

NOUVELLE  
GOUVERNANCE  
ÉCONOMIQUE  
DE  
MASHTEUIATSH

Rapport final

26 juin 2025

## Nouvelle gouvernance économique de Mashteuiatsh

---

Ce rapport est présenté à Katakuhimatsheta par le comité de travail mandaté<sup>1</sup> 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 : Ilhu division formation ;
- Monsieur Jacques Cleary, représentant SDEI : président du conseil d'administration ;
- Monsieur René Buckell, représentant entreprise : Entreprises Mitschuap ;
- 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.

---

<sup>1</sup> Mandat présenté en annexe

## AVANT-PROPOS<sup>2</sup>

---

*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.*

---

<sup>2</sup> Une partie de ce texte est extrait du préambule du projet de Constitution des Pekuakamiulnuatsh

## 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

Annexe 7 – Présentation du rapport à la communauté d'affaires (12 juin 2025)

Annexe 8 – Commentaires reçus suite à la présentation du rapport à la communauté d'affaires

# 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'années<sup>3</sup>, 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 à une analyse de l'état de situation, à un survol des possibilités et à une consultation des

---

<sup>3</sup> Bilan des études présenté en annexe

parties prenantes (21 février et 22 mars 2024), Katakuhimatsheta a présenté à la communauté d'affaires en septembre 2024 une proposition de nouvelle gouvernance économique<sup>4</sup> 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.

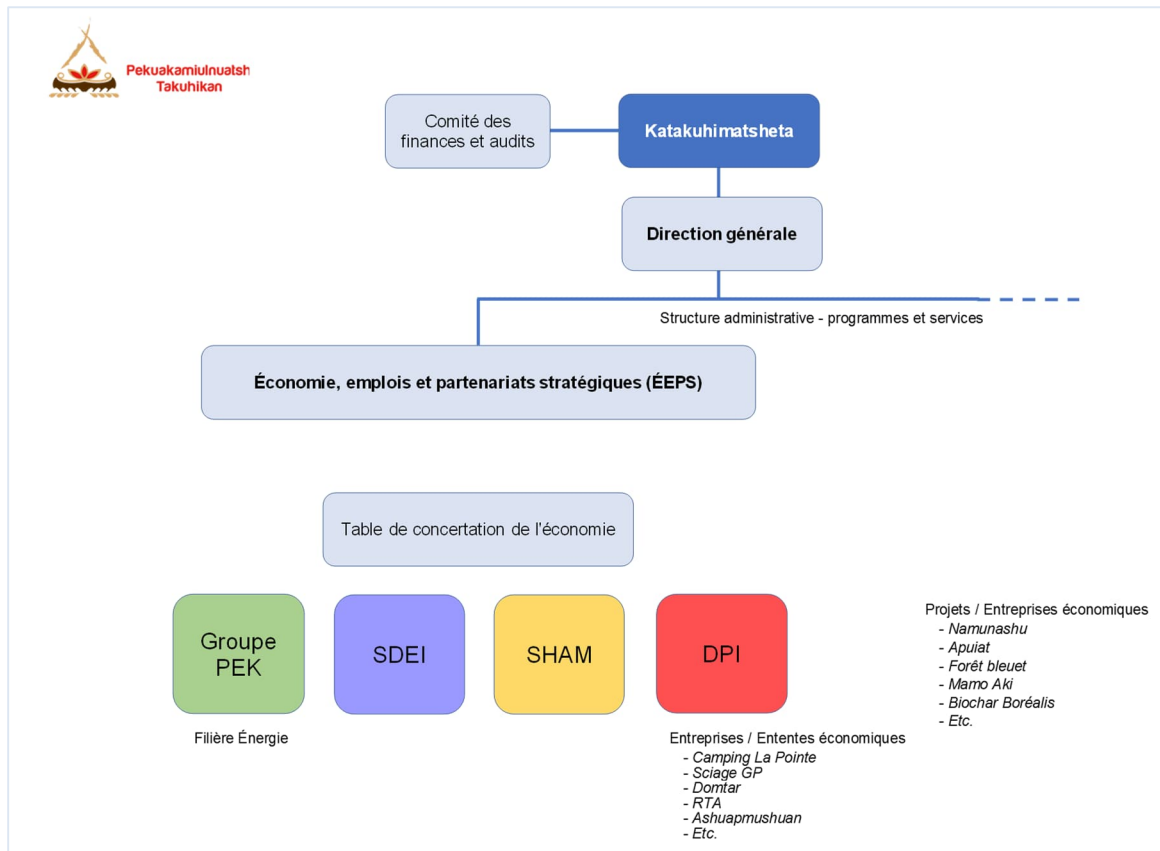
---

<sup>4</sup> 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 contrôler<sup>5</sup> le développement économique du territoire, incluant :

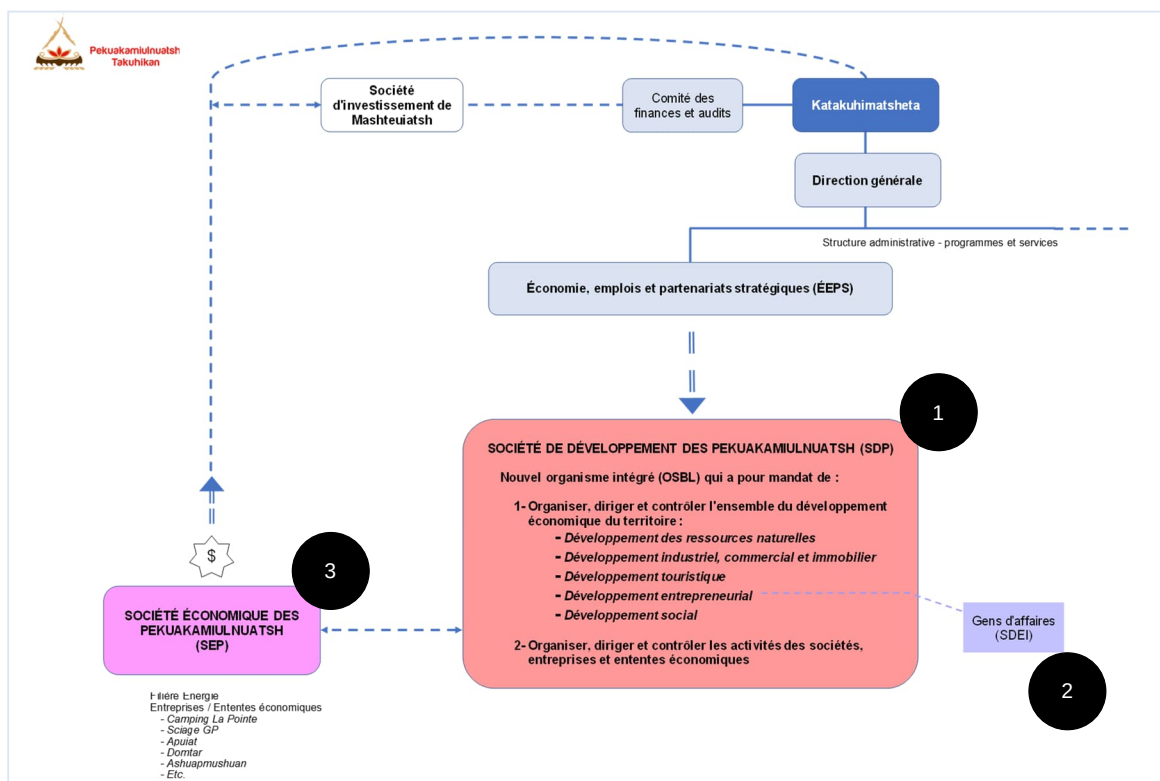
- Le développement des ressources naturelles;
- Le développement industriel, commercial et immobilier;
- Le développement touristique;
- Le développement entrepreneurial;
- Le développement social.

<sup>5</sup> 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 Ouiatchouan, 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 SDEI<sup>6</sup>, 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 %  |

---

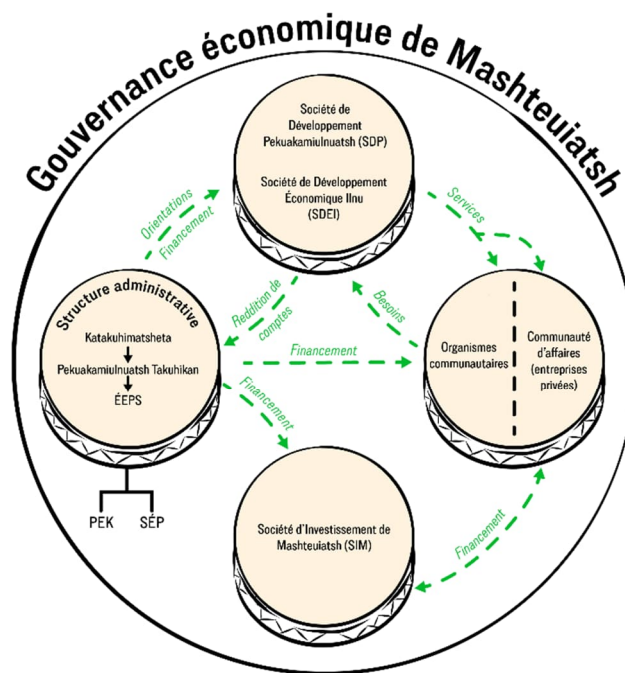
<sup>6</sup> Rapport de recommandations de la SDEI présenté en annexe

### 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 communauté<sup>7</sup>.

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 économiques<sup>8</sup>.

#### 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.).

---

<sup>7</sup> Bilan des améliorations souhaitées du comité de travail présenté en annexe

<sup>8</sup> 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<sup>e</sup> 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'actionnariat. 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 doublons 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  $\pm 2.2$  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.

## 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**



**Pekuakamiulnuatsh  
Takuhikan**

**PAR COURRIEL**

[clearyj@cgocable.ca](mailto:clearyj@cgocable.ca)

Mashteuiatsh, le 16 uskahu-pishim<sup>u</sup> (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).

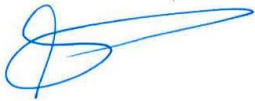
...2

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](mailto: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

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>2012</b><br><b>Étude diagnostique et recommandations</b><br>Structure et rôle des organisations liées à l'économie de Mashteuiatsh                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| <b>Constats, enjeux et préoccupations</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| 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?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| <b>2014</b><br><b>Planification stratégique du développement de l'économie (2017-2022)</b><br>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. |
| <b>Constats, enjeux et préoccupations</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| 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.                                                                                                                                                                                                                |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>2021</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| <b>Étude sur la Gouvernance économique à Mashteuiatsh</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| Résultats des constats à la suite des consultations sur les perceptions des acteurs économiques locaux (ÉEPS, DPI, SDEI, Groupe PEK, SHAM, Entrepreneurs)                                                                                                                                                                                 |
| <b>Constats, enjeux et préoccupations</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| <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;                                                                                                                     |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <u>ÉEPS</u> : L'effet de débordement est observable dans cette équipe. Ils sont centrés sur les opérations et non sur le stratégique.                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| <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; |
| <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;                                                                                                                                                                                                                                                             |
| <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.);                                                                                                                                                                                            |
| <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;                                                                                                                                                                            |
| <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;                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| <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.                                                       |
| <u>Filière énergie</u> : Source majeure de nouveaux revenus pour le Conseil;                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| <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;                                                                                                                                                                                             |
| <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;                                                                                                                                                                                                                      |
| <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.                                                                                                                              |
| <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.                                                                                                                          |

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;

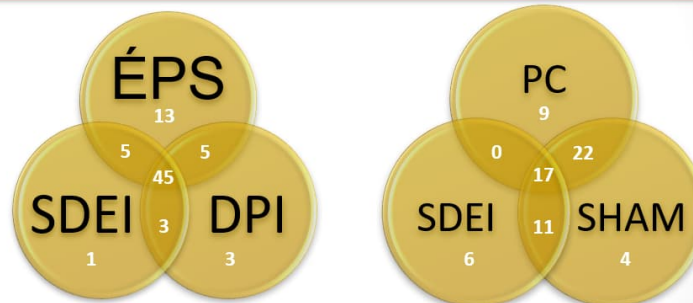
Manque de leadership central pour aligner les priorités en fonction de résultats et non de processus (une reddition de comptes plus mathématique que sur l'évaluation/performance des actions réalisées par l'organisme mandaté);

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**



**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 **système 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

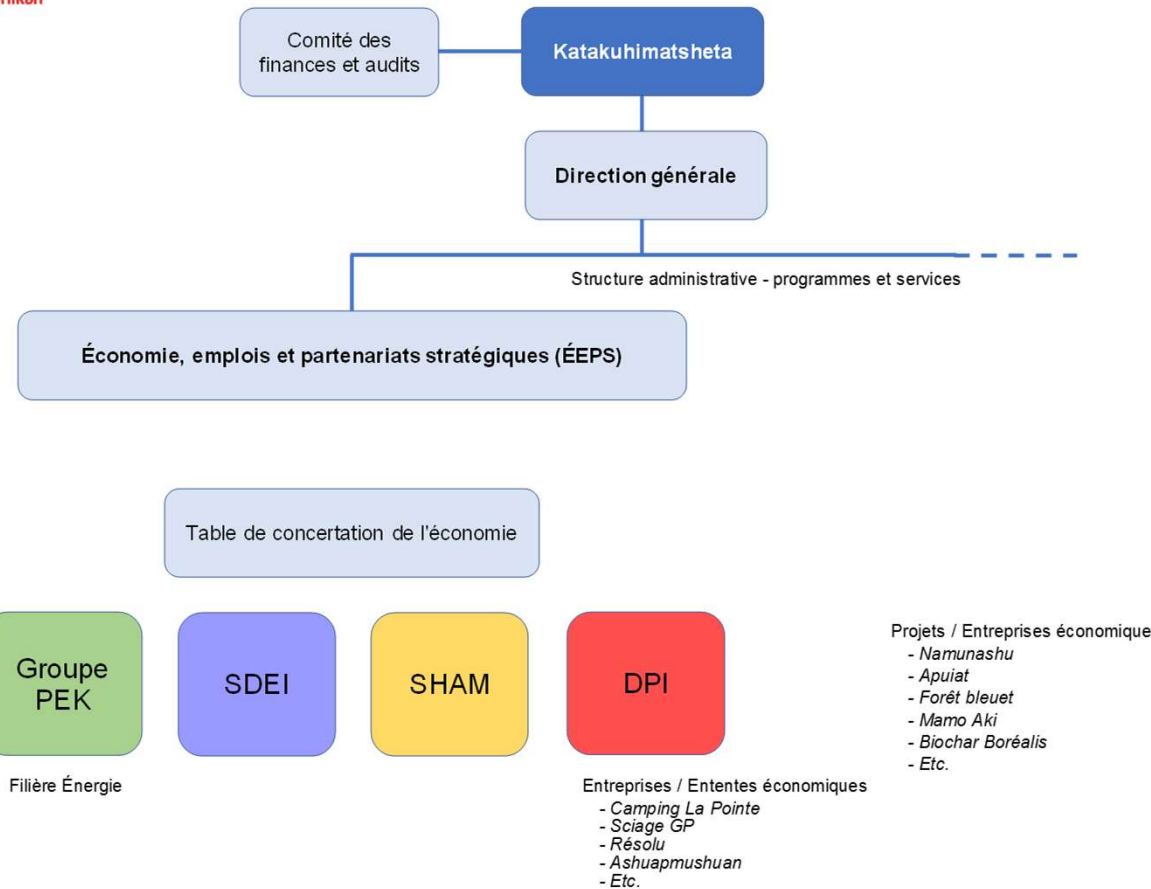
- Alléger la structure
- Éliminer le travail en silos
- Favoriser la synergie et la complémentarité
- Assurer une meilleure communication et reddition
- Améliorer le rendement
- Être partie prenante des **aspects stratégiques** tout en favorisant l'**indépendance** des opérations



# Environnement de départ

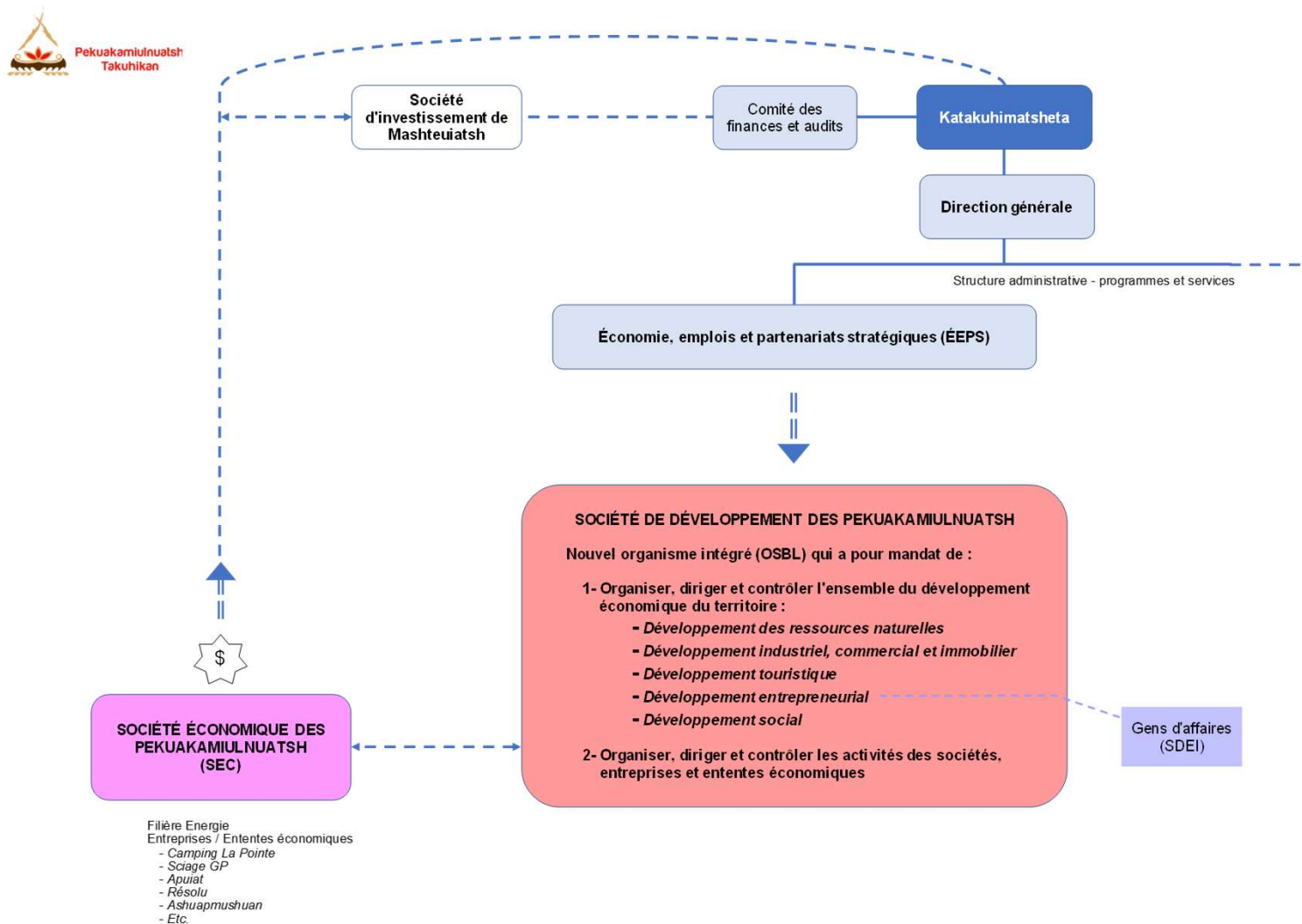


Pekuakamiulnuatsh  
Takuhikan





# Environnement projeté (2024-25)

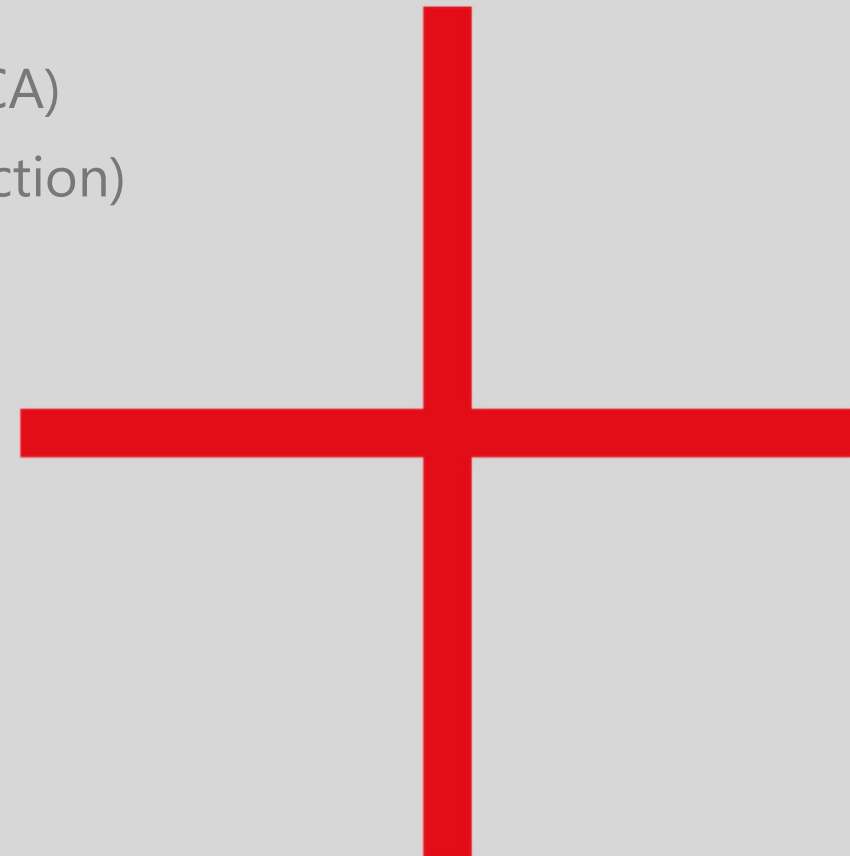


# Exemples de responsabilités / services

- **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

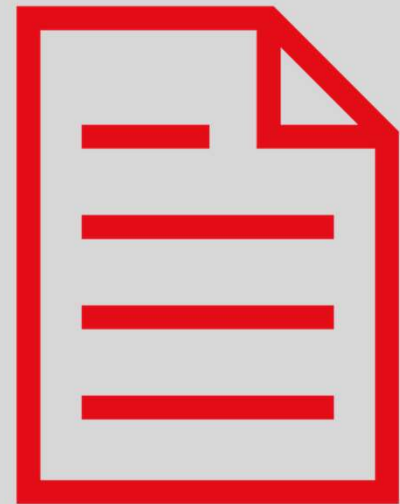
- Changements organisationnels
  - Précision de l'offre de service et plan d'opération (ressources humaines, physiques et financières)
- Aspects légaux
  - Création d'un nouvel OSBL
  - Création d'une nouvelle SEC (+ inc.)
  - Modifications aux ententes contractuelles (approche requise auprès des partenaires)

# 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 |
| <b>1-Idéation</b>                            |    |     |     |     |     |
| ▮ Analyse préliminaire                       |                                                                                       |     |     |     |     |
| ▮ Élaboration d'une structure de gouvernance |                                                                                       |     |     |     |     |
| ▮ Définition rôles et responsabilités        |                                                                                       |     |     |     |     |
| ▮ Rencontre parties prenantes                |                                                                                       |     |     |     |     |
| <b>2-Plan de mise en œuvre</b>               |  |     |     |     |     |
| ▮ 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 |
| <b>1-Communication</b>           |      |    |    |     |     |     |     |     |      |     |     |     |     |    |
| ↳ Annonce du projet              |                                                                                       |    |    |     |     |     |     |     |      |     |     |     |     |    |
| ↳ Comité de travail              |                                                                                       |    |    |     |     |     |     |     |      |     |     |     |     |    |
| ↳ Rencontres parties prenantes   |                                                                                       |    |    |     |     |     |     |     |      |     |     |     |     |    |
| <b>2-Fondements légaux</b>       |     |    |    |     |     |     |     |     |      |     |     |     |     |    |
| ↳ Gouvernance                    |                                                                                       |    |    |     |     |     |     |     |      |     |     |     |     |    |
| ↳ Règlements généraux            |                                                                                       |    |    |     |     |     |     |     |      |     |     |     |     |    |
| ↳ Constitution nouvelles entités |                                                                                       |    |    |     |     |     |     |     |      |     |     |     |     |    |
| <b>3-Composition</b>             |   |    |    |     |     |     |     |     |      |     |     |     |     |    |
| ↳ Direction générale             |                                                                                       |    |    |     |     |     |     |     |      |     |     |     |     |    |
| ↳ Offre de service               |                                                                                       |    |    |     |     |     |     |     |      |     |     |     |     |    |
| <b>4-Opérationnalisation</b>     |  |    |    |     |     |     |     |     |      |     |     |     |     |    |
| ↳ Plan marketing                 |                                                                                       |    |    |     |     |     |     |     |      |     |     |     |     |    |
| ↳ Plan ressources humaines       |                                                                                       |    |    |     |     |     |     |     |      |     |     |     |     |    |
| ↳ Communication externe          |                                                                                       |    |    |     |     |     |     |     |      |     |     |     |     |    |
| ↳ AGA                            |                                                                                       |    |    |     |     |     |     |     |      |     |     |     |     |    |



# Discussion



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



# **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

|                                                                       |           |
|-----------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>1. Mise en contexte</b>                                            | <b>5</b>  |
| 1.1. Portrait de la SDEI                                              | 5         |
| 1.2. Une évolution proactive et réfléchie                             | 5         |
| 1.3. Contexte actuel                                                  | 5         |
| <b>2. Analyse et recommandations</b>                                  | <b>6</b>  |
| 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        |
| <b>3. Position de l'assemblée générale</b>                            | <b>11</b> |
| 3.1. Réaffirmation du statut de la SDEI                               | 11        |
| 3.2. Vision d'évolution                                               | 11        |
| <b>4. Recommandations</b>                                             | <b>11</b> |
| 4.1. Cadre de collaboration                                           | 11        |
| 4.2. Évolution des services                                           | 11        |
| 4.3. Gouvernance                                                      | 12        |
| <b>5. Conclusion</b>                                                  | <b>12</b> |

## **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 — Ilnu 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.

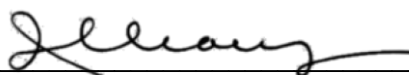
**IL EST RÉSOLU :**

**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;

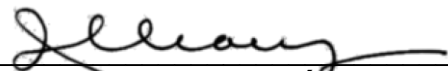
**QUE** soit mandaté le conseil d'administration de la SDEI pour qu'il obtienne de Pekuakamiulnuatsh Takuhikan des engagements clairs et formels sur :

- 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"> <li>- Obtention de lots</li> <li>- Contrats de gré à gré</li> <li>- Création d'emplois (diverses catégories)</li> <li>- Identification des besoins en matière de formation (plans de formation)</li> <li>- Partager les opportunités de développement entrepreneurial</li> <li>- Accroître le réseau local de services pour les personnes éloignées du marché du travail</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| 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 pourvoies, 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

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

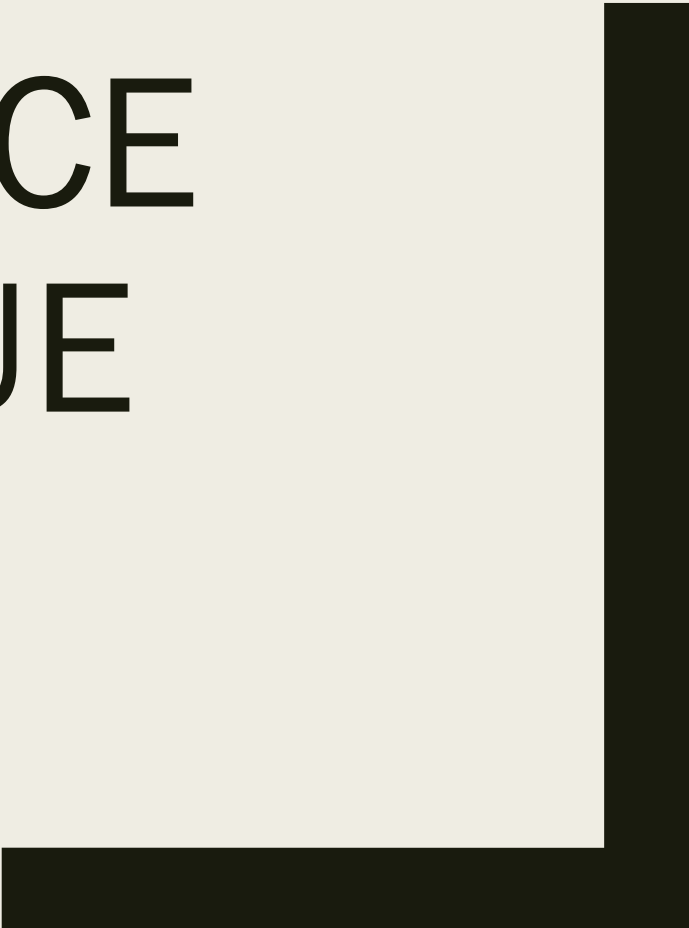
Services présentement offerts par **SDEI** ou **DPI**.

**Annexe 7 – Présentation du rapport à la communauté d'affaires  
(12 juin 2025)**



# GOUVERNANCE ÉCONOMIQUE

Rapport du comité de travail  
12 juin 2025



# Gouvernance économique

| Date                    | Activité                                                                                                                                                                                                 |
|-------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 11 septembre 2024       | Présentation Katakuhimatsheta                                                                                                                                                                            |
| 3 octobre 2024          | Formation d'un <b>comité de travail indépendant</b><br><i><u>Mandat</u> : préciser les préoccupations du milieu d'affaires pour identifier des solutions et ajuster en conséquence le modèle proposé</i> |
| Octobre 2024 – Mai 2025 | Près de <b>20 séances de travail</b><br><i>(lecture des études et rapports, écoute, discussions, analyses, recommandations et autres considérations)</i>                                                 |

Suite à la 1<sup>ère</sup> rencontre, invitation à la SDEI à se joindre aux travaux : participation à 5 rencontres (du 30 novembre au 31 janvier)

# Constats

Problématiques qui perdurent et qui freinent le plein potentiel économique de la nation :

- *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*



# Principales préoccupations de la communauté d'affaires

- *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.*

Au-delà des services à la communauté d'affaires, nous souhaitons que la nouvelle gouvernance économique puisse contribuer activement à une **croissance de notre richesse collective**, en favorisant une amélioration de nos principaux indicateurs socioéconomiques.

# Indicateurs socioéconomiques

| 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 %  |

# Recommandations

*Notre rapport adresse 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.*

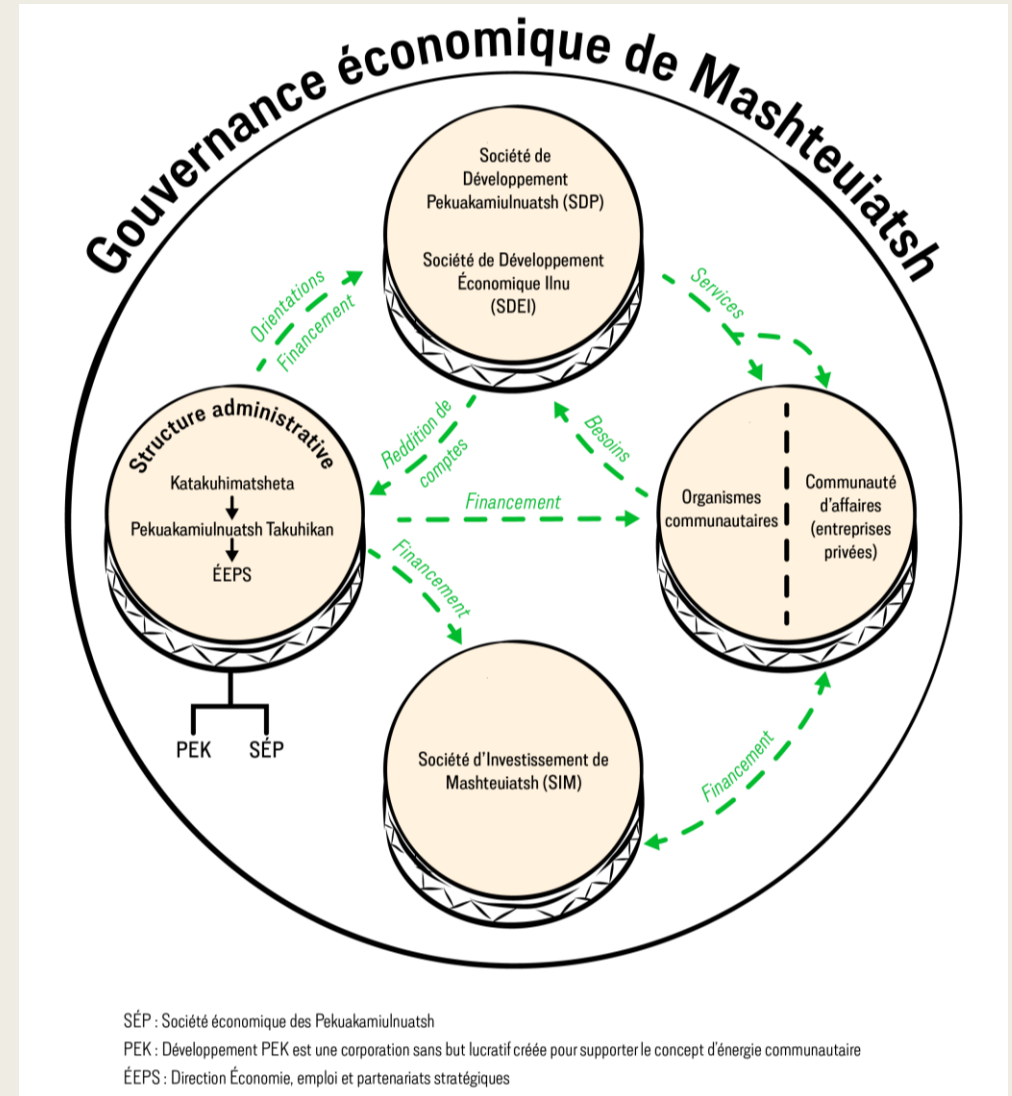
*Cette approche d'autonomie gouvernementale prend son fondement de nos droits ancestraux et titre aborigène (ilnu).*

# Recommandations

- 1. Consulter la communauté d'affaires avant l'adoption finale d'une nouvelle gouvernance économique par Katakuhimatsheta*

# Recommandations

## 2. Créer un guichet unique



***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.

# Recommandations

## 2. *Créer un guichet unique*

### **2.1 *Instaurer une culture de service***

# Recommandations

## 2. *Créer un guichet unique*

2.1 *Instaurer une culture de service*

**2.2 *Bonifier l'offre de service***

*Services aux entreprises*

*Développement économique*

*Maximisation des retombées économique*

# Recommandations

## 2. *Créer un guichet unique*

2.1 *Instaurer une culture de service*

**2.2 *Bonifier l'offre de service***

***Services aux entreprises***

*Développement économique*

*Maximisation des retombées économique*



# Recommandations

## 2. *Créer un guichet unique*

2.1 *Instaurer une culture de service*

**2.2 *Bonifier l'offre de service***

*Services aux entreprises*

***Développement économique***

*Maximisation des retombées économique*

# Recommandations

## 2. *Créer un guichet unique*

2.1 *Instaurer une culture de service*

**2.2 *Bonifier l'offre de service***

*Services aux entreprises*

*Développement économique*

***Maximisation des retombées économique***

# Recommandations

## *2. Créer un guichet unique*

*2.1 Instaurer une culture de service*

*2.2 Bonifier l'offre de service*

***2.3 Partager les rôles et responsabilités avec la SDEI***

# Recommandations

## 3. *Établir une gouvernance autonome pour administrer la SDP en réservant une place importante à la communauté d'affaires*

### Proposition

- CA de 9 administrateurs, dont 2 nommés par Katakuhimatsheta (1 élu + 1 ÉEPS)
- 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*
  - *démontrer des aptitudes à administrer une société à vocation économique*
- Postes réservés à des profils spécifiques :
  - *5 propriétaires d'une entreprise sise sur le territoire de Mashteuiatsh*
  - *1 représentant d'un organisme communautaire*
  - *1 katipelitak*

# Recommandations

## *4. Respecter la capacité organisationnelle de la nation*

- Allouer 125 % du budget de la structure actuelle pour soutenir une offre de service bonifiée (correspond à  $\pm 2.2$  M\$)*
- Réorganisation du travail sans mise à pied*

# Recommandations

- 5. Introduire la communauté d'affaires à titre de partenaire financier dans les projets économiques de la nation*

# Recommandations

6. *Ne pas compétitionner l'entreprise privée*

# Recommandations

*7. Instaurer des mécanismes d'évaluation pour assurer l'atteinte des objectifs*



# Recommandations

8. *Soutenir la stratégie touristique concertée de Pekuakamiulnuatsh Takuhikan*

# Recommandations

9. *Nommer un conseil d'administration provisoire*

# Autres considérations

## **Perspectives économiques**

- Saisir les opportunités
  - *Traité*
  - *Derniers développements de la négociation*
  - *Fonds autonomes*
  - *Ententes de répercussions et avantage (ERA)*
  - *Ententes de partenariat*

# Autres considérations

## **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)

# Autres considérations

## **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

# Autres considérations

## 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

# Autres considérations

## **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

# Autres considérations

## **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.



# Autres considérations

## 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)

# Prochaines étapes

- Intégration des commentaires
- Dépôt du rapport final à Katakuhimatsheta
- Décision politique
- Démarrage du plan de mise en œuvre
  - *Nomination d'un CA provisoire*
  - *Création des sociétés*
  - *Protocoles d'entente*
  - *Etc.*



# TSHINASHKUMITIN !

Comité de travail



**Annexe 8 – Commentaires reçus suite à la présentation du rapport à la communauté d'affaires**

---

De: Economie <economie@mashteuiatsh.ca>  
Envoyé: 25 juin 2025 16:09  
À: Melodie Lapointe  
Cc: Serge Simard  
Objet: TR: Commentaires structure économique

---

De : Gabriel verreault  
Envoyé : 25 juin 2025 10:35  
À : Economie  
Objet : Commentaires structure économique  
Kuei,

Voici quelques commentaires suite à ma lecture du document nouvelle gouvernance économique de Mashteuiatsh. Tout d'abord, l'idée de guichet unique est intéressante tout comme l'accès à un réseau d'experts-conseils, l'offre de formation, un programme d'avantages sociaux, etc. J'ai comme mentionné des préoccupations à introduire la communauté d'affaire à titre de partenaires financiers dans les projets ou les retombées sont communautaires, le tout nécessitera une réflexion pointue. Pour ce qui est des trois vocables c.a.d. le service aux entreprises, le développement économique et la maximisation des retombées je pense que le dernier vocable devra être réfléchi . J'ai de grosses préoccupations au niveau du conflit d'intérêt, etc. La maximisation pourrait être confiée au développement économique.

Dans ce modèle, vous n'abordez pas les autorités, les responsabilités, comment les tâches seront réparties, comment les décisions seront prises, combien d'employés, leur expertise et complémentarité. Je ne pense pas que l'on puisse confirmer que tous les postes seront maintenus si ce n'est que de dire aux employés que chacun aura une place .

Bref, de mon point de vue, il reste encore certains travaux avant d'accepter le projet, il faut aller plus loin dans cette réflexion,

Salutations,

Carole Gill



---

De: Economie <economie@mashteuiatsh.ca>  
Envoyé: 25 juin 2025 16:02  
À: Melodie Lapointe  
Cc: Serge Simard  
Objet: À TRAITER | Transmission des commentaires de la SDEI – Gouvernance économique  
Pièces jointes: 2025-06-25 Analyse et Commentaires de la structure gouvernance proposé le 12 Juin 2025 comitePTVF.pdf

---

De : Johanne Genest <johanne.genest@sdei.ca>  
Envoyé : 25 juin 2025 15:59  
À : Economie <economie@mashteuiatsh.ca>  
Cc : Sylvie Langevin <sylvie.langevin@mashteuiatsh.ca>; Jonathan Germain <jonathan.germain@mashteuiatsh.ca>; Jonathan Gill-Verreault <jonathan.gill-verreault@mashteuiatsh.ca>; Guylaine Simard <guylaine.simard@mashteuiatsh.ca>; Carina Dominique <Carina.Dominique@mashteuiatsh.ca>; clearyj <clearyj@cgocable.ca>; Maxime Potvin <mpotvin@excavationpiekouagami.com>; frederic langlais <fred.shukan@hotmail.com>; Tania Jourdain <darkcrowproductions@hotmail.com>  
Objet : Transmission des commentaires de la SDEI – Gouvernance économique

Kuei,

Veuillez recevoir, en pièce jointe, le document intitulé « *Analyse et commentaires de la structure de gouvernance proposée le 12 juin 2025 par le comité de travail initié par Katakuhimatsheta* », tel qu'adopté par le conseil d'administration de la Société de développement économique Innu (SDEI).

Ce document, en complément à la présentation reçue le 12 juin dernier, présente notre analyse détaillée, nos préoccupations et nos recommandations en lien avec la structure proposée. Notre démarche se veut constructive et vise à contribuer à un modèle de gouvernance réellement représentatif de la communauté d'affaires et des organismes de Mashteuiatsh.

**Nous soulignons notamment :**

- l'importance du rôle de la SDEI comme représentant légitime et porte-parole de la communauté d'affaires,
- les risques de chevauchements fonctionnels et de perte d'autonomie institutionnelle,
- l'absence d'engagements clairs garantissant la reconnaissance et le financement de la SDEI,
- la nécessité d'un consensus démocratique via une assemblée de ses membres avant toute décision politique.
- 

Vous trouverez également ci-dessous des liens utiles pour contextualiser notre position :

-  Rapport final du comité de travail (12 juin 2025) : [https://www.mashteuiatsh.ca/app/uploads/2025/06/Rapport-final\\_juin-2025.pdf](https://www.mashteuiatsh.ca/app/uploads/2025/06/Rapport-final_juin-2025.pdf)
-  Actualité – Proposition d'une nouvelle structure économique (19 juin 2025) : <https://www.mashteuiatsh.ca/proposition-dune-nouvelle-structure-economique-pour-mashteuiatsh-ensemble-batissons-une-economie-a-notre-image>

Nous demeurons ouverts à la discussion et à la recherche de solutions collectives viables, dans le respect de nos mandats et des principes démocratiques qui nous guident.

Nous vous remercions de l'attention portée à nos commentaires.

Dans l'espérance d'une gouvernance économique véritablement à notre image,

Johanne Genest

**Directrice générale par intérim**

Takapitshenikan/Téléphone : 418 275-5757 poste 107

Cellulaire : 418 515-0994

Kamashinataishtshepalitsh/Télécopieur : 418 275-6048

[johanne.genest@sdei.ca](mailto:johanne.genest@sdei.ca)

**Ka Mamu mashtuepalitata ilnu pakassun**

**Société de Développement Économique Ilnu**

1516, rue Ouiatchouan

Mashteuiatsh (Québec) G0W 2H0



[www.sdei.ca](http://www.sdei.ca) - [www.kuei.ca](http://www.kuei.ca)

*Pensez à l'environnement avant d'imprimer ce courriel*

**Avis de confidentialité :** Le présent courriel peut contenir des renseignements confidentiels et ne s'adresse qu'au destinataire ou qu'à la destinataire dont le nom figure ci-dessus. Si ce courriel vous est parvenu par mégarde, veuillez le supprimer et nous en aviser aussitôt. Merci.

# **Gouvernance économique de Mashteuiatsh**

**Analyse de la structure présentée le 12 juin 2025 et commentaires du CA  
de la SDEI**

Mashteuiatsh, le 25 juin 2025



Au comité de travail initié et retenu par Katakuhimatsheta<sup>i</sup>,

Kuei kassinu,

En tant que membres du CA de la SDEI ayant assisté à votre séance de présentation du 12 juin 2025 ou pris connaissance de votre rapport concernant une nouvelle structure de gouvernance économique pour Mashteuiatsh, nous désirons vous faire connaître les résultats de notre analyse ainsi que nos commentaires.

Bien que nous saluions votre volonté d'intégrer les commentaires des Pekuakamiulnuatsh à votre rapport et votre engagement à collaborer à une structure économique à notre image **en confirmant que le projet sera toujours en évolution**<sup>ii</sup>, il importe, à ce stade-ci, de considérer également ceci :

**1. Le présent document n'est pas une confirmation ni une reconnaissance de votre légitimité à faire des recommandations au nom de la communauté d'affaires de Mashteuiatsh.**

- En effet, rappelons qu'initialement, Mme Sylvie Langevin s'était engagée verbalement lors de l'AGA du 18 septembre 2024, à faire accepter les conditions votées par les membres de la SDEI, notamment à l'égard de l'appel de candidatures visant à faire élire 3 représentants des entreprises et 1 représentant des organismes afin de constituer le comité de travail avec 1 représentant de la SDEI, 2 ÉEPS et 1 de DPI.
- Or, malgré cet engagement de Mme Langevin, Katakuhimatsheta ne l'a pas respecté et s'est nommé, au moyen d'un processus parallèle ayant débuté le 16 septembre et pris fin le 20 septembre 2024, ses trois (3) représentants d'entreprises. Trois (3) représentants qui sont devenus, rappelons-le, quatre (4) représentants en cours de mandat.
- Le comité de travail retenu par Katakuhimatsheta ne respecte donc pas la volonté démocratique exprimée par la communauté d'affaires lors de l'AGA de la SDEI du 18 septembre et ne peut, par conséquent, prétendre avoir des recommandations fidèles de cette communauté.
- Finalement, après de nombreuses luttes et correspondances, ce n'est que le 31 octobre 2024, que Mme Langevin a accepté la participation des représentants élus par la communauté d'affaires (3 entreprises + 1 organisme).
- Rappelons que ces représentants officiels de la communauté d'affaires et des organismes de Mashteuiatsh, en plus de celui de la SDEI, vous ont présenté et déposé,

---

**Gouvernance économique de Mashteuiatsh**

Analyse de la structure proposée le 12 juin 2025 par le comité de travail initié et retenu par Katakuhimatsheta  
2025-06-25

en janvier 2025, leurs recommandations d'ajustements au modèle de gouvernance économique. Or, malgré ces recommandations qui ont également été adoptées à l'AG du 9 janvier 2025 de la SDEI, **nous sommes préoccupés par les risques majeurs qui perdurent encore dans votre proposition du 12 juin 2025. Le présent document fait état de ces risques et problématiques à adresser avant d'envisager une recommandation aux membres de la SDEI, soit à la communauté d'affaires et aux organismes de Mashteuiatsh.**

**2. Les membres de la SDEI ont mandaté, le 9 janvier dernier, son conseil d'administration à :**

- a. Obtenir de Pekuakamiulnuatsh Takuhikan, des engagements clairs et formels sur (...) la pleine reconnaissance de son rôle et de son expertise dans le cadre de la future gouvernance économique locale.
- b. Accomplir toute démarche qu'il estimera nécessaire pour garantir la survie, la pérennité et le respect des droits et intérêts de la SDEI et de ses membres.
- Puisque les risques et problématiques qui persistent mettent en jeu la survie même de la SDEI, nous sommes à travailler à l'identification de solutions. Ces solutions pourront être présentées ultérieurement à nos membres en assemblées pour délibérations, prises de positions et/ou de décisions. Comme nous voyons de bonnes choses également dans vos travaux, nous rechercherons activement des solutions convenables à toutes les parties prenantes économiques.

**3. Une telle structure de gouvernance doit, comme vous l'indiquez bien d'ailleurs, démontrer tous ses avantages et obtenir l'acceptabilité<sup>iii</sup>, l'adhésion et surtout un large consensus avant de faire l'objet d'une décision politique<sup>iv</sup> par Katakuhimatsheta.**

- Pour ce faire, le modèle recommandé doit être soutenu par la communauté d'affaires et les organismes de Mashteuiatsh. **Ce soutien doit passer par une prochaine une assemblée des membres de la SDEI.** Rappelons que vous-mêmes reconnaissez la SDEI et son rôle de représentant et porte-parole de la communauté d'affaires<sup>v</sup>. Qui plus est, la SDEI représente aujourd'hui plus de 130 entreprises et organismes qui génèrent plus de 1 400 emplois et plus de 115 millions de dollars en masse salariale annuelle.

**4. Compte tenu de cette acceptabilité non encore obtenue par la communauté d'affaires, des risques et problématiques qui perdurent encore, de la non légitimité du comité de travail à émettre des recommandations au nom de la communauté d'affaires et finalement, des élections qui s'en viennent cet été, une décision politique éthique et**

---

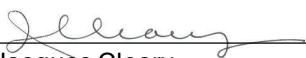
**Gouvernance économique de Mashteuiatsh**

Analyse de la structure proposée le 12 juin 2025 par le comité de travail initié et retenu par Katakuhimatsheta  
2025-06-25

**responsable de Katakuhimatsheta doit attendre la tenue de la prochaine assemblée des membres de la SDEI ainsi que l'élection des prochains élus par les Pekuakamiulnuatsh.**

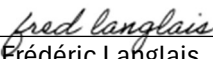
Finalement, au terme de ces prochaines étapes nécessaires, nous espérons qu'il sera possible de parvenir à statuer sur un nouveau modèle de gouvernance économique, **un modèle à notre image et atteignant les bienfaits que l'on souhaite tous en obtenir !**

Dans l'espérance d'y arriver, nous vous prions d'agréer, chers membres du comité, l'expression de nos sentiments distingués.

  
\_\_\_\_\_  
Jacques Cleary  
Président

  
\_\_\_\_\_  
Maxime Potvin  
Vice-président

\_\_\_\_\_  
Tania Jourdain  
Administratrice

  
\_\_\_\_\_  
Frédéric Langlais  
Administrateur

---

**Gouvernance économique de Mashteuiatsh**

Analyse de la structure proposée le 12 juin 2025 par le comité de travail initié et retenu par  
Katakuhimatsheta  
2025-06-25

## Table des matières

|                                                                                                                                                                        |           |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>1. Analyse de la structure proposée le 12 juin 2025 par le comité de travail.....</b>                                                                               | <b>6</b>  |
| <b>1.1 Un changement important dans la structure proposée le 12 juin 2025 comparativement à la structure présentée le 11 septembre 2024 par Katakuhimatsheta .....</b> | <b>6</b>  |
| 1.1.1 La SDEI désormais conservée dans la nouvelle gouvernance économique de Mashteuiatsh .....                                                                        | 6         |
| <b>1.2 Le rôle et les responsabilités de la SDEI au sein de la structure présentée le 12 juin .....</b>                                                                | <b>7</b>  |
| <b>1.3 Des enjeux de gouvernance et de partage des pouvoirs entre les parties prenantes de l'économie dans la présentation du 12 juin 2025 .....</b>                   | <b>10</b> |
| <b>1.4 Une mise en œuvre de la nouvelle gouvernance économique préoccupante .....</b>                                                                                  | <b>11</b> |
| <b>1.5 Conclusion de l'analyse réalisée .....</b>                                                                                                                      | <b>12</b> |

# 1. Analyse de la structure proposée le 12 juin 2025 par le comité de travail

L'analyse se fait au travers des points suivants :

1. Un changement important dans la structure proposée le 12 juin 2025;
2. Le rôle et les responsabilités de la SDEI dans la nouvelle structure proposée le 12 juin 2025;
3. Des enjeux de gouvernance et de partage des pouvoirs entre les parties prenantes de l'économie.

## 1.1 Un changement important dans la structure proposée le 12 juin 2025 comparativement à la structure présentée le 11 septembre 2024 par Katakuhimatsheta

En dehors de la section 1.1.1 suivante, il n'y a pas de changements significatifs entre la structure présentée le 12 juin 2025 et celle présentée le 11 septembre 2024. En effet, dans la structure présentée le 12 juin dernier, sont maintenues les propositions suivantes :

- Création d'une Société d'investissement de Mashteuiatsh (SIM);
- Création d'une S.E.C. qui sera la Société économique des Pekuakamiulnuatsh (SEP);
- Création d'un OBNL, soit la Société de développement des Pekuakamiulnuatsh (SDP).

### 1.1.1 La SDEI désormais conservée dans la nouvelle gouvernance économique de Mashteuiatsh

*Quelques rappels de faits saillants*

- Printemps et été 2024 : la SDEI était ciblée pour être dissoute dans les documents du groupe Mallette et des responsables de Pekuakamiulnuatsh Takuhikan;
- 3 septembre 2024 : le CA de la SDEI sollicite une assemblée des membres pour le 18 septembre 2024, afin notamment de discuter de cette dissolution envisagée;
- 4 septembre 2024 : Katakuhimatsheta invite la communauté d'affaires à venir découvrir le nouveau modèle économique le 11 septembre, soit avant l'AG de la SDEI du 18 septembre.
- 11 septembre 2024 : On ne parle plus de dissolution de la SDEI, mais bien d'un OBNL à créer, soit la Société de développement des Pekuakamiulnuatsh (SDP) qui intégrerait, dans les faits, la SDEI. Ainsi, la SDEI ne figure plus dans l'environnement économique de Mashteuiatsh. De plus, à ce moment, il n'y a pas de précisions apportées sur la gouvernance de l'entité, ses orientations, son offre de services détaillée, etc.

---

#### Gouvernance économique de Mashteuiatsh

Analyse de la structure proposée le 12 juin 2025 par le comité de travail initié et retenu par Katakuhimatsheta  
2025-06-25

- 12 juin 2025 : La SDEI réapparaît soudainement dans la même bulle que la SDP, étant ainsi de retour dans la structure de gouvernance économique de Mashteuiatsh.

### *Commentaires*

Depuis plus d'un (1) an maintenant, la communauté d'affaires, les organismes, le CA et les dirigeants de la SDEI ont dû se battre afin que la SDEI ne disparaisse pas du futur modèle de gouvernance économique de Mashteuiatsh.

Compte tenu de cette réalité et d'autres enjeux que nous verrons plus loin, est-il raisonnable de croire que la coexistence future, soit après le 31 mars 2026, entre la SDP et la SDEI est chose possible, voire souhaitable ? Est-ce réaliste ? Après cette date, est-ce que la SDEI sera en mesure d'obtenir un financement suffisant et pérenne ? À quoi ressemblera définitivement le partage des rôles, des responsabilités et de l'offre de services entre ces deux (2) entités ? (voir section 1.2)

Si l'on se base sur nos expériences passées pour entrevoir l'avenir, tout porte à croire que l'acceptation de cette coexistence consiste plutôt en l'acceptation de la fin de la SDEI. Un scénario où un acteur influent de Pekuakamiulnuatsh Takuhikan n'autoriserait pas le financement de la SDEI, compte tenu de la SDP en place, est loin d'être loufoque. Il faudrait de sérieuses garanties de Pekuakamiulnuatsh Takuhikan pour croire le contraire.

### *Solutions*

Nous sommes d'avis que la SDEI doit être maintenue et ce, sans créer la SDP.

## **1.2 Le rôle et les responsabilités de la SDEI au sein de la structure présentée le 12 juin**

Le document du comité de travail contient ceci :

- La SDEI maintiendrait son rôle de représentant et de porte-parole de la communauté d'affaires<sup>vi</sup>;
- Un partage des rôles et des responsabilités entre la SDP et la SDEI **reste à convenir** afin d'éviter les dédoublements et de ne pas amputer les avantages de la formule de guichet unique<sup>vi</sup>;
- L'organigramme révisé présente une ligne où l'organisation politico-administrative Pekuakamiulnuatsh Takuhikan fournirait ses orientations aux entités SDP et SDEI<sup>vii</sup>.

### *Commentaires et solutions*

---

#### **Gouvernance économique de Mashteuiatsh**

Analyse de la structure proposée le 12 juin 2025 par le comité de travail initié et retenu par  
Katakuhimatsheta  
2025-06-25

Premièrement, nous saluons la reconnaissance du rôle de représentant et de porte-parole de la communauté d'affaires qui revient à la SDEI. C'est d'ailleurs grâce à l'exercice de ce rôle par la SDEI, lors des derniers mois, que la communauté d'affaires pourra se retrouver au sein d'une structure officielle dans le nouvel environnement économique de Mashteuiatsh. Structure où elle est reconnue et entendue à sa juste valeur. Autrement, la version du 11 septembre 2024 aurait réduit la place de la communauté d'affaires à une simple table consultative et facultative.

Deuxièmement, à ce stade-ci, un partage des rôles et responsabilités entre la SDEI (qui existe depuis 25 ans) et la SDP (qui n'existe même pas encore) **est tout simplement inacceptable, voire une insulte à l'intelligence des membres de la communauté d'affaires et des organismes de Mashteuiatsh**. En voici les principales raisons :

1. **Aussi longtemps que ce n'est pas clarifié, le chevauchement et les silos entre la SDP et la SDEI sont des risques réels.** Rappelons que l'actuelle démarche d'une nouvelle gouvernance économique vise principalement à solutionner ce genre de problématiques qui perdurent. Or, nous ne pouvons accepter que la création de la SDP fasse perdurer ce risque au sein du nouveau modèle.
2. **Forte de ses expertises, de ses 25 ans d'expérience et de son évolution réfléchie, documentée et préparée, la SDEI peut très bien être le guichet unique recherché dans la proposition du 12 juin 2025.** En effet, en obtenant un financement pérenne et suffisant, ses services pourront tout-à-fait être bonifiés : culture de services, réseau d'experts-conseils, développement économique, stratégie touristique concertée, maximisation des retombées socioéconomiques, etc. La complémentarité de la SDEI et des autres composantes d'une nouvelle structure de gouvernance économique **rend la création d'une SDP non pertinente, voire nuisible à l'unité recherchée.**
3. À cette étape de la démarche, la communauté d'affaires ne peut pas accepter un scénario où l'actuelle question n'est pas clarifiée et où il est raisonnable de croire qu'une future SDP deviendrait LE guichet unique et obtiendrait tout le financement recommandé de 2,2 M\$. **Ce faisant, la SDEI serait privée de ses moyens de fonctionner et se retrouverait en situation de dissolution de fait.** Notons que les mauvaises expériences passées suivantes nous indiquent que **ce risque est bien réel, ce qui nous force à régler cette question avant toute décision politique sur le nouveau modèle :**
  - Dans une lettre du 19 décembre 2024<sup>viii</sup>, le Chef indiquait que : *la structure à l'étude signifie concrètement que les responsabilités, les services et le financement voués à la SDEI (...) seront regroupés au sein d'une nouvelle entité autonome (...). Ainsi, il nous est impossible de confirmer le (s) rôle (s) que la SDEI pourrait assumer au sein de cette nouvelle structure, ni si elle demeure sous sa forme actuelle, ainsi qu'il est impossible*

***de confirmer son financement futur, car il est directement associé aux services offerts par la SDEI.***

- Dans sa lettre de réponse au Chef Dominique datée du 13 janvier 2025, le Président du CA de la SDEI fait état du rôle que devra jouer la SDEI dans la nouvelle gouvernance économique de Mashteuiatsh, rôle clair et appuyé démocratiquement par la communauté d'affaires comme en témoigne la résolution de l'assemblée générale spéciale de la SDEI du 9 janvier 2025, soit un *OBNL autonome, indépendant et apolitique qui évoluera vers un projet SDEI 2.0 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.*
- Malgré tous les efforts investis, **encore d'autres embûches se sont présentées depuis le début de 2025 :**
  - Février 2025 : Protocole de collaboration proposé n'a pas été accepté afin de poursuivre sainement et efficacement les travaux;
  - Avril 2025 : Décision de mettre fin au financement de la SDEI pour le 30 septembre 2025, alors que l'entente en vigueur prévoit du financement jusqu'au 31 mars 2026;
  - 12 juin 2025 : Nouveau modèle présenté où encore, le rôle de la SDEI n'est pas clair, non pleinement reconnu ni garanti.

En dernier lieu, **le lien où Pekuakamiulnuatsh Takuhikan orienterait la SDEI n'est pas quelque chose d'acceptable dans le modèle proposé le 12 juin 2025.** Effectivement :

- La SDEI est et restera un OBNL autonome, indépendant, légalement constitué et administré démocratiquement par ses membres. Ses orientations proviennent de ses membres, en collaboration avec les administrateurs et la direction. **Ce statut est non négociable et l'intégration déguisée de la SDEI dans une SDP n'est pas non plus une option.** Cette position ressemble d'ailleurs un peu à celle du Canada vs l'idée d'annexion aux États-Unis...
- Ses règlements généraux prévoient déjà que le conseiller élu de Katakuhimatsheta, délégué à l'économie, puisse siéger comme observateur au CA de la SDEI. Cette situation assure une transparence de la SDEI envers les décideurs politiques de Mashteuiatsh en plus de leur faciliter l'accès à l'information stratégique de cette partie de l'économie de Mashteuiatsh. Il y a ainsi de l'économie dans le politique.

---

#### **Gouvernance économique de Mashteuiatsh**

Analyse de la structure proposée le 12 juin 2025 par le comité de travail initié et retenu par Katakuhimatsheta  
2025-06-25



### 1.3 Des enjeux de gouvernance et de partage des pouvoirs entre les parties prenantes de l'économie dans la présentation du 12 juin 2025

Le document du comité de travail contient ceci :

- Proposition d'un CA de 9 membres pour la SDP<sup>ix</sup> (5 propriétaires d'entreprises, 1 représentant organisme, 1 katapelitak, 1 élu, 1 ÉEPS).
- Recherche d'une gouvernance autonome, ayant une certaine distance structurelle avec Katakuhimatsheta pour une liberté d'action du guichet unique que serait la SDP, mais volonté d'avoir un lien politique pour établir un réel partenariat avec l'ensemble des parties prenantes économiques<sup>ix</sup>;
- Réorganisation du travail à faire sans mise à pied et financement du guichet unique par la nation à environ 2,2 M \$<sup>x</sup>;
- La SDP devra rendre compte avec plus qu'un rapport annuel pour permettre un alignement des actions aux orientations politiques (...). Des indicateurs de performance doivent être convenus et il faudra des règlements généraux pour assurer une saine gestion du CA<sup>xi</sup>;
- Il faudrait un CA provisoire, composé possiblement par les membres actuels du comité de travail retenus par Katakuhimatsheta, qui sera responsable de mettre en œuvre la nouvelle gouvernance économique en initiant la mise en place de la SDP, en précisant le cadre d'intervention de la SDP et ses règles de gouvernance en plus de constituer et d'orienter le premier CA<sup>xii</sup>.

#### *Commentaires et solutions*

À la section 1.2, nous avons pu constater que **sur la base du maintien de la SDEI et de sa capacité à être LE guichet unique en intégrant une offre de services bonifiés, la mise en place de la SDP n'est pas justifiée.**

Qui plus est, **quant aux aspects qui concernent la gouvernance comme telle de la SDP, nous concluons que les suggestions mentionnées plus haut ne justifient pas, à elles non plus, la création d'une SDP.** Voici pourquoi :

1. Si l'on souhaite mettre en valeur le statut, le rôle et le leadership de la communauté d'affaires<sup>vi</sup> en plus de lui réserver une place prépondérante au sein d'une gouvernance autonome<sup>ix</sup>, la SDEI est l'entité de choix pour y parvenir. En effet, le CA de la SDEI est déjà sous contrôle de la communauté d'affaires puisque celle-ci peut y nommer les 5 administrateurs provenant des entreprises contrôlées par des Pekuakamiulnuatsh;

---

#### **Gouvernance économique de Mashteuiatsh**

Analyse de la structure proposée le 12 juin 2025 par le comité de travail initié et retenu par Katakuhimatsheta  
2025-06-25

2. Tel que discuté précédemment, 1 élu peut également siéger comme observateur sur le CA de la SDEI;
3. Les organismes sont invités et peuvent participer activement aux assemblées des membres de la SDEI;
4. Pour assurer une saine gestion du budget à l'étude d'environ 2,2 M \$, il est clair qu'une relation bailleur de fonds / prestataire de services ayant obligation de rendre des comptes existera entre Pekuakamiulnuatsh Takuhikan et la SDEI 2.0. Cette relation génère des droits et obligations respectives à négocier entre ces deux (2) parties prenantes. Finalement, nous sommes d'avis que du fait de la dépendance économique de la SDEI envers le Conseil, cette situation, à elle seule, confère amplement de pouvoirs d'influence à Pekuakamiulnuatsh Takuhikan, voire trop. En effet, cette dépendance, si le Conseil devait en abuser, pourrait lui permettre de soumettre la SDEI à des exigences et obligations tout autant abusives. Par conséquent, ce risque étant encore une réalité dans le nouveau modèle économique, il n'y aucune justification pour Pekuakamiulnuatsh Takuhikan de rechercher plus de pouvoirs que les immenses dont il jouit déjà en tant que grand bailleur de fonds;
5. Le CA de la SDEI est d'avis que l'idée d'améliorer les indicateurs de performance et mesures de reddition de comptes est quelque chose de tout à fait envisageable à la mise en œuvre de la SDEI 2.0;
6. En ne conservant que la SDEI, nous n'aurons plus besoin d'un CA provisoire pour mettre en œuvre une SDP qui ne verra pas le jour.

Ces points démontrent que l'ajout d'une SDP n'apporterait aucune amélioration en termes de gouvernance.

#### **1.4 Une mise en œuvre de la nouvelle gouvernance économique préoccupante**

L'analyse du document remis le 12 juin 2025 lors de la présentation faite par le comité de travail retenu par Katakuhimatsheta présente quelques aspects concernant la mise en œuvre d'une nouvelle gouvernance économique :

- CA provisoire pour initier les activités de la nouvelle SDP;
- Initier un plan de mise en œuvre sans délai suivant l'acceptation du modèle de gouvernance;
- Élaborer un plan de communication local et régional pour présenter la nouvelle gouvernance économique, nos objectifs et notre nouveau mode d'opération.

De plus, la série de recommandations du document tourne principalement autour du guichet unique, de ses services et des avantages recherchés. On ne parle donc que très peu de la mise en œuvre de

---

#### **Gouvernance économique de Mashteuiatsh**

Analyse de la structure proposée le 12 juin 2025 par le comité de travail initié et retenu par Katakuhimatsheta  
2025-06-25

la SIM et de la SÉP. Or, la SIM occupera une place très importante et plusieurs points ne sont actuellement pas couverts dans le document (gouvernance, direction, produits financiers, départage R&R vs le Conseil et institutions financières, critères d'investissement, etc.). Par conséquent, ces nouvelles entités génèrent différentes préoccupations quant à leur mise en œuvre et surtout, quant à leur priorité vs l'ensemble de la nouvelle structure de gouvernance économique à concrétiser.

**Ces précisions devraient d'abord être apportées avant une intégration dans une séquence comprise au plan de mise en œuvre.**

**Par ailleurs, il importe de préciser qu'à la lumière de l'analyse et des solutions présentées ici, la SDP n'est pas justifiée, donc sa mise en œuvre non plus.**

### **1.5 Conclusion de l'analyse réalisée**

Que ce soit au niveau de son rôle, de ses responsabilités, de ses services ou encore de sa structure de gouvernance, **la mise en place d'une nouvelle SDP ne démontre pas d'ajout réel de valeur dans la nouvelle structure de gouvernance économique de Mashteuiatsh, puisqu'il n'y a rien que la SDP ne ferait que la SDEI ne peut faire.**

Cette analyse réalisée permet donc de conclure que **la création de la SDP n'est pas souhaitable et que d'importantes précisions restent à apporter quant à la SIM et la SÉP.**

---

<sup>i</sup> Voir Annexe 1 – Mandat du comité de travail du document du 12 juin intitulé NOUVELLE GOUVERNANCE ÉCONOMIQUE DE MASHTEUATSH

<sup>ii</sup> Voir texte d'actualité (19 juin 2025) – *proposition d'une nouvelle structure économique pour Mashteuiatsh* – page web : <https://www.mashteuiatsh.ca/proposition-dune-nouvelle-structure-economique-pour-mashteuiatsh-ensemble-batissons-une-economie-a-notre-image/>

<sup>iii</sup> Voir 2.3 du document NOUVELLE GOUVERNANCE ÉCONOMIQUE DE MASHTEUATSH

<sup>iv</sup> Voir 3.1 du document NOUVELLE GOUVERNANCE ÉCONOMIQUE DE MASHTEUATSH

<sup>v</sup> Voir 3.2.3 du document NOUVELLE GOUVERNANCE ÉCONOMIQUE DE MASHTEUATSH

<sup>vi</sup> Voir 3.2.3 du document NOUVELLE GOUVERNANCE ÉCONOMIQUE DE MASHTEUATSH

<sup>vii</sup> Voir 3. *Recommandations* du document NOUVELLE GOUVERNANCE ÉCONOMIQUE DE MASHTEUATSH

<sup>viii</sup> Lettre du 19 décembre 2024 Chef Gilbert Dominique adressée au Président du CA de la SDEI concernant la gouvernance économique de Mashteuiatsh

<sup>ix</sup> Voir 3.3 du document NOUVELLE GOUVERNANCE ÉCONOMIQUE DE MASHTEUATSH

<sup>x</sup> Voir 3.4 du document NOUVELLE GOUVERNANCE ÉCONOMIQUE DE MASHTEUATSH

<sup>xi</sup> Voir 3.7 du document NOUVELLE GOUVERNANCE ÉCONOMIQUE DE MASHTEUATSH

<sup>xii</sup> Voir 3.9 du document NOUVELLE GOUVERNANCE ÉCONOMIQUE DE MASHTEUATSH

---

#### **Gouvernance économique de Mashteuiatsh**

Analyse de la structure proposée le 12 juin 2025 par le comité de travail initié et retenu par Katakuhimatsheta  
2025-06-25



Mashteuiatsh, le 25 juin 2025

Pekuakamiulnuatsh Takuhikan  
1671, rue Ouiatchouan  
Mashteuiatsh Qc G0W 2H0

### **À l'attention du comité de travail sur la gouvernance économique**

Kuei,

À titre de propriétaire de l'entreprise Vacances Uashau, je tiens à vous transmettre mes réflexions à la suite de la présentation du 12 juin dernier concernant le modèle de gouvernance économique proposé pour Mashteuiatsh.

Tout d'abord, je salue l'important travail accompli dans le cadre de ce processus. Je suis consciente que la mise en place d'une gouvernance économique cohérente avec notre identité et nos aspirations collectives est une tâche ambitieuse et essentielle.

Cela dit, j'éprouve certaines difficultés à adhérer pleinement à la démarche actuelle, notamment en raison de préoccupations éthiques et démocratiques. À mes yeux, les conditions de représentativité de la communauté d'affaires n'ont pas été respectées adéquatement dans la formation du comité de travail. Cette situation soulève un enjeu de confiance qui mérite d'être considéré avec sérieux.

Je tiens également à exprimer une préoccupation sincère : par souci d'honnêteté, je m'abstiendrai à ce stade de proposer des pistes de solutions concrètes, craignant qu'elles ne soient utilisées pour légitimer un modèle auquel je n'adhère pas, ou pire, qu'elles servent à affaiblir la position claire et documentée de la SDEI, que je soutiens pleinement.

Je rejoins en effet la position du conseil d'administration de la **SDEI**, notamment en ce qui concerne :

- Le refus d'une dissolution de fait ou d'intégration forcée;
- Le respect du statut autonome, indépendant et enraciné de la SDEI;



- L'importance de consulter formellement ses membres avant toute décision politique.

Je crois sincèrement qu'une gouvernance économique durable doit reposer sur une base démocratique forte, inclusive et transparente. Pour être « à notre image », cette structure devra obtenir un large consensus, issu d'un véritable dialogue avec l'ensemble de la communauté d'affaires.

Je vous remercie de recevoir ces commentaires avec ouverture. Ma démarche vise uniquement à encourager une approche plus juste et respectueuse des engagements collectifs déjà exprimés.

Respectueusement,



**Johanne Genest**

Propriétaire, *Vacances Uashau*

administration@vacancesuashau.ca

Cc : Katakuhimatsheta





KAK Production Communication Inc.

**Mashteuiatsh, le 25 juin 2025**

Au Comité d'analyse et de recommandation

**Objet : Interrogations et préoccupations quant à la légitimité de la nouvelle structure et à son impact sur la SDEI**

Aux membres du comité,

C'est avec surprise et une certaine inquiétude que j'observe la montée en puissance, à quelques jours de l'ouverture de la période de mise en candidature, de l'urgence de créer un projet d'une structure baptisée « Société de développement Pekuakamiulnuatsh ».

Ce nom, extrêmement proche de celui de la Société de développement économique Ilnu Mashteuiatsh (SDEI), créée en 2001 et représentée depuis 25 ans par une assemblée générale de nos entrepreneurs, risque de brouiller les repères : qui porte aujourd'hui le développement de l'entrepreneuriat, de support au OBNL et forme ainsi à tout âge les futurs entrepreneurs jouant ainsi un rôle primordial dans l'économie locale.

Même si l'on semble dire que ce n'est plus le cas, je me souviens bien de l'information concernant la volonté de fermeture souhaitée de la SDEI par résolution en mars 2023 et d'inclure son personnel dans la structure de la SDP, propriété de Pekuakamiulnuatsh takuhikan, était à mon égard un « pouch » organisé de longue date. Malicieusement, la SDEI n'avait pas été informée lors de la signature de l'entente de financement, en 2024, de cette résolution contre la viabilité de cette organisation légitimes nommée par les entrepreneurs depuis 2001.

Plus préoccupant encore, vous avez utilisé, sans distinction, les documents de la « SDEI 2.0 » pour élaborer vos propres orientations. Cette pratique soulève d'importantes questions quant au respect de la propriété intellectuelle de la SDEI et à l'éthique de votre démarche.

Au-delà de la dénomination, la gouvernance proposée pour cette nouvelle entité fait naître quatre défis éthiques majeurs :

1. Concentration du pouvoir politique et économique En associant étroitement politiciens, administrateurs et entrepreneurs dans un même cadre décisionnel, on fragilise la séparation des pouvoirs : celui qui vote le financement pourrait aussi décider de l'attribution des contrats et siéger aux côtés de potentiels bénéficiaires. Le risque de délits d'initié et de conflits d'intérêts devient alors réel, menaçant la confiance des acteurs économiques et de la population.
2. Dilution du rôle historique de la SDEI Depuis sa création, la SDEI a fait preuve d'une réactivité et d'une flexibilité exemplaires : je garde en mémoire le Cercle économique de Montréal (2021), où, en quelques jours, nous avons mobilisé les meilleurs experts, coordonné les événements et livré des résultats concrets. Cette agilité d'exécution, fondée sur une connaissance intime des besoins des entrepreneurs, ne peut être reproduite par une

structure lourde, soumise aux cycles politiques. Nous avons donc réalisé, en juin 2022, le premier « Cercle économique régional des Premières Nations à Mashteuiatsh ».

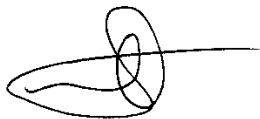
3. Risque de silos et de lenteurs administratives Tout projet d'envergure doit éviter de se perdre dans les méandres bureaucratiques : l'entrepreneuriat, ce n'est pas un plan à trois semaines, c'est une réponse à l'opportunité de demain matin. L'injection d'un nouveau pôle administratif augmente le risque d'approbations tardives, alors même que nos PME et travailleurs autonomes exigent des délais ultra-courts pour saisir un marché ou déposer une soumission.
4. Liberté d'entreprendre et équité d'accès L'expérience amère d'entrepreneurs écartés, oubliés sur les listes de soumission ou reçus trop tardivement rappelle que la liberté d'entreprendre est indissociable d'un accès équitable à l'information et au financement. Confier aux élus ou à des entrepreneurs en place le pouvoir de décision et d'attribution de contrats, c'est installer un favoritisme latent et fragiliser notre écosystème entrepreneurial.

Pour garantir légitimité et efficacité à tout guichet unique, je propose :

1. De préserver le nom et l'héritage de la SDEI : Sa présence n'est pas banale, son indépendance doit être respectée tout en lui accordant le financement juste et sans condition, réservant ainsi à notre organisme, la continuité de son histoire du maintien de sa mission d'accompagnement et de soutien direct aux entrepreneurs, et de renommer la nouvelle entité sous un intitulé distinct. Il appartient à son conseil d'administration de la gérer et de son assemblée générale, son indépendance et de décider sa destinée.
2. D'instaurer le maintien et une gouvernance totalement indépendante : exclure élus et entrepreneurs en activité du conseil d'administration de la SDP et ne retenir que des administrateurs externes, choisis pour leur expertise impartiale, si elle est créée.
3. D'organiser clairement les rôles : laisser la SDEI poursuivre son plan « SDEI 2.0 » — animation, rapidité d'action et proximité terrain — et confier à la SDP une mission de planification stratégique et de facilitation à plus long terme, sans interférer dans les mécanismes de mise en concurrence des contrats.
4. De mettre en place des mécanismes de reddition de comptes et d'audit périodiques : De faire voir à la population ceux-ci, tout en garantissant la transparence des décisions et la parité d'accès aux opportunités d'affaires pour tous les entrepreneurs, sans privilèges invisibles.
5. D'adopter un moratoire sur toute communication ou promotion de la nouvelle structure pendant la campagne électorale, afin d'empêcher toute instrumentalisation politique de ces travaux.

En défendant ces principes, nous veillerons à ce que notre communauté d'affaires demeure libre, agile et équitablement servie, sans lourdeurs administratives ni conflits d'intérêts. La prospérité collective repose sur la confiance que nous accordons à nos institutions ; cessons de brouiller les rôles, et nous verrons croître l'engagement de tous.

Niaut, ulepshish,



**Manuel Kak'wa Kurtness**, Entrepreneur et membre engagé de la communauté de Mashteuiatsh

-Étude au Marketing and Business Management, à HEC Montréal

-Ba. Éducation UQAC

-D.E.S.S. (Diplôme d'étude spécialisée supérieure) Gestion de l'administration publique en contexte autochtone, ENAP

-Membre Direction scientifique et de l'éthique, Chaire UNESCO en transmission culturelle chez les Premiers Peuples comme dynamique de mieux-être et d'empowerment, UQAC



## Résumé du Projet de la SDP

Le projet vise à créer une nouvelle **Société de développement (SDP) Pekuakamiulnuatsh**, organisée autour d'un guichet unique pour centraliser et améliorer la gouvernance économique du territoire. Cette nouvelle structure aura pour mission de :

- **Optimiser l'offre de services** en regroupant des services dédiés aux entreprises, au développement économique et à la maximisation des retombées socioéconomiques.
- **Favoriser la participation de la communauté d'affaires** en intégrant des représentants et des experts externes, tout en préservant l'autonomie de la SDP.
- **Assurer une gouvernance partagée** entre instances politiques (Katakuhimatsheta et ÉEPS) et la communauté d'affaires, notamment via un conseil d'administration provisoire chargé de clarifier le cadre d'intervention, les règles de gouvernance et de préparer la transition vers un conseil permanent.
- **Développer des initiatives stratégiques** dans des secteurs porteurs (industrie touristique, développement de projets économiques et de partenariats public-privé) tout en respectant les ressources (humaines, matérielles, financières et technologiques).
- **Assurer la reddition de comptes** par la mise en place d'indicateurs de performance et d'audits réguliers pour garantir une utilisation transparente des fonds publics.

### Selon leurs visions : Points Forts (selon le comité de 4 entrepreneurs désigné par le conseil)

Représentativité et inclusion : Intégration de divers profils (entrepreneurs, représentants communautaires, experts traditionnels) pour mieux refléter la réalité économique locale.

Optimisation des ressources : Augmentation significative du budget opérationnel dès le départ (125 % du budget de la structure actuelle) permettant une offre de services élargie.

Promotion de l'autonomie : Valorisation du droit à l'autodétermination et du leadership économique du territoire, ainsi que le recours à des partenariats public-privé.

Focus sur la transparence : Proposition d'indicateurs de performance et de mécanismes de reddition de comptes fréquents.

### Selon mes observations : Points Faibles (de la présentation actuelle du projet)

Risque d'ingérence politique : La forte implication des instances politiques dans la gouvernance peut compromettre l'autonomie de la SDP.

Potentiel de favoritisme : Les contrats et partenariats pourraient être attribués en fonction de liens personnels ou politiques, favorisant des entreprises proches du pouvoir.

Séparation floue des pouvoirs : La coexistence des rôles politiques et administratifs dans la prise de décision crée un risque de conflit d'intérêts et de dilution de la neutralité administrative.

Gestion des conflits d'intérêts : La proximité entre politiciens, entreprises et instances invitées pourrait faciliter des délits d'initiée et des ententes informelles.

Positionnement politique avantageux questionnable: enjeux liés au calendrier électoral : La mise en place de la nouvelle structure intervient à seulement quelques jours de l'ouverture de la période de mise en candidature, alors même que celle-ci n'est pas encore finalisée. Cette situation soulève des enjeux d'éthique et de légitimité démocratique, car elle entre en conflit avec la période électorale. En effet, l'adoption prématurée d'un modèle organisationnel non défini pourrait avoir pour effet de favoriser les élus en poste, en consolidant leur pouvoir avant le déclenchement officiel du processus électoral.

### **Problématiques Éthiques et Risques Identifiés**

1. **Séparation des pouvoirs potentiellement insuffisante**
  - Risque que les décisions stratégiques et l'attribution de contrats soient influencées par des considérations politiques plutôt que par des critères objectifs.
  - L'entreprise, la politique, l'administratif et le juridique doivent être présents à la table de la SDP. Pour prévenir tout risque de délits d'initié et de favoritisme, le conseil d'administration de la SDP doit exclure à la fois les élus politiques et les entrepreneurs directement actifs sur le territoire, en ne recrutant que des administrateurs indépendants et neutres, choisis pour leur expertise et leur impartialité.
2. **Possibilité de favoritisme et menant potentiellement à la collusion**
  - Attribution de contrats à des « amis entrepreneurs » ou entreprises ayant des liens étroits avec les instances politiques, menant à une concurrence déloyale.
  - Ceux qui ne sont pas à la table, seront-ils favorisés à la juste valeur ?
3. **Potentiellement l'apparence de délit d'initiée**
  - Possibilité que les informations confidentielles, accessibles lors des réunions mixtes (politiciens et entrepreneurs), soient utilisées pour obtenir des avantages compétitifs injustifiés.
4. **Questionnement sur la transparence et reddition de comptes**
  - Risque de manipulation des indicateurs de performance et d'un contrôle insuffisant sur l'utilisation des fonds publics, surtout dans un contexte de gouvernance partagée.

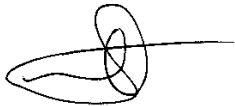
### **Structure Proposée de Vérification et Organisation en Cas de Conflit**

Pour limiter ces risques, voici un dispositif détaillé, point par point :

1. **Création d'un Comité de Supervision Indépendant**
  - **Composition** : Experts externes (auditeurs, spécialistes en éthique, représentants citoyens indépendants).
  - **Fonctions** : Surveiller l'ensemble des attributions de contrats, suivre l'utilisation des fonds publics et réaliser des audits réguliers.
  - **Rapports** : Publication trimestrielle des contrôles et audits, rendus publics pour assurer la transparence.
2. **Procédure de Déclaration et Gestion des Conflits d'Intérêts**
  - **Obligation de déclaration** : Tous les acteurs (politiciens, membres du conseil, entrepreneurs) doivent déclarer systématiquement leurs conflits d'intérêts potentiels.

- **Mécanisme de récusation** : Instance de surveillance qui impose le retrait des personnes impliquées lorsqu'un conflit d'intérêts est identifié.
  - **Sanctions** : Mise en place d'amendes ou sanctions disciplinaires en cas de manquement avéré aux règles de déclaration.
3. **Règlement Interne et Séparation des Fonctions**
- **Lignes directrices claires** : Élaborer des règlements séparant strictement les fonctions administratives et politiques de la SDP.
  - **Rotation des mandats** : Introduire la rotation régulière des membres du conseil pour éviter la consolidation d'un pouvoir de réseau.
  - **Séances publiques** : Organiser des réunions ouvertes au public pour examiner les décisions clés, garantissant ainsi une transparence accrue.
4. **Dispositif Anti-délit d'initié**
- **Accès contrôlé aux informations sensibles** : Restreindre l'accès aux données confidentielles aux seuls membres autorisés du comité de supervision.
  - **Protocoles sécurisés** : Mettre en place des systèmes de gestion sécurisés des informations (logs d'accès, registres cryptés) pour détecter toute utilisation abusive.
  - **Sanctions spécifiques** : Établir des pénalités financières et disciplinaires strictes pour tout usage frauduleux d'informations confidentielles.
5. **Mécanisme de Résolution des Conflits externe et Sanction**
- **Procédure de médiation** : Créer un tribunal interne de médiation, composé d'experts juridiques externes, chargés de régler les litiges en cas de conflit entre les parties.
  - **Barème d'amendes** : Définir un barème d'amendes progressif pour tout manquement aux règles de gouvernance, proportionné à la gravité des infractions (ex. : favoritisme, délit d'initié).
  - **Reddition de comptes** : Obligation de rapport public immédiat en cas de litige majeur, avec une mise à jour des procédures pour éviter la récurrence de l'incident.

En mettant en place ces structures de vérification et de contrôle, le projet pourra bénéficier d'une gouvernance plus équilibrée et transparente, réduisant les risques d'influence politique induite et de favoritisme. Ces mécanismes pourraient contribuer à maintenir la confiance des parties prenantes et assureront une répartition équitable des opportunités économiques, dans le respect des valeurs d'équité et de transparence.



Manuel Kak'wa Kurtness

-Étude au Marketing and Business Management, à HEC Montréal

-Ba. Éducation UQAC

-D.E.S.S. (*Diplôme d'étude spécialisée supérieure*) Gestion de l'administration publique en contexte autochtone, ENAP

-Membre Direction scientifique et de l'éthique, Chaire UNESCO en transmission culturelle chez les Premiers Peuples comme dynamique de mieux-être et d'empowerment, UQAC

---

De: Economie <economie@mashteuiatsh.ca>  
Envoyé: 25 juin 2025 16:07  
À: Melodie Lapointe  
Cc: Serge Simard  
Objet: À TRAITER | Commentaires - Modèle de gouvernance économique présenté le 12 juin 2025

---

De : Nicolas Boily, Adm.A, BAA, DESS Sc. compt., MBA <nicolas.boily@3dix7.com>  
Envoyé : 25 juin 2025 15:59  
À : Economie <economie@mashteuiatsh.ca>  
Objet : Commentaires - Modèle de gouvernance économique présenté le 12 juin 2025

Kuei kassinu,

Avant quoi que ce soit, sachez que j'ai un très grand respect pour chaque personne au sein du comité de travail de Katakuhimatsheta, d'abord comme Pekuakamiulnuatsh et ensuite, selon vos rôles respectifs (entrepreneurs, élue, gestionnaire, employée, etc.). Ainsi, mes propos n'ont rien à voir avec ce respect que j'ai déjà et que je continuerai d'avoir avec chacun.e d'entre vous.

À la base même de vos travaux, il y a d'importants enjeux éthiques malheureusement :

1. Ce n'est qu'après avoir vu le communiqué de la SDEI du 3 septembre 2024, que vous avez convié la communauté d'affaires à une séance d'information sur le nouveau modèle économique, soit le 4 septembre.

Une telle séance aurait-elle été convoquée sans le communiqué de la SDEI indiquant clairement que le nouveau modèle économique (impliquant la dissolution de la SDEI) serait à l'ordre du jour de l'AGA du 18 septembre 2024 ?

2. La séance du 11 septembre a permis essentiellement à Katakuhimatsheta de présenter ce nouveau modèle et d'échanger sur les questions et préoccupations des entrepreneurs de Mashteuiatsh. À ce moment, il n'a pas été convenu qu'un comité de travail serait formé par la suite ni encore moins des termes et conditions de celui-ci. Finalement, cette séance avait pour SEUL OBJECTIF de présenter ce modèle à la communauté d'affaires de Mashteuiatsh, afin que celle-ci soit mieux informée pour échanger sur le sujet lors de l'AGA de la SDEI...
3. Ce n'est que dans une lettre du 16 septembre que les élus communiquent, pour la 1<sup>ière</sup> fois, avoir CONVENU D'INITIER un comité de travail et où ils en SUGGÈRENT la composition, y compris un processus d'appel de candidatures excessivement court où il faut appliquer AVANT le 20 septembre...
4. Considérant que la question du nouvel environnement économique était prévue à l'AGA de la SDEI (communiqué du 3 septembre) AINSI QU'un comité de travail A ÉTÉ SUGGÉRÉ le 16 septembre, plusieurs membres de la communauté d'affaires (dont certains siègent sur votre actuel comité), réunis à l'AGA de la SDEI le 18 septembre, ont donc échangé sur ce nouvel environnement et les options de collaboration possibles pour la suite (comité de travail).
5. Suite à ces échanges et **SURTOUT, suite à l'acceptation verbale des termes du comité de travail par Mme Sylvie Langevin**, les membres ont voté pour aller de l'avant avec un comité de travail avec certaines conditions (nomination des représentants par l'assemblée de la SDEI, pouvoir de recommandation seulement, etc.). DONC, à ce

moment précis, la communauté d'affaires était en droit de s'attendre au respect de ces conditions par Katakuhimatsheta, et spécialement par Mme Langevin;

Il aura fallu bien du temps avant que cette démarche démocratique ne finisse par être enfin acceptée et malgré cela, aujourd'hui encore, Katakuhimatsheta a continué de soutenir les travaux d'un comité qui, à sa base même, ne respecte pas la position démocratique convenue le 18 septembre.

6. Qui plus est, vos recommandations actuelles laissent encore la création d'une SDP et ce, malgré la position démocratique exprimée le 9 janvier 2025 de plutôt aller vers une SDEI 2.0 avec services bonifiés.

Encore là, vous ne respectez pas une position démocratique claire. Conséquemment, en ce qui me concerne, le processus actuel de Katakuhimatsheta n'est plus légitime ni défendable. Vous ne pourrez pas dire que vous avez respecté la volonté de la communauté d'affaires. Au contraire, vous avez déshonoré vos engagements en plus d'agir de façon non éthique en prenant des candidats qui n'ont pas reçu l'approbation de l'Assemblée des membres de la SDEI, dont certains d'entre eux, ont même voté le 18 septembre en appui au processus de la SDEI. Ultimement, vos travaux et vos conclusions ne peuvent être décrits comme reflétant adéquatement la communauté d'affaires et encore moins, le milieu communautaire tout autant concerné.

Nous dénonçons tous de telles façons de faire, et avec raison, quand les gouvernements du Canada ou du Québec agissent de la sorte envers notre Première Nation sur des questions nous concernant. Et maintenant, il faudra l'accepter au sein même de nos parties prenantes ? Non merci.

Mes commentaires pour une gouvernance bonifiée vont passer par un processus honnête et transparent. J'attendrai donc de le faire avec la SDEI.

Autre chose, comme je ferais jamais de représailles ni ne tenterais de nuire à quiconque dans ses entreprises ou dans son travail, je n'accepterai pas non plus qu'on tente de nuire à mon entreprise.

Tshinishkumitinau ! Niaut !

Nicolas

**Nicolas Boily, Adm.A., BAA, DESS. Sc. compt., MBA**

**Consultant principal**

418 818-9917

[nicolas.boily@3dix7.com](mailto:nicolas.boily@3dix7.com)

3dix7.com



Services conseils aux  
Premières Nations

Fier utilisateur autorisé de la marque :



Identification  
Premières Nations  
First Nations



Mashteuiatsh, 23 juin 2025

[économie@mashteuiatsh.ca](mailto:économie@mashteuiatsh.ca)

Nouvelle gouvernance économique

Petite observation personnelle que j'aimerais qui soit prise en compte dans le processus conduisant à une nouvelle gouvernance économique.

Tout d'abord, j'applaudie les efforts déployés pour conduire la communauté de Mashteuiatsh et la Nation des Pekuakamiulnuatsh vers une nouvelle gouvernance économique. Au début du processus, devant les réactions de la SDEI et de certains entrepreneurs, je percevais l'initiative comme étant un geste de centralisation qui allait porter atteinte à l'autonomie des organismes offrant un service aux entreprises, mais si j'ai bien compris, les services demeurent en place et les mécanismes devraient se retrouver améliorés.

#### Des dommages collatéraux

En ce qui me concerne directement, c'est-à-dire l'entreprise que je dirige et qui opère la Revue mensuelle de l'actualité des Premières Nations du Pekuakami (journal Pekuakamiulnuatsh) qui en est à sa trente-troisième année d'existence, le retrait d'entités comme la SDEI fait perdre des revenus stables et nécessaires à la survie de la publication. Si l'entité de la SDEI disparaît ou est gérée par un autre organisme, j'appréhende le non-renouvellement d'une chronique qui existe depuis plus de 20 ans et qui rapporte plus de 7 000 \$ par année. La raison évoquée est l'arrivée d'une nouvelle gouvernance économique. Un tel montant peut ébranler ce que je considère comme un service d'information efficace et gratuit pour la population.

Le même processus affecte le journal alors que DPI achetait une publicité annuelle de 1 850 \$ qui n'a pas été reconduite cette année; une autre perte importante. La raison évoquée étant l'arrivée d'une nouvelle gouvernance économique.

Ainsi, je m'inquiète des dommages collatéraux qu'apportent visiblement un tel changement. En ce qui me concerne, je n'ai été contacté d'aucune manière concernant ces pertes importantes; on se retrouve devant des faits accomplis et je le déplore. Je dois donc poser la question suivante : Y a-t-il d'autres entreprises qui subissent des dommages collatéraux et si oui, est-il possible d'en faire une analyse et de voir à ce que ces montants perdus soient considérés dans la nouvelle structure?

À Pekuakamiulnuatsh Takuhikan, il existe déjà une chronique qui occupe les pages centrales de la publication. Ma crainte est que le nouveau modèle économique se serve de ces pages faisant partie d'une autre enveloppe budgétaire réservée à l'organisation proprement dite sous forme de chronique mensuelle et qui existe depuis bon nombre d'années. Comme le nouveau modèle de gouvernance économique prône l'indépendance de la communauté d'affaires, il y aurait lieu de prévoir reconduire ce genre d'entente avec la Revue de manière à poursuivre une visibilité essentielle au nouveau modèle, et qui permettrait à la revue de poursuivre ses activités.

Je me permettrai de suivre de près la situation. Je crois que la démarche conduisant à la nouvelle gouvernance économique doit être faite avec rigueur et non au détriment de quelques-uns.

Pierre Gill

Revue de l'actualité des Premières Nations du Pekuakami

418 679-9069

---

De: Economie <economie@mashteuiatsh.ca>  
Envoyé: 25 juin 2025 16:00  
À: Melodie Lapointe  
Cc: Serge Simard  
Objet: TR: Objet : Réflexion critique sur la nouvelle structure de gouvernance et le soutien aux petites entreprises

Kuei,

Pour votre information et suivi.

---

De : Pierre-luc Lambert <LocationPishimuss@outlook.com>  
Envoyé : 25 juin 2025 14:41  
À : Economie <economie@mashteuiatsh.ca>  
Objet : Objet : Réflexion critique sur la nouvelle structure de gouvernance et le soutien aux petites entreprises

À qui de droit,

En tant qu'entrepreneur issu de la communauté, je me permets de vous faire part de mes préoccupations concernant la nouvelle structure de gouvernance mise en place. Bien que je sois conscient de l'importance de structurer nos démarches économiques collectives, je ne peux m'empêcher de constater que cette nouvelle gouvernance ne tient pas compte des réalités terrain que vivent les petites entreprises locales comme la mienne.

Le manque de transparence, l'absence d'un dialogue ouvert et inclusif, ainsi que la mise en œuvre de politiques qui semblent encore une fois favoriser certains au détriment d'autres, sont profondément

préoccupants. Ce genre de dynamique freine l'élan de nombreux entrepreneurs sincères et motivés qui souhaitent simplement contribuer au développement économique de notre communauté.

Je parle en connaissance de cause. Dans une expérience passée avec le Conseil de bande, alors que je représentais une autre entreprise, j'ai été confronté à un refus de collaboration évident. L'acheteur alors en poste – toujours en poste à ce jour – a sciemment annulé le contrat qu'on avait et n'a jamais voulu l'appliquer. Il est naïf de croire que je suis un cas isolé. D'autres entrepreneurs ont vécu des expériences similaires, en silence.

Ma compagnie actuelle, spécialisée dans les jeux gonflables, est active depuis plusieurs années (4<sup>ième</sup> année cette année). Durant mes deux premières années, j'ai sillonné le Lac-Saint-Jean, représentant fièrement notre communauté à travers mes services. Et pourtant, je n'ai jamais été invité à participer aux événements de la communauté qui sont les plus déterminante pour une nouvelle entreprise. Cette absence de collaboration dans le démarrage est non seulement démotivante, mais elle nuit à une pleine effervescence d'expansion.

Je me questionne aussi, en tant qu'entrepreneur, sur le message que vous envoyez à l'ensemble des membres lorsque vous envisagez de dissoudre un organisme à but non lucratif en place depuis plus de 25 ans. Un organisme ancré dans la communauté, et qui semble aujourd'hui être mis de côté sans limite quant à ce que vous pouvez imposer selon vos besoins. Cela soulève des inquiétudes légitimes. J'aimerais également comprendre comment les commentaires, suggestions, préoccupations et autres contributions des membres et entrepreneurs seront réellement pris en compte. Et surtout : comment ces apports pourront être consultés, suivis et intégrés de manière transparente dans le processus décisionnel.

Il est temps que notre gouvernance s'interroge réellement : en quoi les services proposés aujourd'hui vont-ils véritablement aider les petits entrepreneurs? Sont-ils conçus pour eux, ou autour d'eux, sans eux?

Nous avons besoin d'un espace équitable, où chaque entreprise, quelle que soit sa taille ou ses relations personnelles, puisse avoir une voix et une chance réelle. Une gouvernance qui soutient *dès le départ*, pas une fois le succès confirmé ailleurs.

Je lance donc un appel à une réelle introspection. Si nous souhaitons bâtir une économie locale forte et durable, nous devons faire de la place aux petites entreprises. Cela commence par l'écoute, le soutien et la reconnaissance.

Respectueusement,

**Pierre-Luc Lambert**

Entrepreneur – Location Pishimuss Jeux Gonflables

Membre de la communauté

De toute l'équipe *Location Pishimuss*

*112 rue mahikan, Mashteuiatsh*

*GOW 2H0*

Propriétaire :

Pierre-Luc Lambert / Caroline Lambert