension du projet au sein de la communauté d'affaires, nous sommes d'avis que des préoccupations demeurent et doivent être adressées pour que le projet de réorganisation de l'environnement économique réussisse à démontrer tous ses avantages et obtienne l'acceptabilité recherchée.

Ainsi, pour améliorer la proposition de Katakuhimatsheta, il faut tenir compte des préoccupations suivantes :

- *L'influence politique de Katakuhimatsheta sur le guichet unique;*
- *La perception de « mégastructure »;*
- *Le rôle de la communauté d'affaires;*
- *Le respect de l'autonomie décisionnelle de la SDEI;*
- *La pérennité des services aux entreprises et organismes communautaires.*

De plus, au-delà des préoccupations de la communauté d'affaires, il importe que le nouvel environnement économique puisse contribuer activement à une croissance de notre richesse collective, en favorisant une amélioration de nos principaux indicateurs socioéconomiques.

Portrait socioéconomique (2024)

| Indicateurs | Mashteuiatsh | Québec | Canada |
|---|--------------|---------|---------|
| Croissance démographique (2024-2027) | + 12.5 % | + 0.7 % | + 1.0 % |
| Part des transferts gouvernementaux | 25.1 % | 20.1 % | 17.0 % |
| Taux d'activité | 58.8 % | 64.1 % | 65.0 % |
| Taux de chômage | 11.4 % | 7.6 % | 7.5 % |
| Proportion d'emploi dans la fonction publique | 19.2 % | 6.6 % | 6.0 % |
| Taux de diplomation universitaire (2021) | 17.9 % | 23.0 % | 28.0 % |

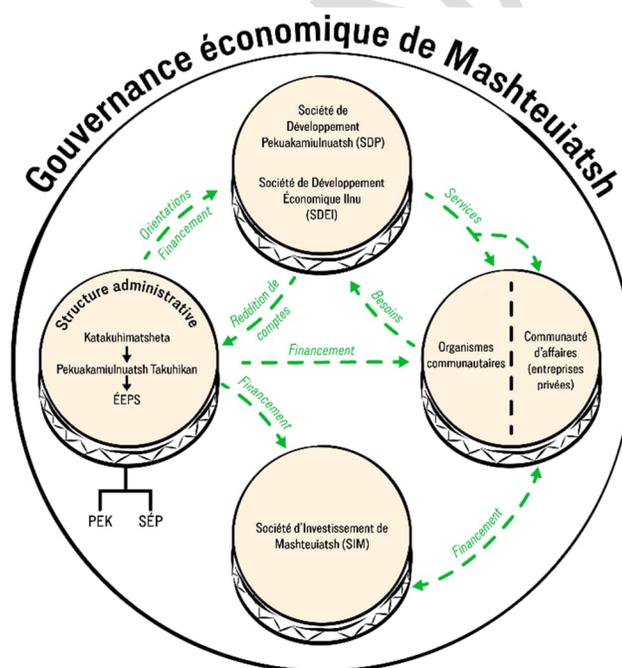
⁶ Rapport de recommandations de la SDEI présenté en annexe

3. RECOMMANDATIONS

Les avantages qu'offre le regroupement des services sous la forme d'un guichet unique nous apparaissent prometteurs sur les plans de l'efficacité, de l'efficacité et de l'agilité, attributs ardemment recherchés par la communauté d'affaires, les travailleurs autonomes, les artisans et les organismes communautaires. Après l'étude du projet, nous sommes confiants qu'un guichet unique permettra de solutionner les problématiques identifiées et colligées dans de nombreux rapports et qui perdurent encore.

En demeurant fidèles à l'approche proposée d'un guichet unique, nous adressons ci-dessous une **série de recommandations**, inspirée de nos discussions avec l'ensemble des parties prenantes qui, selon nous, permettront de répondre en grande partie aux préoccupations de la communauté d'affaires. Notre approche s'appuie tout particulièrement sur notre droit à l'autodétermination, c'est-à-dire la capacité législative d'adopter des lois, politiques, règlements, programmes, normes, et autres pour la gestion et la protection de notre territoire et de ses ressources. Cette approche d'autonomie gouvernementale prend son fondement de nos droits ancestraux et titre aborigène (ilnu).

Organigramme révisé



SÉP : Société économique des Pekuakamiulnuatsh

PEK : Développement PEK est une corporation sans but lucratif créée pour supporter le concept d'énergie communautaire

ÉEPS : Direction Économie, emploi et partenariats stratégiques

Note :

L'interaction fonctionnelle entre ÉEPS et la SDP permettra de privilégier la communication et le partage d'information avec Katakuhimatsheta et les différentes unités administratives de Pekuakamiulnuatsh Takuhikan et ainsi permettre à la communauté de saisir davantage les opportunités de développement économique.

3.1 Consulter la communauté d'affaires avant l'adoption finale d'une nouvelle gouvernance économique par Katakuhimatsheta

Pour favoriser l'adhésion, une version révisée du projet doit être présentée à la communauté d'affaires pour lui démontrer l'écoute de ses préoccupations et lui offrir l'opportunité de questionner et de commenter le projet avant qu'il fasse l'objet d'une décision politique.

Cette version de notre groupe de travail pourra être bonifiée dans l'objectif d'y favoriser l'adhésion et d'y obtenir un large consensus avant de faire l'objet d'une décision politique. Ainsi, pour ceux et celles qui souhaitent faire des commentaires, nous proposons qu'ils le fassent par écrit avec l'obligation de s'identifier.

3.2 Créer un guichet unique

3.2.1 Instaurer une culture de service

Pour que le modèle fonctionne, nous sommes d'avis qu'il est primordial que le guichet unique adopte une culture de service, qu'il soit au service des entreprises, des organismes communautaires et de l'ensemble de la communauté.

Ainsi, au-delà des retombées directes de son offre de services, la société de développement doit contribuer à améliorer les indicateurs économiques et sociaux de notre communauté : richesse, emploi, éducation, santé physique et mentale, appartenance sociale, valorisation, dignité, fierté, etc.

3.2.2 Bonifier l'offre de services

Les services présentement offerts par les structures en place représentent l'offre de services du guichet unique et aucune coupure ne doit être envisagée. Cependant, la réorganisation au sein d'un guichet unique permet, en profitant de l'optimisation des ressources, de développer de nouveaux services pour mieux soutenir les besoins actuels et évolutifs de nos entreprises et de la communauté⁷.

Nous proposons de présenter l'offre de services du guichet unique en utilisant trois vocables : le service aux entreprises, le développement économique et la maximisation des retombées économiques⁸.

Service aux entreprises

Ce premier volet vise principalement à **développer l'entrepreneuriat et à accompagner les promoteurs et les entrepreneurs** à chacune des grandes étapes de leur cycle d'évolution. Outre l'accompagnement habituel (démarrage, croissance, relève, etc.), le guichet unique offrira également l'accès à un réseau d'**experts-conseils**. Sans chercher à se substituer à l'entreprise privée, le guichet unique développera et s'appuiera sur un réseau d'experts externes pour répondre aux entrepreneurs à la recherche d'une expertise spécifique (droit, fiscalité, développement durable, etc.).

Finalement, ce volet aura aussi la responsabilité d'assurer la promotion de l'entrepreneuriat au sein de la communauté, par exemple en coordonnant des événements et en offrant des formations générales et adaptées à des publics cibles (femmes, jeunes, organismes communautaires, etc.).

⁷ Bilan des améliorations souhaitées du comité de travail présenté en annexe

⁸ Tableau synthèse présenté en annexe

Développement économique

Le volet du développement économique sera un élément phare du guichet unique et permettra d'**optimiser le potentiel de la nation dans l'ensemble des créneaux porteurs de l'économie**, notamment les ressources naturelles, le **tourisme** et l'immobilier. En regroupant les ressources, l'expertise et l'effort au sein d'une même équipe, ces créneaux bénéficieront d'une meilleure coordination pour relever les défis à venir.

Maximisation des retombées socioéconomiques

Ce 3^e et dernier volet de l'offre de service répondra à un besoin actuel et grandissant de la communauté d'affaires. Avec le potentiel de grands projets sur notre territoire, nos entreprises doivent réussir à profiter des retombées économiques qu'elles engendrent, que ce soit en termes d'emploi, de contrats gré à gré, de sous-traitance et même d'actionariat. Via cette porte du guichet unique, la communauté d'affaires aura un accès pour être mieux informée des projets en développement et des occasions d'affaires à saisir.

De même, ce service aura une connaissance pointue du potentiel de notre communauté d'affaires (étendue des services, expertise, capacité interne, etc.) pour réussir à mettre en valeur nos entreprises auprès des donneurs d'ordre. À cet effet, une vigie sur les projets de développement économique sera de mise.

3.2.3 Partager les rôles et responsabilités avec la SDEI

À cette étape, nous sommes d'avis que la SDEI puisse maintenir son rôle de représentant et de porte-parole de la communauté d'affaires. Ainsi, nous proposons qu'elle soit physiquement associée au guichet unique (tous les services à la même adresse), plus précisément au volet des services aux entreprises. Pour y arriver, un partage des rôles et des responsabilités entre la SDP et la SDEI sera à convenir pour éviter les dédoublements et ne pas amputer les avantages de la formule de guichet unique. Le statut, le rôle et le leadership de la communauté d'affaires doivent être mis en valeur.

3.3 Établir une gouvernance autonome pour administrer la SDP en réservant une place prépondérante à la communauté d'affaires

Nous convenons qu'il est important de créer une certaine distance structurelle entre la SDP et Katakuhimatsheta afin d'offrir une liberté d'action au guichet unique. Par contre, nous sommes d'avis qu'un lien avec le politique est essentiel pour établir un réel partenariat de l'ensemble des parties prenantes économiques, en conformité avec leurs orientations et nos valeurs de respect, de partage et d'entraide.

Proposition

- Former un conseil d'administration de 9 administrateurs, dont 2 nommés par Katakuhimatsheta (1 élu + 1 ÉEPS)
- Au préalable, établir des critères d'éligibilité : être membre de la Première Nation des Pekuakamiulnuatsh, être âgé de 18 ans et plus, ne pas être élu ou employé de Pekuakamiulnuatsh Takuhikan et démontrer des aptitudes à administrer une société à vocation économique
- Réserver des postes correspondant à des profils spécifiques :

- 5 propriétaires d'une entreprise sise sur le territoire de Mashteuiatsh
- 1 représentant d'un organisme communautaire
- 1 katipelitak

Par cette proposition de gouvernance, nous reconnaissons et souhaitons mettre en valeur le savoir traditionnel, le rôle et l'importance du regroupement des katipelitakau sur notre territoire ancestral.

3.4 Respecter la capacité organisationnelle de la nation

Nous sommes d'avis que la mise en œuvre du guichet unique doit respecter la capacité organisationnelle de la nation en terme de ressources humaines, matérielles, financières, immatérielles et technologiques.

Cependant, nous considérons que l'avantage que procure la mise en place d'un guichet unique permettra de répondre rapidement à certains besoins non comblés et d'investir plus d'énergie dans des secteurs porteurs de notre économie. Ainsi, nous évaluons que le budget d'opération du guichet unique devrait au démarrage représenter 125 % du budget de la structure actuelle pour être en mesure de proposer une plus grande offre de service (correspond à ± 2.2 M\$).

De plus, considérant la rareté de main d'œuvre sur notre territoire, nous considérons que la réorganisation du travail doit s'opérer sans mise à pied.

3.5 Introduire la communauté d'affaires à titre de partenaire financier dans les projets économiques de la nation

Pekuakamiulnuatsh Takuhikan s'est construit au fil du temps un modèle de partenariats d'affaires avec le milieu régional et provincial, qui jouit d'une excellente position et notoriété, principalement dans l'utilisation durable des ressources naturelles.

De par la création d'une société d'investissement (SIM), nous recommandons que Pekuakamiulnuatsh Takuhikan s'ouvre à des partenariats public-privé (PPP) avec sa communauté d'affaires. De même, nous recommandons que la SIM considère la possibilité de créer une coopérative d'investissement communautaire destinée à soutenir financièrement nos entreprises ou d'autres projets économiques, et ce en conformité avec nos valeurs de respect, de partage et d'entraide.

3.6 Ne pas compétitionner l'entreprise privée

Dans ses nombreux projets d'investissements et d'entreprises, Pekuakamiulnuatsh Takuhikan doit s'assurer de travailler en complémentarité à l'entreprise privée et éviter de lui faire concurrence.

3.7 Instaurer des mécanismes d'évaluation pour assurer l'atteinte des objectifs

Bien qu'elle soit autonome, la Société de développement des Pekuakamiulnuatsh devra obligatoirement rendre compte de l'utilisation des fonds publics qu'elle reçoit de Katakuhimatsheta. Ainsi, pour assurer le rendement attendu, nous proposons que des indicateurs soient préalablement convenus pour mesurer l'évolution de la performance. Considérant le rôle stratégique de la SDP, la reddition de comptes

devrait se faire à une fréquence suffisante (au-delà d'un rapport annuel) pour permettre de s'assurer que les actions soient alignées aux orientations politiques et stratégiques et pour s'adapter en continu à l'évolution des besoins.

De même, il sera important que les règles de fonctionnement du conseil d'administration (règlements généraux) offrent l'encadrement requis pour établir et maintenir une saine gestion.

3.8 Soutenir la stratégie touristique concertée de Pekuakamiulnuatsh Takuhikan

En raison de l'importance de ce secteur d'activité, nous considérons que le guichet unique, avec la participation des acteurs et des partenaires de l'industrie, sera le mieux positionné pour coordonner le développement et la mise en œuvre de notre industrie touristique.

3.9 Nommer un conseil d'administration provisoire

La mise en œuvre d'une nouvelle gouvernance économique représente un défi considérable et interpelle plusieurs parties prenantes. Pour initier les activités de la SDP, nous recommandons de nommer un conseil d'administration provisoire qui aura notamment le devoir de préciser le cadre d'intervention de la société, les règles de gouvernance, puis constituer et orienter le premier conseil d'administration.

Le mandat de notre comité de travail prenant fin avec le dépôt du présent rapport, nos représentants d'entreprises sont disposés à poursuivre le travail initié.

PRÉLIMINAIRE

4. AUTRES CONSIDÉRATIONS

Outre nos recommandations qui concernent directement le projet de réorganisation de la gouvernance économique, nos discussions en comité de travail ont également porté sur divers éléments auxquels le nouveau guichet unique devrait porter une attention particulière. Ainsi, nous proposons ci-dessous quelques actions pour donner une direction à la gouvernance du futur guichet unique.

4.1 Perspectives économiques

- Saisir les opportunités, notamment en regard :
 - Traité
 - Derniers développements de la négociation
 - Fonds autonomes
 - Ententes de répercussions et avantage (ERA)
 - Ententes de partenariat

4.2 Projets de développement

- En raison de notre capacité à réaliser de plus en plus de projets et travaux d'envergure, faire évoluer notre façon de faire des affaires vers un modèle qui reflète davantage notre autonomie
- Élaborer un programme de mise en valeur du Nelueun dans les projets économiques
- Contribuer au développement d'une politique de développement durable qui s'appuie sur une approche holistique et respecter ses principes et ses critères dans la phase de développement des projets (go/no go)

4.3 Rattrapage socioéconomique

- Mettre en œuvre immédiatement les mesures de développement socioéconomique prévues au projet de traité, celles-ci étant porteuses de développement socioéconomique en matière d'emploi et de partage de richesse
- Identifier les besoins de main d'œuvre et soutenir son développement (en collaboration avec DMO et les entreprises)
- Favoriser l'intégration en emploi en finançant des programmes d'insertion professionnelle (perte de productivité à compenser)
- Promouvoir notre forte croissance démographique en réponse à l'enjeu de main d'œuvre au Québec / Canada

4.4 Compétitivité

- Prioriser l'octroi de contrats gré à gré pour maximiser les retombées économiques (arrimage requis avec la politique d'approvisionnement de biens et services)
- Définir l'ensemble du Tshitassinu comme territoire d'application sur le plan fiscal
- Raccourcir les délais administratifs
- S'assurer que la classification des entreprises (REM) évite les prête-noms

- Mettre en œuvre conjointement un programme d'avantages sociaux avec les entreprises qui le souhaitent pour compétitionner avec la grande entreprise et les institutions publiques
- Documenter les fuites commerciales et développer des actions pour les diminuer
- Favoriser l'achat local

4.5 Affirmation et communication

- Obtenir de nos partenaires locaux et régionaux (Villes, MRC, région) leur appui et leur reconnaissance de nos droits et de notre nouvelle gouvernance économique afin de démontrer le potentiel de retombées économiques bénéfiques pour le milieu et nos partenaires
- À titre de nation souveraine sur notre territoire, faire respecter notre façon de faire aux promoteurs extérieurs (dicter la manière)
- Suivant l'acceptation du modèle de gouvernance, initier sans délai un plan de mise en œuvre
- Élaborer un plan de communication local et régional pour présenter la nouvelle gouvernance économique, nos objectifs et notre nouveau mode d'opération
- Saisir l'opportunité que représente la réconciliation économique avec les premières nations
 - Les gouvernements, les sociétés d'état, les grandes entreprises et d'autres organismes à caractère économique se réfèrent à ce principe pour élaborer leurs politiques et programmes. Cela représente une opportunité à saisir et à développer particulièrement et notamment dans les domaines des ressources naturelles, fauniques et floristiques.

4.6 Mise en œuvre et facteurs de succès

- Confirmer notre leadership politique et économique sur Tshitassinu en exerçant notre droit à l'autodétermination, notre droit inhérent à l'autonomie gouvernementale et nos droits ancestraux et titres aborigènes (Ilnu)
- Planifier la mise en œuvre de l'exercice des pouvoirs législatifs et judiciaires en tenant compte de notre compétence exécutive
- Initier une expérience-pilote sur la ressource forêt d'Ashuapmushuan et par la suite sur potentiellement l'ensemble du Tshitassinu, puis pour la ressource caribou, l'eau, les minéraux critiques et stratégiques et autres.

4.7 Divers

- Contribuer au développement de logements
- Promouvoir l'économie circulaire en conformité avec nos valeurs de gardiens et protecteurs du territoire et de ses ressources (besoin d'éduquer et améliorer notre performance dans la gestion des matières résiduelles)

Annexe 1 – Mandat du comité de travail

PRÉLIMINAIRE



**Pekuakamiulnuatsh
Takuhikan**

PAR COURRIEL

clearyj@cgocable.ca

Mashteuiatsh, le 16 uskahu-pishim^u (septembre) 2024

Jacques Cleary
Société de Développement Économique Innu (SDEI)
1516, rue Ouiatchouan
Mashteuiatsh (Québec) G0W 2H0

N/Réf. : X1 501

Objet : Nouveau modèle économique de Mashteuiatsh

Kuei,

Pour faire suite à la rencontre d'information sur le nouveau modèle économique de Mashteuiatsh, les élus ont convenu d'initier dès maintenant un **comité de travail avec la communauté d'affaires**. En travaillant ensemble, ce comité aura comme principal objectif de préciser les préoccupations du milieu d'affaires, d'identifier des solutions et d'ajuster en conséquence le modèle présenté.

Pour être représentatif de l'ensemble des parties prenantes, nous suggérons que ce comité soit composé comme suit :

- 3 représentants d'entreprises de la communauté (via un appel de candidatures et si cela est nécessaire, il y aura un vote électronique);
- **1 représentant de la SDEI** (administrateur ou Direction générale);
- 1 représentant de DPI (administrateur ou Direction générale);
- 2 représentants de ÉEPS (Direction stratégique et coordonnatrice à l'économie);
- 1 élu (conseillère déléguée | Économie, emploi et partenariats stratégiques).

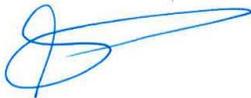
...2

À première vue, les membres du comité devront être disponibles pour investir minimalement une dizaine d'heures d'ici la fin octobre. Une première rencontre pourrait se tenir le 3 octobre en après-midi, une seconde le 15 octobre en avant-midi et, si requis, une troisième rencontre le 28 octobre en avant-midi. Le plan initial de mise en œuvre sera donc repoussé en conséquence.

Démontrant notre ouverture, nous espérons que cette proposition conviendra à tous et nous vous demandons de nous communiquer le **nom du représentant de votre organisation d'ici le 20 septembre par courriel** à : doris.paul@mashteuiatsh.ca.

Dans l'attente de votre retour, je vous prie d'agréer mes sincères salutations.

Pekuakamiu ilnutshimau,
Chef de la Première Nation des Pekuakamiulnuatsh,



Gilbert Dominique
Pekuakamiulnuatsh Takuhikan

c. c. Katakuhimatsheta
Membres du conseil d'administration de la SDEI

Annexe 2 – Bilan des études

| |
|---|
| 2012 |
| Étude diagnostique et recommandations |
| Structure et rôle des organisations liées à l'économie de Mashteuiatsh |
| Constats, enjeux et préoccupations |
| Un manque de synergie est constaté entre les organismes et intervenants gravitant autour du modèle de la structure économique en place. |
| Même après avoir revu les rôles et responsabilités de chaque organisme, il est resté des questions sans réponses et des zones grises. |
| On se questionne encore sur les rôles de chacun. |
| Le manque d'orientations claires, de mécanismes de coordination et de communication efficace a entraîné des écarts et des vides (services, implication, concertation, etc.). |
| Difficulté à obtenir des orientations claires sur les rôles et les responsabilités auxquelles le Conseil s'attend. |
| Préoccupations sur le fait que des entreprises ont perçu DPI comme concurrentiel. |
| Peut-on alléger ou revoir la structure actuelle de notre modèle économique en s'appuyant sur une meilleure synergie des équipes en place et ainsi améliorer notre offre de services? |
| Peut-on revoir l'organisation, les rôles et responsabilités, la cohérence et la complémentarité de nos intervenants économiques? |
| Doit-on revoir les règles de gouvernance de chaque organisme? |
| Comment mieux communiquer et coordonner l'ensemble des intervenants? |
| Quelles stratégies peut-on mettre en place afin de développer, transférer et conserver les expertises nécessaires aux objectifs de développement économique? |
| 2014 |
| Planification stratégique du développement de l'économie (2017-2022) |
| La planification a conduit à l'implantation de la Table de concertation sur l'économie (inactive). Le rapport final du 25 juin 2014 mentionne que les acteurs (Secrétariat exécutif, SDEI, DPI, ÉMO, SHAM) ont réfléchi à la meilleure stratégie afin de soutenir le milieu et contribuer au développement économique. Ces rencontres ont permis d'identifier des constats et des conditions gagnantes. |
| Constats, enjeux et préoccupations |
| Il y aura de nombreux projets et opportunités dans les prochaines années et cela va nécessiter une meilleure et plus grande coordination et collaboration entre les différents acteurs. |

| |
|--|
| Les entreprises frappent à plusieurs portes lorsqu'elles veulent avoir de l'information sur les projets et opportunités à venir et cela génère de l'inefficacité et des défis de communication importants. |
| La coordination et la communication entre la SDEI et DPI sont déficientes. Les rôles de chacun ne sont pas toujours clairs, ce qui a généré certains conflits et difficultés par le passé. Ces situations nuisent à l'efficacité du soutien que ces deux entités peuvent apporter aux entreprises et à la communauté et il y a un risque de perdre des opportunités. |
| Pekuakamiulnuatsh Takuhikan et ses sociétés apparentées doivent améliorer leur coordination pour ne pas laisser passer d'opportunités. |
| Il faut être prêt et prendre des décisions éclairées face aux opportunités d'affaires. |
| Les démarches des entrepreneurs et des demandeurs d'emploi doivent être simplifiées pour maximiser la capacité du milieu à profiter des opportunités. |

| |
|---|
| 2021 |
| Étude sur la Gouvernance économique à Mashteuiatsh |
| Résultats des constats à la suite des consultations sur les perceptions des acteurs économiques locaux (ÉEPS, DPI, SDEI, Groupe PEK, SHAM, Entrepreneurs) |
| Constats, enjeux et préoccupations |
| <u>Katakuhimatsheta</u> : La priorisation des projets structurants de développement économique au sein de la communauté crée de la confusion sur les livrables et les échéanciers (ex. : Boréal, le parc industriel, la voie de contournement ferroviaire, le projet d'hôtel, etc.). |
| <u>Katakuhimatsheta</u> : Il existe une perception qu'il est toujours difficile et compliqué de développer à Mashteuiatsh et que le pouvoir politique est encore très affirmé, et ce, malgré le fait que le Conseil ne veuille pas s'immiscer dans l'analyse des dossiers. |
| <u>Katakuhimatsheta</u> : Le plan de développement économique produit en 2017 est maintenant obsolète : aucune instance n'a été formellement mandatée pour l'animer et en faire une mise à jour annuelle. Plusieurs acteurs soulignent que l'instabilité des ressources humaines au sein de ÉPS n'avait pas permis de prioriser ce suivi. |
| <u>Katakuhimatsheta</u> : L'importance que le Conseil prenne les mesures nécessaires pour rétablir un climat de confiance entre les instances et le Conseil ainsi qu'avec les entrepreneurs. |
| <u>Katakuhimatsheta</u> : Le Conseil doit s'assurer d'une concertation plus performante entre les diverses instances économiques de la communauté. |
| <u>ÉEPS</u> : Au fil des ans, le volet négociation des ententes de partenariat avec les promoteurs et le territoire a pris de l'importance et occupe présentement plus de 50 % du temps/personne; |
| <u>ÉEPS</u> : On observe une perception de chien de garde et une certaine méfiance à l'égard de ÉPS par les Sociétés du fait qu'ÉPS gère les ententes de financement et de reddition de comptes de ces organisations; |

| |
|--|
| <p><u>ÉEPS</u>: L'effet de débordement est observable dans cette équipe. Ils sont centrés sur les opérations et non sur le stratégique.</p> |
| <p><u>DPI</u>: Le virage de DPI avec son nouveau plan stratégique (2019) a relégué au second plan le rôle de bras d'affaires que le Conseil lui confiait. C'est maintenant ce dernier qui doit prendre les décisions du choix des entrepreneurs pour certaines ententes de partenariat. Cette situation risque de placer le Conseil en situation de conflit d'intérêts et en non-conformité avec sa Loi de gestion financière;</p> |
| <p><u>DPI</u>: Le plan stratégique de DPI (2019), malgré l'importance du changement de sa mission, n'a jamais fait l'objet d'une adoption formelle par le Conseil;</p> |
| <p><u>DPI</u>: DPI refuse des mandats parce que l'organisation n'est pas assez financée, selon eux, ou qu'ils ne s'inscrivent pas dans leur plan stratégique retenu par DPI (ex. : Boréalys, le projet d'hôtel, Buches inc., etc.);</p> |
| <p><u>DPI</u>: On observe un climat important de non-confiance des entrepreneurs à l'égard des services offerts par DPI. Cette situation bloque présentement le potentiel d'investissement pouvant provenir de promoteurs au sein de la communauté;</p> |
| <p><u>DPI</u>: DPI n'a plus un rôle d'entrepreneur général. Malgré cela, les entrepreneurs ont encore une perception que cette Société demeure un concurrent;</p> |
| <p><u>DPI</u>: La nouvelle mission de DPI cible en priorité l'acquisition d'entreprises et de partenariats stratégiques. Il y a un malaise important quant à la nécessité de créer un Fonds d'investissement de 1,5 million. S'il y a volonté de mettre sur pied un tel fonds, les mécanismes décisionnels et de gestion devront être clarifiés entre le Conseil et DPI.</p> |
| <p><u>Filière énergie</u>: Source majeure de nouveaux revenus pour le Conseil;</p> |
| <p><u>Filière énergie</u>: Le fait que le Conseil soit accrédité auprès de l'Autorité financière des Premières Nations donne accès à du financement avantageux, ce qui aide au plan concurrentiel à se positionner dans le marché;</p> |
| <p><u>Filière énergie</u>: Le modèle d'affaires actuel et l'expertise en place permettent une croissance et placent la communauté en avance sur d'autres communautés en matière d'énergies renouvelables;</p> |
| <p><u>Constat Filière énergie</u>: Fenêtre d'opportunités pour développer des relations et se positionner comme joueur crédible dans l'écosystème, ce qui peut être facilité par la représentation du Conseil des élus, en appui au responsable du Groupe PEK, dans son développement d'affaires.</p> |
| <p><u>SDEI</u>: Malgré la proximité et l'efficacité des services offerts par la SDEI, les membres observent une lourdeur administrative qui empêche de bouger à la vitesse à laquelle l'économie doit avancer. Il y a trop d'étapes et de temps d'attente avant qu'un projet soit présenté et décidé.</p> |

2021

Étude sur la Gouvernance économique à Mashteuiatsh

Grands constats sur la structure économique actuelle

Constats, enjeux et préoccupations

Performance économique jugée faible, à la fois par les entrepreneurs et les entités du développement économique elles-mêmes;

Méconnaissance de la Planification stratégique du développement de l'économie 2017-2021 du Conseil, autant parmi les entrepreneurs que parmi les Sociétés;

Vision et approche de développement non intégrées entre les entités; chacune des Sociétés mène son propre plan stratégique alors que les priorités structurantes pour le développement économique de la communauté ne sont pas ramenées à l'échelle globale;

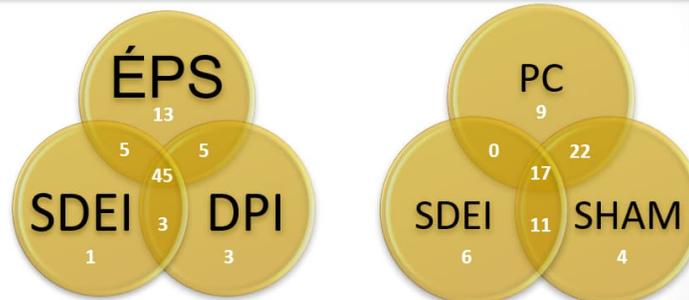
Manque de leadership central pour aligner les priorités en fonction de résultats et non de processus (une reddition de comptes plus mathématique que sur l'évaluation/performance des actions réalisées par l'organisme mandaté);

Manque d'agilité dans le cheminement des projets avec des délais allongés et une faible rétroaction; il en résulte des pertes d'opportunités pour la communauté;

Zones de chevauchement importantes dans les rôles et responsabilités des Sociétés, ce qui ne favorise pas la pleine synergie en matière de développement économique;

Le manque de coordination des entités et les décisions de leur gouvernance ont causé des zones de chevauchement

Les chevauchements sont plus nombreux entre ÉPS, SDEI et DPI, entraînant inévitablement un manque de cohésion et de complémentarité entre les entités.



La création de la Loi sur l'administration financière (2018) décrétée par le Conseil ajoute un palier dans l'analyse des projets;

Perte de contact entre les instances politiques et les Sociétés, ce qui entraîne à la fois une incompréhension des mandats alloués, un manque de confiance, de reconnaissance et des attentes non définies;

Des attentes élevées à l'égard de ÉPS, mais une instabilité organisationnelle et une imprécision de son rôle favorisant une livraison de services en silo par les Sociétés;

Processus de communication non formel entre le Conseil et les Sociétés, ce qui nuit à l'uniformité des processus, à la transparence et à l'équité.

Annexe 3 – Présentation à la communauté d'affaires

PRÉLIMINAIRE



**Pekuakamiulnuatsh
Takuhikan**

Gouvernance économique

Rencontre d'information

11 septembre 2024



Rencontre d'information

- Contexte / Mandat / Approche
- Bénéfices recherchés
- Structure économique
- Plan de mise en œuvre

Contexte

- Plusieurs études réalisées depuis 2012 pour identifier les problématiques et trouver des façons d'améliorer l'environnement économique
- Constats partagés par tous les acteurs
 - *Vision non intégrée*
 - *Attentes non définies*
 - *Manque de communication*
 - *Travail en silos*
 - *Zones de chevauchement*
 - *Manque d'agilité*
 - *Performance en-deçà du potentiel*

Mandat

- Volonté de Pekuakamiulnuatsh Takuhikan d'optimiser le mode de fonctionnement de l'environnement économique
- Publication d'un appel d'offres visant à :
 - « Analyser et recommander un **systeme de gouvernance économique** performant au service de l'économie de Mashteuiatsh »
- Mandat octroyé à Mallette à l'automne 2023

Approche

- Survol des études antérieures
- Survol de comparables
- Identification des bénéfices recherchés (priorités)
- Élaboration d'une nouvelle structure de gouvernance économique
- Consultation des parties prenantes
 - 21 février et 22 mars
- Analyse de la capacité organisationnelle
- Élaboration d'un plan de mise en œuvre

Bénéfices recherchés

- Alléger la structure
- Éliminer le travail en silos
- Favoriser la synergie et la complémentarité
- Assurer une meilleure communication et reddition
- Améliorer le rendement
- Être partie prenante des **aspects stratégiques** tout en favorisant l'**indépendance** des opérations



Environnement de départ

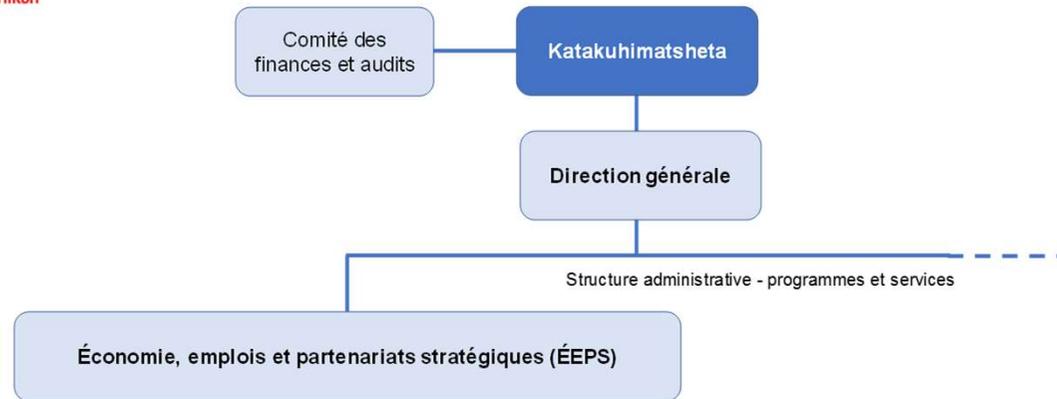


Table de concertation de l'économie



Filière Énergie



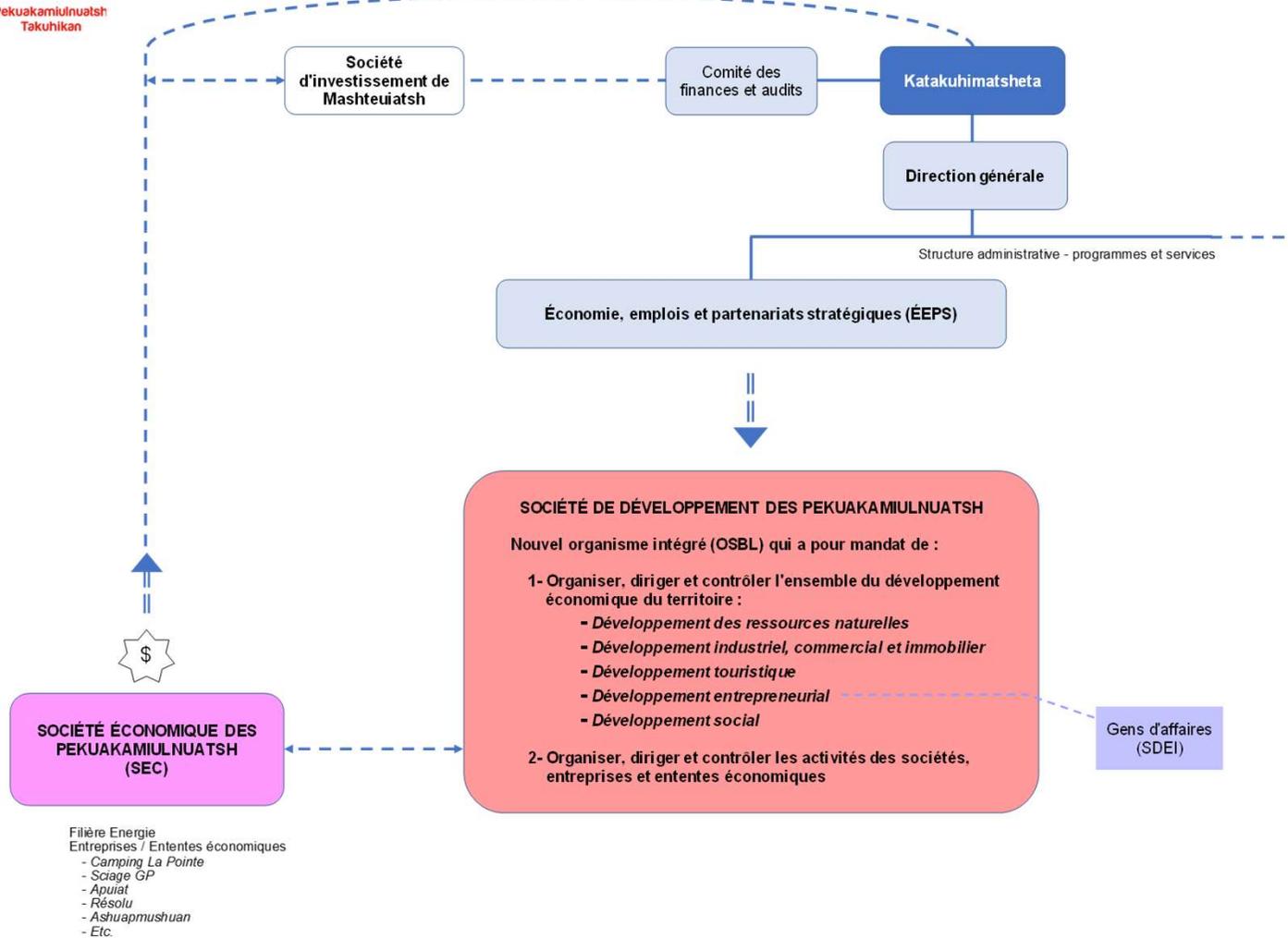
Projets / Entreprises économiques

- *Namunashu*
- *Apuiat*
- *Forêt bleuet*
- *Mamo Aki*
- *Biochar Boréal*
- *Etc.*

Entreprises / Ententes économiques

- *Camping La Pointe*
- *Sciage GP*
- *Résolu*
- *Ashuapmushuan*
- *Etc.*

Environnement projeté (2024-25)

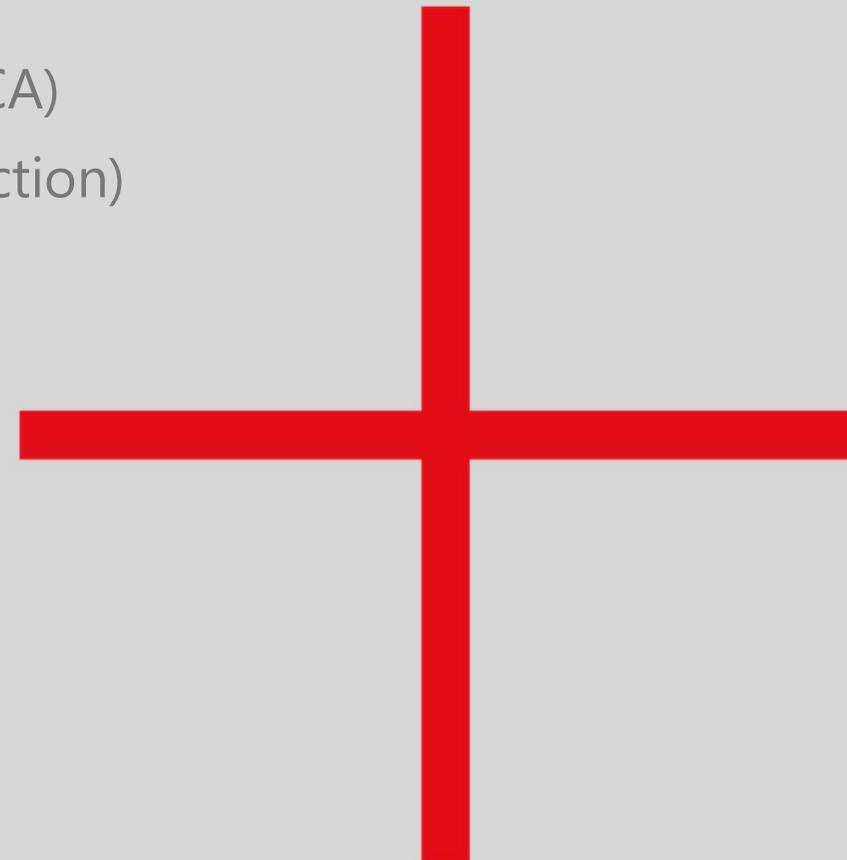


Exemples de responsabilités / services

- **Développement** de projets (ressources naturelles, industriel, commercial, immobilier, touristique, etc.)
- **Prospection** d'investisseurs
- **Promotion** et développement de l'entrepreneuriat
- Promotion du quartier des affaires
- **Veille** stratégique
- **Service aux entreprises** (soutien au démarrage, financement, etc.)
- Promotion de la destination
- Accueil touristique
- **Soutien** aux événements

Avantages

- + Structure allégée
- + Crée un lien de communication directe et soutenu avec ÉEPS (mandataire + présence CA)
- + Favorise la synergie (tous dans la même direction) et la transparence
- + Permet d'éviter les chevauchements
- + Permet d'optimiser les ressources
- + Accentue la reddition de compte



Éléments déterminants

- Changements organisationnels
 - Précision de l'offre de service et plan d'opération (ressources humaines, physiques et financières)
- Aspects légaux
 - Création d'un nouvel OSBL
 - Création d'une nouvelle SEC (+ inc.)
 - Modifications aux ententes contractuelles (approche requise auprès des partenaires)

Plan de mise en œuvre

Prémices :

- Nouvelle structure fonctionnelle avant le 31 mars 2025
- Aucune rupture des services (mais révision de l'offre)
- Disponibilité des ressources (pas de duplication des services)

➤ Plan en 4 phases



Plan de mise en œuvre

Activités réalisées

| PHASE / OBJET | 2024 | | | | |
|--|---|-----|-----|-----|-----|
| | JAN | FÉV | MAR | AVR | MAI |
| 1-Idéation |  | | | | |
| ▸ Analyse préliminaire | ■ | | | | |
| ▸ Élaboration d'une structure de gouvernance | ■ | | | | |
| ▸ Définition rôles et responsabilités | | ■ | | | |
| ▸ Rencontre parties prenantes | | ■ | | | |
| 2-Plan de mise en œuvre |  | | | | |
| ▸ Ajustement à la structure proposée | | ■ | ■ | | |
| ▸ Rencontre parties prenantes | | | ■ | | |
| ▸ Analyse capacité organisationnelle | | | | ■ | |
| ▸ Plan de mise en œuvre | | | | | ■ |

Plan de mise en œuvre

| PHASE / OBJET | 2024 | | | | | | | | 2025 | | | | | |
|----------------------------------|------|----|----|-----|-----|-----|-----|-----|------|-----|-----|-----|-----|----|
| | MAI | JN | JL | AOU | SEP | OCT | NOV | DÉC | JAN | FÉV | MAR | AVR | MAI | JN |
| 1-Communication | | | | | | | | | | | | | | |
| ↳ Annonce du projet | ■ | | | | | | | | | | | | | |
| ↳ Comité de travail | ■ | | | | | | | | | | | | | |
| ↳ Rencontres parties prenantes | | ■ | | | | | | | | | | | | |
| 2-Fondements légaux | | | | | | | | | | | | | | |
| ↳ Gouvernance | | ■ | | | | | | | | | | | | |
| ↳ Règlements généraux | | ■ | ■ | | | | | | | | | | | |
| ↳ Constitution nouvelles entités | | | | | ■ | | | | | | | | | |
| 3-Composition | | | | | | | | | | | | | | |
| ↳ Direction générale | | | | | ■ | ■ | | | | | | | | |
| ↳ Offre de service | | | | | | ■ | ■ | ■ | | | | | | |
| 4-Opérationnalisation | | | | | | | | | | | | | | |
| ↳ Plan marketing | | | | | | | | | ■ | ■ | | | | |
| ↳ Plan ressources humaines | | | | | | | | | ■ | ■ | | ■ | ■ | |
| ↳ Communication externe | | | | | | | | | | ■ | ■ | | | |
| ↳ AGA | | | | | | | | | | | | | | ■ |



Discussion

**Annexe 4 – Recommandations d’ajustements proposés au modèle de
gouvernance économique de Mashteuiatsh (SDEI)**

PRÉLIMINAIRE



Recommandations d’ajustements au modèle de gouvernance économique de Mashteuiatsh

**Présenté par la SDEI et
les représentants officiels de la communauté
d’affaires de Mashteuiatsh**

**Déposé à Katakuhimatsheta et au comité de travail
sur la gouvernance économique de Mashteuiatsh.**

Le 31 janvier 2025

Mot de la SDEI et des représentants officiels de la communauté d'affaires

Les recommandations d'ajustements que nous vous présentons aujourd'hui marquent une étape importante dans le processus de refonte de la gouvernance économique de Mashteuiatsh initié par Pekuakamiulnuatsh Takuhikan. Elles reflètent la position ferme adoptée par l'assemblée générale de la SDEI le 9 janvier 2025, à savoir ***la réaffirmation de notre statut d'organisme autonome et indépendant et notre volonté d'évoluer selon notre propre modèle SDEI 2.0, en dehors du cadre envisagé par Pekuakamiulnuatsh Takuhikan.***

Nous exprimons de sérieuses réserves sur le modèle de gouvernance proposé, qui prévoit notre intégration (dissolution de fait de la SDEI) dans une mégastucture centralisée. Nous y voyons une menace pour l'autonomie entrepreneuriale, la qualité des services, la proximité avec le terrain et la liberté d'association des entrepreneurs.

En réponse à la demande du Chef Gilbert Dominique, dans sa correspondance du 19 décembre dernier, de préciser le rôle que la SDEI entend jouer dans la nouvelle gouvernance économique de Mashteuiatsh, nous proposons une vision alternative basée sur le respect de notre autonomie, le maintien de notre financement et la reconnaissance de notre expertise. Nous préconisons une évolution selon notre propre modèle SDEI 2.0, axé sur le renforcement de notre rôle au service de la communauté d'affaires et l'adaptation aux enjeux de la nouvelle économie.

Pour étayer notre position, nous nous appuyons sur un processus rigoureux d'analyse des besoins réels des entreprises et des organismes communautaires (mise à niveau de l'étude pré diagnostique), de consultation de nos membres (assemblées générales des 18 septembre 2024, 22 octobre 2024 et 9 janvier 2025) et d'élaboration de propositions (modèle SDEI 2.0). Nous avons ainsi respecté le mandat confié par notre Assemblée générale de participer au comité de travail initié par Katakuhimatsheta en apportant les préoccupations du milieu d'affaires, identifiant des pistes de solutions et proposer des ajustements au modèle.

Dans la perspective où le modèle final recommandé par le comité de travail devait maintenir l'intégration de la SDEI dans son périmètre (dissolution de fait), cela ne pourrait en aucun cas être interprété comme une validation par la communauté d'affaires, ni être cité ultérieurement comme une preuve de sa collaboration. Les membres s'étant déjà clairement prononcés sur ce point, une telle inclusion se ferait sans leur accord.

Nous demandons à Katakuhimatsheta des engagements formels sur le respect de notre autonomie, le respect de notre entente de financement (2023-2026) et la reconnaissance de notre rôle. Nous l'invitons à considérer avec attention cette position unanime de la communauté d'affaires.

En conclusion, la SDEI exprime une fin de non-recevoir au modèle d'intégration proposé par Pekuakamiulnuatsh Takuhikan, tout en réaffirmant sa volonté de contribuer activement au développement économique local selon une logique de collaboration et non de subordination. C'est un message fort, argumenté et légitimé démocratiquement, qui place Katakuhimatsheta devant ses responsabilités.

Quoi qu'il en soit, la SDEI sort renforcée de cette séquence en ayant démontré sa capacité de mobilisation et de proposition au service des entrepreneurs et des organismes de Mashteuiatsh. Ensemble, construisons l'avenir économique de notre communauté, dans le respect de nos valeurs et de nos aspirations.

Table des matières

| | |
|--|-----------|
| 1. Mise en contexte | 5 |
| 1.1. Portrait de la SDEI | 5 |
| 1.2. Une évolution proactive et réfléchie | 5 |
| 1.3. Contexte actuel | 5 |
| 2. Analyse et recommandations | 6 |
| 2.1. Participation au comité de travail sur la gouvernance économique | 6 |
| 2.2. Préoccupations du milieu des affaires et solutions envisagées | 7 |
| 2.3. Préoccupations majeures face au modèle proposé | 7 |
| 2.3.1. Perte d'autonomie et d'indépendance des entrepreneurs | 8 |
| 2.3.2. Confusion des rôles et perte de services adaptés | 8 |
| 2.3.3. Déconnexion des réalités et besoins des entrepreneurs | 9 |
| 2.3.4. Perte d'une voix indépendante pour les entreprises | 9 |
| 2.3.5. Affaiblissement du développement communautaire | 9 |
| 2.3.6. Menace sur la liberté d'association des entrepreneurs | 10 |
| 2.3.7. Vision du développement entrepreneurial à long terme | 10 |
| 3. Position de l'assemblée générale | 11 |
| 3.1. Réaffirmation du statut de la SDEI | 11 |
| 3.2. Vision d'évolution | 11 |
| 4. Recommandations | 11 |
| 4.1. Cadre de collaboration | 11 |
| 4.2. Évolution des services | 11 |
| 4.3. Gouvernance | 12 |
| 5. Conclusion | 12 |

1. Mise en contexte

1.1. Portrait de la SDEI

La Société de développement économique ilnu (SDEI) occupe depuis 25 ans un rôle central dans le développement économique de Mashteuiatsh. Organisation à but non lucratif autonome et démocratique, la SDEI représente aujourd'hui 131 entreprises et organismes communautaires qui génèrent 1 474 emplois et plus de 115 millions de dollars en masse salariale annuelle. Cette contribution significative à l'économie locale témoigne de l'efficacité du modèle actuel et de sa capacité à stimuler l'entrepreneuriat au sein de la communauté.

1.2. Une évolution proactive et réfléchie

Consciente des défis émergents et soucieuse d'adapter ses services aux besoins évolutifs de ses membres, la SDEI a entrepris en 2022 une démarche rigoureuse d'évaluation et de modernisation de son offre de services. Cette initiative, qui s'est traduite par la réalisation d'une étude pré diagnostique approfondie, a permis d'identifier avec précision les besoins actuels des entreprises et organismes de Mashteuiatsh. Sur la base de ces constats, la SDEI a développé son modèle d'affaires SDEI 2.0, une vision innovante axée sur le développement durable et l'adaptation aux enjeux de la nouvelle économie.

1.3. Contexte actuel

La proposition de Pekuakamiulnuatsh Takuhikan de mettre en œuvre un nouveau modèle de gouvernance économique représente une occasion de renforcer l'écosystème entrepreneurial de Mashteuiatsh. Toutefois, l'intégration envisagée de la SDEI (prise de contrôle non sollicitée) dans cette nouvelle structure soulève des enjeux fondamentaux concernant :

- La préservation de l'autonomie décisionnelle d'une organisation démocratique ;
- La pérennité des services essentiels aux entreprises et organismes ;
- Le maintien des ententes de financement existantes ;
- Le respect des processus démocratiques établis.

La participation active de la SDEI et des représentants officiels de la communauté d'affaires aux travaux du comité de travail témoigne de notre volonté de contribuer de manière constructive à l'évolution du modèle de

gouvernance économique, dans le respect des intérêts de nos membres et de notre mission fondamentale.

Ce document présente nos recommandations d'ajustements au modèle proposé, basées sur une analyse approfondie des besoins réels de la communauté d'affaires et sur notre vision d'une collaboration constructive entre les différents acteurs du développement économique de Mashteuiatsh.

2. Analyse et recommandations

2.1. Participation au comité de travail sur la gouvernance économique

En réponse à la résolution adoptée lors de son assemblée générale annuelle du 18 septembre 2024, la SDEI a lancé un appel de candidatures rigoureux pour désigner les représentants de la communauté d'affaires au comité mis en place par Katakuhimatsheta.

Lors de l'assemblée générale spéciale du 22 octobre 2024, les membres ont élu leurs représentants chargés de porter la voix collective de la communauté d'affaires au sein du comité, en plus du représentant désigné de la SDEI :

Représentante des organismes communautaires

- Madame Jolyane Tremblay — Innu division formation

Représentants des entreprises

- Monsieur René Buckell — Entreprises Mitshuap
- Monsieur Steve Launière — Ashuapmushuan Expérience
- Madame Sonia Robertson — Assi-Nipi écohébergement

Représentant désigné de la SDEI

- Jacques Cleary — Président

Ces représentants ont reçu de l'assemblée générale un mandat précis articulé autour de trois volets (Annexe I) :

- Apporter les préoccupations du milieu d'affaires ;
- Identifier des solutions ;
- Proposer des ajustements au modèle de gouvernance présenté.

Les représentants ont adopté une approche méthodique basée sur cinq orientations stratégiques :

- Partir des besoins réels du milieu ;
- Analyser de manière critique et constructive ;
- Préserver l'autonomie du milieu économique local ;
- Assurer la continuité et la qualité des services ;
- Ancrer le dialogue dans la durée.

Cette participation s'est appuyée sur l'expertise terrain de la SDEI et de ses représentants, et sur les données factuelles issues de l'étude pré diagnostique, permettant une contribution documentée aux travaux du comité.

2.2. Préoccupations du milieu des affaires et solutions envisagées

En juillet 2023, la SDEI a reçu de la firme 3DIX7 le rapport final de l'étude pré diagnostique visant à identifier les besoins des entreprises et organismes en matière d'outils financiers et de moyens d'intervention économique. Cette démarche visait à établir un état des lieux factuel pour proposer des pistes d'amélioration adaptées aux réalités du terrain.

La mise à niveau complète de cette étude permet d'apporter les préoccupations du milieu et d'appuyer nos recommandations sur une base factuelle solide.

Dès la réception du rapport, en juillet 2023, la SDEI a mis en œuvre sa transformation vers un modèle innovant, la SDEI 2.0, structuré autour de cinq axes prioritaires :

- Bonifier l'offre de soutien-conseil ;
- Adapter les services aux enjeux de la nouvelle économie ;
- Accompagner les entreprises et organismes dans l'accès au financement ;
- Poursuivre la collaboration avec Pekuakamiulnuatsh Takuhikan ;
- Assurer l'autonomie et l'indépendance de la SDEI.

2.3. Préoccupations majeures face au modèle proposé

Les constats révélés par l'étude pré diagnostique et sa mise à niveau confirment l'importance d'avoir une structure de développement économique par et pour les entrepreneurs, capable de répondre avec agilité et expertise à leurs besoins évolutifs. C'est précisément le rôle que joue la SDEI depuis sa création, en ajustant continuellement ses services et en intervenant comme courroie de transmission auprès des autres acteurs

économiques, mais aussi en représentant les intérêts des entrepreneurs et en agissant comme un contrepoids nécessaire face aux pouvoirs publics.

Or, le modèle de gouvernance économique proposé par Pekuakamiulnuatsh Takuhikan, avec l'intégration de la SDEI (dissolution de fait) dans une structure centralisée orientée par le politique, fait peser de sérieux risques sur cette capacité d'accompagnement de proximité, sur l'autonomie entrepreneuriale et plus globalement sur la vitalité de l'écosystème économique local.

2.3.1. Perte d'autonomie et d'indépendance des entrepreneurs

La dissolution de fait (prise de contrôle non sollicitée) envisagée pour la SDEI dans un modèle centralisé et dont les orientations proviennent du politique ne menace pas seulement une structure, mais porte atteinte à la liberté fondamentale des entrepreneurs de définir collectivement leurs propres outils de développement :

- La SDEI, en tant qu'organisme mandaté démocratiquement par et pour les entrepreneurs, est la garante de leur capacité d'initiative. Son indépendance est la clé de leur autonomie d'organisation et d'action.
- Brider cette autonomie associative, c'est déposséder la communauté d'affaires de sa capacité d'action collective au profit d'une logique « top-down » où les outils de soutien répondent d'abord aux orientations politiques.
- L'attribution au nouvel OSBL d'un mandat « d'organiser, de diriger et de contrôler » le développement économique illustre la volonté de substituer l'autodétermination entrepreneuriale.

2.3.2. Confusion des rôles et perte de services adaptés

L'ampleur du mandat confié au nouvel OSBL, de l'entrepreneuriat au développement social en passant par les grands projets, fait craindre :

- Une perte de l'expertise et des services de proximité de la SDEI au profit d'une structure éloignée des réalités du terrain.
- Un risque de complexité administrative nuisant à la clarté des rôles et à l'efficacité du soutien aux entreprises.
- Des arbitrages défavorables aux entrepreneurs en cas de conflits d'intérêts entre grands dossiers et besoins des PME.

- Un affaiblissement de l'écosystème entrepreneurial par la dissolution du guichet unique de la SDEI.

2.3.3. Déconnexion des réalités et besoins des entrepreneurs

La gouvernance proposée pour le nouvel OSBL remplacerait le modèle actuel de gouvernance entrepreneuriale collective et de proximité par une structure administrative plus large et complexe, créant ainsi un risque de déconnexion progressive des enjeux de terrain :

- Sous-représentation des entrepreneurs locaux dans les instances au profit d'autres acteurs économiques et institutionnels.
- Affaiblissement de la capacité de la communauté d'affaires à faire remonter ses besoins et obtenir des réponses adaptées.
- Inquiétude de voir l'expertise unique développée en 25 ans par les équipes de la SDEI se diluer dans un grand ensemble administratif.

2.3.4. Perte d'une voix indépendante pour les entreprises

L'intégration de la SDEI (dissolution de fait) dans le nouvel OSBL induirait la perte d'un acteur autonome et légitimé capable de porter la voix des entrepreneurs sans filtre politique :

- La communauté d'affaires, désormais représentée par un comité de gens d'affaires, perdrait sa capacité d'interpeller directement et librement Pekuakamiulnuatsh Takuhikan sur les enjeux économiques.
- Perte d'indépendance dans la documentation des besoins et la formulation de propositions, sous contrôle d'une structure unique.
- Risque d'autocensure et de pression politique sur les revendications portées (ex. : projet incubateur/accélérateur).
- Difficulté à mobiliser la base entrepreneuriale autour d'une association perçue comme un appareil de Pekuakamiulnuatsh Takuhikan.

2.3.5. Affaiblissement du développement communautaire

La transition de la SDEI dans un grand ensemble fait craindre une perte de l'accompagnement de proximité des entrepreneurs communautaires :

- Disparition d'une structure historiquement proche des réalités et des besoins spécifiques des organismes communautaires.

- Risque de marginalisation du soutien à l'économie sociale au profit de dossiers plus visibles et lucratifs.
- Perte d'une expertise unique dans le soutien sur mesure à des projets innovants, mais considérés peu rentables.
- Le modèle prévoit de dissocier le développement social du développement entrepreneurial, les organismes communautaires ne faisant pas l'objet de consultation par le comité de gens d'affaires (SDEI).

2.3.6. Menace sur la liberté d'association des entrepreneurs

Au-delà des enjeux techniques, une dissolution de fait (prise de contrôle non sollicitée) de la SDEI constitue une menace directe au droit fondamental des entrepreneurs de se regrouper librement :

- Négation du droit des membres de la SDEI à déterminer démocratiquement leur propre mode de gouvernance et d'action.
- Danger de créer un précédent d'ingérence politique arbitraire dans la vie associative.
- Privation pour les entrepreneurs d'un espace autonome d'échange et d'action collective sur leurs enjeux.
- Message négatif envoyé sur la légitimité même d'une représentation indépendante de la communauté d'affaires.

2.3.7. Vision du développement entrepreneurial à long terme

Au-delà des enjeux structurels, le modèle proposé révèle une absence préoccupante de vision stratégique à long terme pour le développement entrepreneurial de la communauté :

- Absence d'analyse approfondie des impacts de la restructuration sur le développement entrepreneurial futur.
- Vision administrative centrée sur l'optimisation structurelle plutôt que sur le développement économique entrepreneurial.
- Absence d'indicateurs de performance liés au développement des entreprises.
- Absence d'une vision concernant les enjeux futurs pour les entreprises et organismes (changements climatiques, transition énergétique, transformation numérique, développement durable, intelligence artificielle, etc.)

3. Position de l'assemblée générale

Le 19 décembre 2024, le Chef Gilbert Dominique invitait la SDEI à préciser le(s) rôle(s) qu'elle souhaiterait assumer dans la nouvelle gouvernance économique. En réponse, l'assemblée générale spéciale du 9 janvier 2025 a adopté une position claire (Annexe II) :

3.1. Réaffirmation du statut de la SDEI

- Confirmation du statut d'organisme autonome et indépendant de la SDEI ;
- Réaffirmation de sa gouvernance démocratique par ses membres ;
- Maintien de sa mission de service au développement économique de Mashteuiatsh.

3.2. Vision d'évolution

L'assemblée générale a formellement adopté le projet SDEI 2.0 comme cadre d'évolution, visant à :

- Renforcer le rôle de la SDEI au service de la communauté d'affaires ;
- Moderniser l'offre de services selon les besoins identifiés ;
- Développer des partenariats constructifs avec l'ensemble des acteurs du développement économique local.

4. Recommandations

À la lumière de l'analyse réalisée et de la position adoptée par l'assemblée générale, nous formulons les recommandations suivantes :

4.1. Cadre de collaboration

- Respect de l'autonomie et de l'indépendance statutaire de la SDEI ;
- Reconnaître pleinement le rôle et l'expertise de la SDEI dans le cadre de la gouvernance économique locale ;
- Maintenir le financement selon l'entente 2023-2026, permettant à la SDEI de remplir pleinement sa mission ;
- Établir des mécanismes de collaboration respectueux des rôles de chacun.

4.2. Évolution des services

- Soutenir le déploiement du modèle SDEI 2.0 ;

- Soutenir le développement durable et l'adaptation aux enjeux de la nouvelle économie ;
- Développer des collaborations stratégiques tout en préservant l'expertise existante de la SDEI.

4.3. Gouvernance

- Officialiser un Cercle de concertation économique au sein de Pekuakamiulnuatsh Takuhikan ;
- Reconnaître formellement la SDEI comme interlocuteur privilégié de la communauté d'affaires ;
- Garantir la représentation directe du milieu des affaires dans les processus de consultation économique.

5. Conclusion

La SDEI réitère sa volonté de contribuer activement au développement économique de Mashteuiatsh, dans le respect de son autonomie et de sa mission fondamentale. Le modèle SDEI 2.0 représente une réponse concrète et adaptée aux besoins de la communauté d'affaires, s'inscrivant dans une vision moderne et durable du développement économique.

Par conséquent, l'intégration de la SDEI (rôle, responsabilités, services, ressources humaines et financement) dans une nouvelle entité centralisée, comme le préconise Pekuakamiulnuatsh Takuhikan dans sa nouvelle structure, ne correspond pas à la vision et aux besoins exprimés par la communauté d'affaires.

Dans cette perspective et dans l'objectif de préserver l'autonomie de la SDEI comme entité autonome et indépendante, notre recommandation est que l'évolution de la SDEI se poursuive à l'extérieur du périmètre envisagé dans le modèle proposé par Pekuakamiulnuatsh Takuhikan.



EXTRAIT DU PROCÈS-VERBAL DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE EXTRAORDINAIRE DE LA SOCIÉTÉ DE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE ILNU

(la « SDEI »)

tenue le 22 octobre 2024, à 8 h 30, au Musée ilnu de Mashteuiatsh

RÉSOLUTION #20241022-213

CONSIDÉRANT QUE Pekuakamiulnuatsh Takuhikan a entamé une démarche de réorganisation de son Système de gouvernance économique, nommée le « Modèle de gouvernance économique de Mashteuiatsh »;

CONSIDÉRANT QUE dans les premières moutures du Modèle de gouvernance économique de Mashteuiatsh, on prévoyait la dissolution de la SDEI;

CONSIDÉRANT QUE la SDEI est un organisme sans but lucratif autonome, légalement constitué, et que ses membres réunis en assemblée générale disposent de tous les droits et pouvoirs prévus à la Loi ainsi que dans ses règlements;

CONSIDÉRANT QUE lors de l'AGA du 18 septembre 2024, les membres ont adopté une résolution concernant la participation de la SDEI au comité de travail mis en place par Katakuhimatsheta;

CONSIDÉRANT QUE le comité de travail, mis en place par Katakuhimatsheta, qui vise à contribuer au nouveau modèle de gouvernance économique de Mashteuiatsh, a été formé, qu'il est maintenant bien actif et qu'il invite la SDEI et la communauté d'affaires représentée par les membres élus lors de l'assemblée générale extraordinaire du 22 octobre 2024 à se joindre à leur groupe;

CONSIDÉRANT QUE les objectifs du comité sont de préciser les préoccupations du milieu d'affaires, d'identifier des solutions et d'ajuster en conséquence le modèle de gouvernance présenté;

CONSIDÉRANT QUE l'assemblée a voté, le 22 octobre 2024, les représentants de la communauté d'affaires, dont trois (3) représentants des entreprises et un (1) représentant des organismes communautaires pour siéger audit comité;

CONSIDÉRANT QUE les changements envisagés dans le modèle de gouvernance économique de Mashteuiatsh pourraient entraîner des répercussions significatives sur la dynamique économique de la communauté, y compris sur le fonctionnement de la SDEI et l'ensemble des acteurs économiques;

CONSIDÉRANT QUE la SDEI réaffirme sa volonté de collaborer de manière constructive avec Katakuhimatsheta dans l'intérêt du développement économique de Mashteuiatsh, tout en

maintenant fermement son autonomie et son rôle essentiel d'acteur économique indépendant et apolitique.

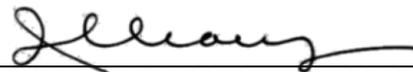
IL EST RÉSOLU :

**MANDAT DE LA SDEI ET DES REPRÉSENTANTS
DE LA COMMUNAUTÉ D'AFFAIRES AU SEIN DUDIT COMITÉ**

QUE pour assurer la protection de l'autonomie de la SDEI, la défense des intérêts de ses membres et la préservation de son rôle d'acteur économique indépendant et apolitique dans le contexte du modèle de gouvernance économique de Mashteuiatsh proposé, l'assemblée générale mandate le représentant de la SDEI et ceux de la communauté d'affaires élus le 22 octobre 2024 à :

1. Participer activement aux objectifs dudit comité de travail en :
 - apportant leurs préoccupations;
 - identifiant des solutions;
 - ajustant en conséquence le modèle de gouvernance présenté par Pekuakamiulnuatsh Takuhikan.
2. Rendre compte à l'assemblée générale de la SDEI :
 - à la fin des travaux dudit comité de travail, au fil de ses travaux au besoin, lors d'une assemblée générale spéciale convoquée à cette fin.
3. Respecter le processus décisionnel de la SDEI en s'assurant que :
 - toute décision affectant la structure, le fonctionnement ou les orientations stratégiques de la SDEI soit soumise, avant toute chose, à l'approbation de l'Assemblée générale.

COPIE CERTIFIÉE CONFORME d'un extrait
du procès-verbal de l'Assemblée générale
extraordinaire de la Société
de développement économique ilnu tenue
à Mashteuiatsh le 22 octobre 2024.



Jacques Cleary, président



EXTRAIT DU PROCÈS-VERBAL DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE SPÉCIALE DE LA SOCIÉTÉ DE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE ILNU

(la « SDEI »)

tenue le 9 janvier 2025, à 8 h 30, au Musée ilnu de Mashteuiatsh

RÉSOLUTION #20250109-214

ATTENDU QUE la mise sur pied de la SDEI est issue de la détermination et de la volonté des gens d'affaires de prendre en main le développement économique de la communauté de Mashteuiatsh;

ATTENDU QUE combinées à un dessein politique orienté vers un gouvernement autonome, c'est en décembre 2000 qu'est officiellement créée la SDEI et son implantation, prise en charge par les entrepreneurs du milieu qui se dote d'un conseil d'administration en assemblée des membres pour en assurer la gestion;

ATTENDU QUE la SDEI a pour mission de contribuer à l'essor de la communauté de Mashteuiatsh en offrant des services de support à l'implantation et la croissance d'un réseau d'entreprises de toutes natures, à la fois performantes et compétitives;

ATTENDU QUE le 29 novembre 2023, Pekuakamiulnuatsh Takuhikan s'est engagé contractuellement à financer la SDEI pour une période de trois ans, se terminant le 31 mars 2026 (l'« **Entente de financement 2023-2026** »);

ATTENDU QUE depuis les deux dernières années, la SDEI a complété et mis à jour une vaste étude pour déterminer les besoins des entreprises et des organismes communautaires de la communauté et, en fonction des résultats obtenus, a établi un plan pour y répondre adéquatement, les détails se trouvant dans un document intitulé « **SDEI 2.0** », qui a été présenté aux membres ce jour;

ATTENDU QUE lors de l'Assemblée générale annuelle du 18 septembre 2024, les membres ont adopté une résolution établissant les conditions de participation de la SDEI au comité de travail mis en place par Katakuhimatsheta sur le projet de gouvernance économique de Mashteuiatsh;

ATTENDU QUE lors de l'Assemblée générale spéciale du 22 octobre 2024, les membres ont voté pour désigner les représentants de la communauté d'affaires et des organismes communautaires élus pour siéger au sein dudit comité et pour définir leur mandat;

ATTENDU QUE dans le cadre de ce mandat, les représentants de la SDEI devaient notamment apporter les préoccupations du milieu d'affaires et des organismes communautaires, identifier des pistes de solutions et proposer des ajustements en conséquence au modèle de gouvernance proposé par Pekuakamiulnuatsh Takuhikan;

ATTENDU QUE dans une lettre datée du 19 décembre 2024, le Chef de Pekuakamiulnuatsh Takuhikan a indiqué : « ...il nous est impossible de confirmer aujourd'hui le(s) rôle(s) que la

SDEI pourrait assumer au sein de cette nouvelle structure, voire la gouvernance économique de Mashteuiatsh, si la SDEI demeure sous sa forme actuelle. » et « il nous est également impossible de confirmer le financement futur de la SDEI »;

ATTENDU QUE cette prise de position soulève de sérieuses questions quant à la pérennité de la SDEI et sa capacité à poursuivre sa mission, et qu'elle doit donc être soumise à l'Assemblée générale conformément à la résolution du 22 octobre 2024;

ATTENDU QUE la SDEI n'est pas une société apparentée à Pekuakamiulnuatsh Takuhikan, mais un organisme autonome légalement constitué, apolitique et que son inclusion dans le projet de nouvelle gouvernance n'apparaît pas justifiée.

IL EST RÉSOLU :

QUE soit réaffirmé le statut de la SDEI comme organisme à but non lucratif autonome et indépendant, légalement constitué et administré démocratiquement par ses membres, et agissant au service du développement économique de Mashteuiatsh;

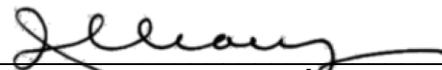
QUE soit mandaté le conseil d'administration de la SDEI pour qu'il obtienne de Pekuakamiulnuatsh Takuhikan des engagements clairs et formels sur :

- le respect de l'autonomie et de l'indépendance statutaire de la SDEI,
- le maintien de son financement lui permettant de remplir pleinement sa mission, conformément à l'Entente de financement 2023-2026,
- la pleine reconnaissance de son rôle et de son expertise dans le cadre de la future gouvernance économique locale;

QUE soit proposé que l'évolution de la SDEI s'inscrive dans le cadre du projet SDEI 2.0, visant à renforcer son rôle au service de la communauté d'affaires et des organismes communautaires dans un esprit de complémentarité et de partenariat avec l'ensemble des acteurs du développement économique local;

QUE soit autorisé le conseil d'administration à continuer de participer aux travaux du comité de travail de Katakuhimatsheta et accomplir toute démarche qu'il estimera nécessaire pour garantir la survie, la pérennité et le respect des droits et des intérêts de la SDEI et de ses membres.

COPIE CERTIFIÉE CONFORME d'un extrait du procès-verbal de l'Assemblée générale spéciale de la Société de développement économique ilnu tenue à Mashteuiatsh le 9 janvier 2025.



JACQUES CLEARY, PRÉSIDENT

Annexe 5 – Bilan des améliorations souhaitées du comité de travail

| |
|--|
| 1. Guichet unique |
| Offrir un guichet unique pour chaque besoin et situation afin de répondre, informer ou référer. |
| 2. Services aux entreprises |
| Offrir du soutien et des conseils pour le démarrage d'entreprise, le financement, la croissance, la relève, la formation, le soutien aux événements, etc. |
| 3. Travailler sur le développement de projets économiques |
| Soutien, analyse, promotion, veille stratégique, maillages, prospection pour maximiser les retombées économiques, etc. |
| 4. Opportunités d'affaires |
| Que les appels d'offres ne fassent plus partie du modèle d'affaires de notre communauté, mais soient plutôt des opportunités d'affaires. (Les appels d'offres placent les entrepreneurs Pekuakamiulnuatsh sur le même pied d'égalité que tous les fournisseurs de la province). |
| 5. Construire des partenariats avec les grands donneurs d'ouvrage |
| <ul style="list-style-type: none">- Obtention de lots- Contrats de gré à gré- Création d'emplois (diverses catégories)- Identification des besoins en matière de formation (plans de formation)- Partager les opportunités de développement entrepreneurial- Accroître le réseau local de services pour les personnes éloignées du marché du travail |
| 6. Réserver des lots ou des contrats gré à gré |
| Lorsque Pekuakamiulnuatsh Takuhikan obtient un contrat de gré à gré et selon le volume, ce contrat peut être divisé par le nombre d'entreprises de la communauté avec des critères préétablis, puisqu'on ne cherche pas la compétition. |
| 7. Veille stratégique |
| <p>Un message doit être envoyé à tous les donneurs d'ouvrage afin qu'ils ne se présentent plus à Mashteuiatsh avec la seule intention d'offrir du travail ou des appels d'offres à notre communauté. On propose de mettre en place une ressource qui effectue de la veille stratégique. Cette ressource doit connaître l'offre de la communauté d'affaires de Mashteuiatsh et rencontrer les donneurs d'ouvrage pour l'obtention de contrats pour la communauté.</p> <p>Lorsque Katakuhimatsheta s'assoit avec les grands donneurs d'ouvrage pour convenir d'une entente de partenariat, le rôle d'ÉEPS avec le nouvel OBNL sera d'informer le conseil d'administration des opportunités d'affaires et de mettre en place le canal de communication. Lorsque cette veille stratégique est connue, nous ne sommes plus dans un contexte d'appel d'offres, mais dans celui de gré à gré parce que nous avons des droits et un titre sur ce territoire. La communauté d'affaires de Mashteuiatsh a la capacité de réaliser ces travaux de façon qualitative (main-d'œuvre, machinerie, ressources, etc.).</p> |
| 8. Informer les entrepreneurs en amont pour collaborer avec les grands donneurs d'ordre |
| La mission du guichet unique est que les entrepreneurs soient plus informés en amont, pour collaborer avec les grands donneurs d'ouvrages sur le territoire, parce qu'il va y avoir des projets de la communauté à mettre en place (ouverture à des partenariats Public-Privé) |

| |
|--|
| 9. Collaboration aux contenus des ententes de partenariat |
| Réfléchir à ce qui va se retrouver dans chacune des ententes. |
| 10. Être plus visionnaire sur les avantages que sur les répercussions |
| Envisager d'être plus visionnaire sur les avantages que seulement sur les répercussions. Cela signifie d'envisager de devenir partenaire financier d'une entreprise, notamment si elle peut devenir rentable avec les ressources sur notre territoire. |
| 11. Informer les entrepreneurs des projets majeurs pour la communauté |
| Être informé de ce qui s'en vient en termes de projets majeurs pour la communauté. Cette information est essentielle si on veut faire une planification économique, en plus d'une étude sur les perspectives économiques. |
| 12. Informer les entrepreneurs de ce qui est négocié au niveau des ERA |
| Être informé régulièrement des discussions en cours afin de se préparer pour faire une bonne planification. |
| 13. Connaître les perspectives d'actionnariat et de partenariat |
| Travailler dans une perspective d'actionnariat et de partenariat afin que l'on considère la Nation sur le même pied d'égalité qu'Hydro-Québec, Rio Tinto et les gouvernements du Canada et du Québec. Donner l'heure juste à notre population si des créneaux sont réservés au public et au Conseil, notamment dans le domaine de l'énergie. |
| 14. Positionnement quant à l'exploitation des ressources naturelles |
| Se positionner concrètement dans une perspective où il s'agit de notre territoire et nos ressources naturelles. |
| 15. Connaître la place du privé par rapport au public, notamment dans l'exploitation des ressources naturelles sur Tshitassinu |
| Définir la place du privé dans d'autres créneaux, notamment dans le secteur des ressources naturelles telles que les mégawatts, la foresterie, les mines, les pourvoiries, etc. L'eau va devenir un enjeu sur le plan commercial (propriété collective et opération privée). |

Annexe 6 – Tableau synthèse de l'offre de services du guichet unique

| | |
|---|---|
| <p>Services aux entreprises</p> | <p>Accompagnement</p> <ul style="list-style-type: none"> → Démarrage d'entreprise → Financement → Consolidation → Croissance → Transition → Relève <p>Expert-conseil (réseau externe)</p> <ul style="list-style-type: none"> → Droit → Fiscalité → Développement durable → Transformation numérique → Technologie de l'information → Intelligence artificielle → Innovation → Gestion de projet → Planification stratégique → Coût de revient → Gestion des ressources humaines <p>Formation / mentorat</p> <p>Promotion de l'entrepreneuriat</p> |
| <p>Développement économique</p> | <ul style="list-style-type: none"> → Concertation → Veille stratégique → Étude, prospection et analyse de projets → Innovation, recherche et développement → Coordination de secteurs prioritaires <ul style="list-style-type: none"> ▪ Ressources naturelles ▪ Immobilier ▪ Tourisme ▪ Économie sociale (PSECM) |
| <p>Maximisation des retombées socioéconomiques</p> | <ul style="list-style-type: none"> → Mise en valeur de la capacité interne (offre) → Promotion des occasions d'affaires → Promotion de l'achat local → Promotion de l'emploi local (en soutien à DMO) → Influencer les retombées socioéconomiques auprès des donneurs d'ordre (ERA, appel d'offres, contrats gré à gré, lots, etc.) |

Services présentement offerts par **SDEI** ou **DPI**.