



Forger d'authentiques partenariats :

La participation des Autochtones dans les grands projets d'exploitation des ressources



CANADA'S
PUBLIC POLICY

FORUM

DES POLITIQUES PUBLIQUES
DU CANADA



Le Forum des politiques publiques est un organisme indépendant, sans but lucratif, qui s'efforce de promouvoir l'excellence gouvernementale au Canada par l'entremise d'un meilleur dialogue entre les secteurs public, privé et bénévole. Issus de l'industrie et du commerce, des gouvernements fédéral, provinciaux et territoriaux, du secteur bénévole et des syndicats, les membres du Forum partagent une même vision : celle d'une fonction publique efficace et efficiente qui joue un rôle clé dans le maintien de notre qualité de vie et de notre position concurrentielle à l'échelle mondiale.

Depuis sa fondation en 1987, le Forum s'est taillé une réputation de facilitateur non partisan et digne de confiance, capable de réunir toute une gamme d'intervenants pour un dialogue constructif. Son programme de recherche fournit des renseignements objectifs à l'appui de la prise de décisions collective. En encourageant le partage d'information et l'amélioration des liens entre les gouvernements et les autres secteurs de la société, le Forum aide le Canada à adopter des politiques publiques dynamiques et bien coordonnées qui tiennent compte des défis et des occasions qui nous attendent.

© 2012, Forum des politiques publiques
1405, 130 rue Albert

Ottawa, ON, K1P 5G4
Tél. : (613) 238-7160
Télec. : (613) 238-7990
www.ppforum.ca

ISBN : 978-1-927009-39-0

TABLE DES MATIÈRES

Remerciements	4
Nos partenaires	5
Sommaire exécutif	6
Introduction	8
Forger d'authentiques partenariats	12
Développer le capital humain	15
Renforcer le contrôle des communautés sur les décisions	18
Promouvoir l'entrepreneuriat et la création d'entreprises	21
Augmenter la participation financière	23
Conclusion	25
Annexe A : Recommandations	27
Annexe B: Meilleures pratiques	31
Annexe C : Liste des participants	35



Le castor totémique

Le castor symbolise le travail acharné, la détermination, la créativité et la persévérance. Constructeur-né, le castor utilise toutes les ressources disponibles pour arriver à ses fins. L'esprit du castor encourage la coopération et le travail d'équipe et aide les gens à comprendre que, ensemble, ils peuvent atteindre des objectifs qu'ils ne pourraient atteindre seuls. Le castor est stratégique, créatif et infatigable.

Remerciements

Au nom du Forum des politiques publiques du Canada et de nos partenaires pour ce projet, je tiens à remercier les personnes et les organisations de tout le Canada qui ont participé à notre dialogue sur la participation des Autochtones dans les grands projets d'exploitation des ressources

Le présent rapport est une synthèse des résultats des six tables rondes réunissant des leaders des collectivités des Premières nations, inuites et métisses et des dirigeants des secteurs des ressources et des milieux juridiques et financiers, des dirigeants d'universités et de collèges et des hauts-fonctionnaires des gouvernements au Canada. Les dialogues régionaux ont eu lieu entre mai et août 2012, avec le soutien et le leadership de Michael Wernick, sous-ministre, Affaires autochtones et Développement du Nord Canada. Les échanges avec quatre ministères fédéraux ont enrichi cet effort collaboratif. Pour cela, je remercie aussi Serge Dupont, sous-ministre, Ressources naturelles Canada; Patrick Borbey, président, Agence canadienne de développement économique du Nord; et Ian Shugart, sous-ministre, Ressources humaines et Développement des compétences Canada. Les équipes de ces ministères, sous la direction d'envergure d'Allan Clarke, directeur général de l'AADNC, et de Danielle Bélanger, gestionnaire principale de politiques, AADNC, ont aussi apporté des conseils et une aide précieux pour la recherche.

Les tables rondes ont été organisées pour réfléchir aux façons de promouvoir une participation réelle des collectivités autochtones, du secteur des ressources et des autres partenaires principaux. D'authentiques partenariats avec les collectivités des Premières Nations, inuites et métisses feront en sorte que les retombées positives de la mise en valeur des ressources seront partagées équitablement et que les projets iront de l'avant en respectant les principes de durabilité. Le partage de la responsabilité de saisir les occasions de développement est mise en relief dans tout le rapport ainsi que dans les recommandations spécifiques pour les différents secteurs.

Cette initiative constitue un premier pas important vers la création d'un forum national où les leaders de tous les secteurs pourront discuter de cette question cruciale de politique publique. La conversation pourrait aussi être élargie pour inclure d'autres régions du pays riches en ressources comme le Québec, le Canada atlantique et les Prairies.

Je voudrais remercier les Aînés et les communautés autochtones qui nous ont aimablement accueillis sur leurs terres et nous ont chaleureusement gratifiés de prières et de vœux de réussite au début de chacune des tables rondes. J'aimerais aussi remercier les hôtes de ces tables rondes : Lorraine Mitchelmore, présidente, Shell Canada; George Iwama, recteur et vice-chancelier, Université du Nord de la Colombie-Britannique; Greg Pollock, président et chef de la direction d'Advocis; Francine Blackburn, vice-présidente directrice, Affaires réglementaires et institutionnelles, RBC; et Niels Kristensen, président, mine de diamant Diavik de Rio Tinto.

Pour finir, je remercie tout particulièrement notre équipe du Forum des politiques publiques, y compris notre vice-présidente Julie Cafley qui a dirigé le projet, notre vice-président exécutif Paul Ledwell pour avoir accueilli notre table ronde à Prince George, Mary-Rose Brown qui a assuré la recherche et la coordination du projet, Dianne Gravel pour son assistance à la recherche, et Mathias Schoemer pour la conception de présent rapport.



David Mitchell
Président-directeur général
Forum des politiques publiques

Partenaire principal



Affaires autochtones et
Développement du Nord Canada

Aboriginal Affairs and
Northern Development Canada

Autres partenaires

Canada

Ressources naturelles Canada
Natural Resources Canada

Agence canadienne de développement économique du Nord
Canadian Northern Economic Development Agency

Ressources humaines et développement des compétences Canada
Human Resources and Skills Development Canada

Nos hôtes



RioTinto



Sommaire exécutif

Les Autochtones du Canada se trouvent à la veille d'un changement sociétal fondamental.

Au cours des années qui viennent, plus de 500 collectivités autochtones d'un bout à l'autre du Canada se retrouveront au cœur même de certains des plus grands projets pétroliers, gaziers, forestiers et miniers que notre pays ait vus depuis des décennies. Les débats sur les pipelines, l'accélération des investissements étrangers et les pressions pour la création d'une stratégie nationale en matière d'énergie ont attiré l'attention sur le rôle central que les collectivités autochtones peuvent jouer dans la mise en valeur des ressources.

Le leadership de tous les secteurs est nécessaire pour accéder aux vastes avantages associés à notre abondance en ressources. Les entreprises du secteur des ressources naturelles reconnaissent qu'elles ont besoin, pour réussir, de la participation forte et véritable des collectivités. Des initiatives du secteur privé en ont déjà fourni des exemples encourageants en matière de partage des revenus, de formation professionnelle et de développement des entreprises dans les collectivités autochtones. Il faut maintenant que les entreprises et les gouvernements s'appuient sur ces réussites pour emboîter le pas au développement rapide, en allant au-delà des consultations superficielles pour parvenir à une

participation véritable. Les collectivités autochtones doivent aussi assumer un rôle de leadership pour aider à créer ces relations et concevoir les solutions locales et souples qui seront essentielles pour réussir.

Avec une participation véritable dès le début, il sera possible de créer des partenariats mutuellement profitables, de fixer des objectifs communs et de passer à l'action.

De mai à août 2012, le Forum des politiques publiques a organisé une série de tables rondes dans cinq grandes villes canadiennes dans le but d'améliorer la participation des Autochtones aux projets de mise en valeur des ressources. Plus de 150 participants des secteurs des ressources et des finances, des collectivités des Premières nations et des collectivités inuites et métisses, ainsi que des représentants des gouvernements ont participé à des débats honnêtes et passionnés sur les défis, les meilleures pratiques et les nouvelles approches en la matière. Quatre ministères du gouvernement fédéral appuyaient cette initiative. Des hauts fonctionnaires de tous les gouvernements provinciaux et territoriaux ont également participé aux discussions dans chacune des régions.

Une employée de Diavik Diamond Mines Inc aux Territoires du Nord-Ouest



David Mitchell, président, Forum des politiques publiques; Paul Skanks, aîné autochtone; Michael Wernick, sous-ministre, Affaires autochtones et Développement du Nord Canada; Jacynthe Côté, chef de la direction, Rio Tinto Alcan



Le présent rapport met en évidence les possibilités d'action les plus prometteuses qui se sont dégagées des discussions, résumées autour de cinq thèmes :

1-Forgers d'authentiques partenariats : Les relations jouent un rôle capital dans la réussite de tout projet. Mais les collectivités autochtones, l'industrie, les établissements d'enseignement et les gouvernements doivent apprendre à se faire confiance. Des relations étroites vont encourager le développement de solutions au niveau local pour permettre l'adaptation aux défis et occasions que présente le développement des ressources.

2-Développer le capital humain : Les collectivités autochtones continuent d'être confrontées à des obstacles considérables pour accéder à l'éducation et à la formation. Des programmes accessibles et novateurs à tous les niveaux aideront les Canadiens autochtones à développer les compétences et le savoir-faire dont ils ont besoin pour faire partie de la nouvelle génération d'entrepreneurs, de travailleurs qualifiés et de leaders.

3-Renforcer le contrôle des communautés sur la prise de décisions : Les collectivités autochtones doivent avoir un plus grand contrôle sur les processus décisionnels pour créer un développement économique autonome et durable.

4-Promouvoir l'entrepreneuriat et la création d'entreprises : Les collectivités ont besoin de renforcer leurs compétences afin de pouvoir négocier des transactions complexes et créer leurs propres débouchés commerciaux.

5-Augmenter la participation financière : Une culture d'autonomie et d'entrepreneuriat dans les collectivités autochtones passe par l'accès à des capitaux, lui-même gage de possibilités accrues de création de richesse, de participation au capital et de viabilité à long terme.

Par le biais d'un engagement accru, nous pouvons enrichir les discussions sur l'autodétermination et la prospérité des Autochtones. Cela passe par la création de partenariats égaux, axés sur des objectifs communs. Réunir toutes les parties concernées est la première étape pour concevoir une stratégie de mise en valeur des ressources qui permette aux collectivités autochtones de réaliser pleinement leur potentiel, tout en profitant à l'ensemble de la population canadienne. Le présent rapport rend compte du commencement d'une conversation qui doit donner naissance à des relations durables et des partenariats authentiques.

Introduction

Canada est un chef de file mondial dans le domaine de l'extraction et l'exportation des ressources naturelles. Les secteurs minier, énergétique et forestier génèrent des richesses considérables et il existe encore une multitude de possibilités de mise en valeur des ressources.

« L'engagement dès le début est essentiel. »

Les Canadiens autochtones sont au centre de nombreux grands projets, actuels et potentiels, de mise en valeur des ressources naturelles. Des explorations sont prévues dans de vastes régions et le développement recoupe directement des territoires traditionnels, ce qui signifie que les développements proposés relèvent de cadres juridiques et que les Premières nations, les Inuits et les Métis doivent être consultés.

Pour beaucoup de ces collectivités, le développement est une bonne occasion d'améliorer la situation économique et sociale locale. Les projets peuvent signifier des emplois et l'amélioration des infrastructures communautaires et des systèmes d'éducation et de santé. Une plus grande participation aux projets de mise en valeur permettra aux collectivités de diriger des efforts pour assurer la durabilité à long terme grâce à une surveillance accrue. C'est une occasion comme il ne s'en présente qu'une par génération de faire accéder les

collectivités des Premières nations, inuites et métisses à des postes de direction dans le secteur des ressources et les entreprises connexes tout en assurant la prospérité économique du Canada pour de longues années.

Dans le budget du gouvernement fédéral pour 2012, l'accent était mis sur l'importance du secteur des ressources. Au cours des dix prochaines années, le Canada verra un investissement prévu de 500 milliards de dollars dans plus de 600 grands projets dans tout le pays. L'initiative du Développement responsable des ressources est un élément central des plans du gouvernement fédéral pour promouvoir la création d'emplois et de richesse au Canada. Au niveau provincial, ces efforts sont complétés par le Plan Nord du Québec, le Secrétariat du Cercle de feu de l'Ontario, la mise en valeur du cours inférieur du fleuve Churchill au Labrador et l'exploitation des sables bitumineux en Alberta

Ces projets sont potentiellement porteurs d'avantages considérables pour les collectivités autochtones qui recherchent de plus en plus un engagement plus significatif dans le secteur en tant que participants, promoteurs et partenaires de grands projets. La mise en valeur des ressources offre la perspective de débouchés économiques durables, d'emploi à long terme et de revenus autonomes. Entre 1998 et 2009, par exemple, des entreprises autochtones ont obtenu des contrats d'une valeur de 3,7 milliards de dollars avec le secteur des sables bitumineux. Avec des dépenses en immobilisations cumulatives qui devraient atteindre 95

Dave Porter, président, First Nations Energy and Mining Council



milliards de dollars d'ici 2015 et 180 milliards de dollars d'ici 2020, il est clair que les entreprises autochtones continueront d'avoir l'occasion de satisfaire les besoins de la chaîne de distribution du secteur énergétique. Dans l'industrie minière, on projette des investissements de 136 milliards de dollars dans les dix années à venir, ce qui signifie d'autres occasions pour les collectivités autochtones de participer à des activités de création d'entreprises pour soutenir cette industrie³.

Les Canadiens autochtones, la population la plus jeune et augmentant le plus rapidement, sont aussi une source essentielle de capital humain pour pourvoir les milliers d'emplois que ces projets créeront. Avec le manque de main d'œuvre qui se dessine, il devient manifeste que le Canada est riche en ressources mais pauvre en ressources humaines. Le secteur des ressources va être confronté à des départs massifs à la retraite et la demande de main d'œuvre qualifiée va croissante. Les Canadiens autochtones représentent actuellement environ 7,5 % de la main d'œuvre du secteur minier et 10 % de celle de l'industrie des sables bitumineux mais, avec des investissements stratégiques dans le capital humain, ces pourcentages pourraient beaucoup augmenter

La culture et l'histoire autochtone peuvent aussi contribuer grandement à la création de débouchés. Le savoir traditionnel est une source d'expertise importante pour l'utilisation des terrains et la gestion environnementale. Ce savoir peut être utilisé pour renforcer la performance des projets de mise en valeur des ressources en en augmentant la durabilité opérationnelle et en accélérant la remise en état des terres une fois les projets terminés.

Notre capacité de mettre en valeur les ressources de manière responsable repose sur l'obtention de la permission sociale d'exploitation. Pour cela, il faut que les gouvernements et l'industrie tissent des liens à l'échelle locale pour faire en sorte que les impacts environnementaux, sociaux et économiques sur la collectivité soient pleinement pris en compte et que les avantages soient partagés.

Les multiples défis et des partenariats public-privé parfois orageux dans le Cercle de feu, à Attawapiskat, dans les basses-terres de la baie James le long du tracé de l'oléoduc Northern Gateway sont riches en enseignements pour l'amélioration de la collaboration entre intervenants multiples. Les leaders autochtones ont un rôle particulier à jouer pour ce qui est de tisser des liens et de créer un climat de confiance entre les leaders du secteur privé et du secteur public. En tant que représentants de la collectivité, les chefs des bandes et les membres des conseils doivent veiller à ce que les besoins de leurs commettants soient pris en compte lors des consultations.

« Nous devons être réalistes et reconnaître les défis auxquels nous nous attaquons. Nous demandons à des collectivités qui en sont encore au 18^e siècle sur le plan économique de sauter dans le 21^e siècle. »

Les leaders autochtones ont aussi le devoir d'éduquer leurs collectivités quant aux avantages et aux risques que comportent tous les projets et toutes les opérations. S'il est vrai que les collectivités autochtones sont confrontées à des obstacles exceptionnels qui

ont entravé leur développement, leurs leaders peuvent améliorer les relations en continuant à collaborer de façon constructive avec les gouvernements et les entreprises.

Des histoires de réussites de plus en plus nombreuses témoignent d'un début d'esprit de partenariat entre des collectivités autochtones et l'industrie. Il faut cependant élargir rapidement ces efforts pour faire progresser l'industrie et des collectivités. Les ententes sur les ressources ne prennent pas longtemps et les choses peuvent changer rapidement, et pourtant la construction des relations et du savoir sur lesquels reposent ces histoires de réussite peut prendre des années et même des décennies.

Le présent rapport fait état des conclusions de *La participation des Autochtones aux grandes possibilités de mise en valeur des ressources*, projet conçu pour faire ressortir des façons pour le secteur des ressources, les gouvernements et les collectivités autochtones de mieux travailler ensemble. Plus de 150 leaders de ces différents secteurs ont réfléchi aux manières dont une action collaborative pourrait nous aider à saisir les opportunités, surmonter les obstacles et mettre en œuvre les meilleures pratiques qui se dessinent en

1. Affaires autochtones et Développement du Nord Canada, *La Participation des autochtones dans les grands projets d'exploitation des ressources*. Mai 2012.
2. Ibid.
3. Ibid.

matière de mise en valeur des ressources à l'initiative des collectivités autochtones.

Lors de tables rondes organisées dans diverses villes du pays, ils se sont penchés sur des thèmes connexes :

- **Ottawa : Table ronde de présentation**
- **Calgary : Développement du marché du travail**
- **Prince George : Réceptivité des collectivités**
- **Toronto : Littératie financière et Financement**
- **Yellowknife : Enseignements tirés de l'expérience dans le Nord**

La discussion ne fait que commencer. Des dialogues sont également prévus au Québec, dans les Prairies et dans le Canada atlantique pour développer les thèmes communs qui se sont dégagés, témoignant d'un consensus sur les mesures à prendre pour :

- **Forger d'authentiques partenariats**
- **Développer le capital humain**
- **Renforcer le contrôle des collectivités sur les décisions**
- **Promouvoir l'entrepreneuriat et la création d'entreprises**
- **Augmenter la participation financière**

Pour s'attaquer à ces questions, il faudra tenir compte d'autres questions importantes. Ainsi, la nécessité de parvenir à de meilleurs résultats en matière de société, d'économie et de santé est indéniable. Souvent, ces questions sont étroitement liées au manque de confiance suite aux abus historiques. Pour pouvoir y remédier, il faut que les processus de guérison soient respectés et facilités.

Renforcer les capacités communautaires est une autre priorité importante qui englobe de nombreuses questions reliées aux thèmes traités dans le présent rapport. La planification communautaire et les plans d'utilisation des terres sont nécessaires pour identifier le niveau de développement concevable compte tenu de la capacité actuelle.

Il faut également tenir compte de divers besoins et conditions au niveau local. Dans le Nord, par exemple, les partenariats et la collaboration sont des exemples convaincants que d'autres régions peuvent suivre mais l'amélioration de l'infrastructure et des compétences nécessitent plus d'attention. Dans d'autres régions, c'est sur les partenariats et le sens des affaires qu'il faut surtout se concentrer.

Il est important de préciser les rôles des gouvernements, de l'industrie et des collectivités et d'éliminer la paperasserie administrative et la bureaucratie si l'on veut, de façon générale, mettre les ressources en valeur. Lorsque possible, on indique dans le présent rapport comment effectuer ces changements. On y indique également les possibilités de simplifier la tâche au moyen d'une collaboration intersectorielle qui aidera à mettre à profit les forces des différents secteurs et à obtenir des résultats plus équilibrés.

Ces recommandations définissent un plan d'action dans lequel tous les secteurs ont des responsabilités. Dans certains cas, du fait des besoins divers des collectivités autochtones et des différentes régions, des approches adaptées et une certaine flexibilité s'imposent. Par le biais des partenariats, de la collaboration et d'une participation réelle reposant sur des rapports de confiance, cette approche mènera vers un avenir plus prospère et durable, non seulement pour les Premières nations, les Inuits et les Métis mais pour tous les Canadiens.

Meilleures pratiques sélectionnées



Le Forum des politiques publiques a convié les leaders majeurs de tous secteurs à des tables rondes qui se sont tenues dans cinq collectivités entre mai et août 2012.

Ces derniers ont partagé des exemples d'initiatives efficaces en matière de participation des collectivités et de partenariats commerciaux novateurs pouvant être reproduits ailleurs.

Défi N° 1 : Forger d'authentiques partenariats

Les collectivités autochtones du Canada sont une partie intégrante du secteur des ressources naturelles. Il y a déjà collaboration entre les leaders de ce secteur et les collectivités autochtones par le biais d'un certain nombre d'accords plus ou moins formels, mais ce n'est pas suffisant.

« Le nouveau champ de bataille, ce sont les affaires, et si nous voulons garantir notre avenir, nous devons nous assurer d'avoir les meilleures compétences, les meilleurs conseillers et les meilleurs partenaires possibles. »

Les collectivités autochtones, l'industrie et les gouvernements doivent travailler de concert pour exploiter les possibilités de grands projets dans tout le pays. Des partenariats authentiques fondés sur des rapports de confiance mutuelle sont nécessaires pour favoriser la création d'entreprises dans les collectivités autochtones et, plus généralement, dans le secteur des ressources.

Les collectivités des Premières nations, métisses et inuites sont au centre d'un nombre grandissant de possibilités de mise en valeur des ressources. Leur participation accrue à la main d'œuvre et leur esprit d'entreprise croissant créent une nouvelle richesse et les motivent pour créer de nouvelles entreprises. Beaucoup de cette activité est dans le secteur des ressources qui devrait exploser. Comme indiqué par des participants aux tables rondes, les partenariats avec des entreprises non autochtones sont importants pour favoriser la création d'entreprises autochtones et pour tirer parti des occasions de projets d'envergure.

Dans toutes nos tables rondes, des participants ont insisté sur la nécessité d'une plus grande collaboration et de liens plus étroits entre les parties concernées. Selon bon nombre d'entre eux, c'est une première étape essentielle pour générer l'engagement et la confiance requis pour alimenter l'innovation et renforcer la capacité. Dans le Nord, par exemple, le climat est déjà très propice aux partenariats, ce qui a suscité un désir de développement inégalé dans les autres régions du pays. Les leaders autochtones locaux attribuent cet intérêt pour le développement à l'ouverture de l'industrie à faire participer les leaders autochtones et à la solidité des partenariats entre entreprises locales et leaders autochtones.

Leçons du Nord

Les partenariats réussis et fructueux pour la mise en valeur des ressources naturelles comptent parmi les rares choses que l'on n'a pas besoin d'apporter en avion dans le Nord du Canada – ces partenariats entre l'industrie, les entreprises autochtones et les collectivités locales y existent déjà et ils sont prospères. Le Sud ferait bien de s'y intéresser.

Du fait des conditions démographiques et de la place centrale occupée par le secteur des ressources dans la région, ces partenariats authentiques existent depuis longtemps et ils se sont avérés cruciaux pour la réussite du secteur et le développement économique de la région.

De grandes entreprises de l'industrie des ressources sont totalement intégrées dans des partenariats autochtones locaux. Des entreprises de la région incluent souvent la bonne volonté des collectivités dès le début de leur évaluation du potentiel de mise en valeur des ressources et elles préparent des plans socioéconomiques pour tenir compte des buts de l'industrie comme de ceux de la collectivité. Si l'infrastructure et la capacité de la main d'œuvre demeurent largement problématiques, des partenariats entre les collectivités, les gouvernements et le secteur ont permis de concevoir des approches novatrices pour appuyer le progrès de tous. Grâce à une planification à long terme pour tenir compte des besoins de tous les secteurs et y répondre, il est possible de mieux aligner les ressources, de façon stratégique, sur les projets de développement. Cela permet aussi de mieux comprendre les besoins et les capacités des différents secteurs, ce qui donne les meilleures chances d'avoir des entreprises autochtones locales prospères.

Les processus de transfert des responsabilités et le règlement des revendications territoriales dans le Nord, encore en cours dans certaines régions, se sont aussi avérés des réussites et ont permis d'avoir plus de certitude quant aux systèmes de gouvernance.

Le Nord peut en outre donner l'exemple pour ce qui est de forger des partenariats efficaces en dehors du secteur industriel – en particulier avec le gouvernement. Les collectivités du Nord rapportent souvent des partenariats qui fonctionnent bien avec l'Agence canadienne de développement économique du Nord. Ces collaborations sont fréquentes dans le Nord et on gagnerait à les reproduire ailleurs au Canada.

Les partenariats fructueux reposent invariablement sur des communications ouvertes et sur la participation. Quand on travaille avec des collectivités autochtones, il faut être sensible au fait que ce ne sont pas des entités homogènes et qu'elles ont toutes des histoires, des besoins et des aspirations différents. Inversement, les collectivités autochtones doivent mieux comprendre les objectifs, le fonctionnement et les priorités de l'industrie. Une connaissance approfondie des conséquences et des exigences des activités de développement aidera les collectivités autochtones à participer aux discussions sur les projets et aux décisions. Les gouvernements doivent aussi faire preuve de plus de transparence, de sens stratégique et de coordination dans leurs activités. Il en ressort qu'il faut favoriser la participation et les relations très tôt dans le processus de développement.

Beaucoup des collectivités concernées par les éventuels projets de développement sont éloignées, avec une population peu nombreuse, tandis que leurs interlocuteurs de l'industrie sont de grandes multinationales. Pour que la participation soit possible, il faut qu'il y ait une capacité locale permettant aux collectivités de négocier efficacement avec l'industrie. L'apport d'une expertise et de conseils extérieurs et la mise en commun des meilleures pratiques entre collectivités autochtones et entreprises sont de bons moyens de s'assurer que les compétences en matière de négociation et d'affaires sont transférées d'une collectivité à l'autre. Les participants ont convenu qu'il est utile pour les collectivités intéressées d'avoir pour mentor une collectivité plus expérimentée.

Les entreprises et les collectivités autochtones devraient être encouragées à faire preuve de plus d'empathie les unes pour les autres par le biais d'échanges interculturels de connaissances. Une bonne compréhension des différents points de vue et priorités permettra aux parties concernées d'accepter et d'apprécier la nécessité de pratiques et de processus commerciaux adaptés.

L'Accord Raglan, signé en 1995 entre la Société Makivik et la Mine Raglan à proximité des communautés de Salluit et Kangiqsujuaq, est une entente sur les répercussions et les avantages connue pour sa réussite. En 1992, six ans avant que ne débute la production à Raglan, des représentants de la mine d'Xstrata Nickel ont rencontré des membres de la Société Makivik et ont convenu de lancer un processus formel de consultation. Les dispositions pour le partage des profits comprennent un engagement à verser 4,5 % des bénéfices d'exploitation aux partenaires communautaires une fois l'investissement initial en capital recouvré par la mine. À ce jour, ils ont reçu deux paiements s'élevant au total à 9,6 millions de dollars canadiens. L'argent est placé dans un fonds qui distribue ensuite 25 % de l'argent à la Société Makivik, 30 % à Kangiqsujuaq et 45 % à Salluit, faisant ainsi profiter 14 collectivités de la région de Nunavik, l'argent étant réparti entre elles d'après l'évaluation de leurs besoins. La mine, les Inuits et les organismes gouvernementaux sont sans cesse en train de concevoir des projets de formation en milieu de travail et d'éducation et visent des objectifs définis pour l'emploi des Inuits et les achats auprès d'entreprises inuites.

Enfin, la Cour suprême du Canada a établi l'obligation pour la Couronne de consulter les collectivités autochtones sur les activités de développement qui auraient un impact sur les terres traditionnelles. Comme le montre le projet d'oléoduc Northern Gateway, ne pas respecter cette obligation n'est pas seulement imprudent d'un point de vue politique, cela peut aussi avoir des conséquences économiques désastreuses. Le manque de participation authentique peut engendrer des retards coûteux et même compromettre l'avenir du projet.

Il est vrai que ce qu'implique cette obligation de consulter au juste n'est pas clair. Elle a parfois été interprétée de façon superficielle, ce qui gêne la formation de partenariats authentiques. Certaines collectivités autochtones craignent que cette obligation ne soit pas respectée et soit vue comme rien de plus

Terry Audla, président, Inuit Tapiriit Kanatami; Pita Aatami, Conseil national de développement économique des Autochtones



qu'une case à cocher. L'industrie a souvent le sentiment que, en matière de consultation, le gouvernement se décharge de ses responsabilités sur elle. Nous devons répondre à des questions importantes sur le quand et le comment des consultations et sur les façons de s'acquitter correctement de cette obligation.

Nous devons aussi préciser le rôle et les responsabilités du gouvernement fédéral dans les grands projets. Les structures de gouvernance actuelles devraient permettre aux ministères et organismes concernés d'être partenaires pour que les activités du gouvernement fédéral soient plus cohérentes et mieux coordonnées.

Nous n'avons pas entendu dire que cette responsabilité incombe à une seule des parties concernées. Au contraire, les participants ont insisté sur le fait que la collaboration et le développement de partenariats sont essentiels dans l'ensemble du secteur.

Recommandations

- **Encourager la formation de relations et l'engagement public dès les premières étapes des processus de mise en valeur des ressources afin de créer un climat de confiance et de concevoir des solutions locales.**

Les relations qui se nouent avant les consultations formelles et les approbations permettent de préciser les positions, de renforcer le respect et de fixer des objectifs qui sont dans l'intérêt de tous, et ce de façon transparente. En augmentant les partenariats, on pourra en outre concevoir des solutions locales conformes aux besoins et aux valeurs de la collectivité. Il incombe à toutes les parties concernées (collectivités autochtones, gouvernements et secteur privé) d'ouvrir les voies de communication très tôt dans le processus.

- **Renforcer la capacité communautaire au moyen du transfert des connaissances entre collectivités autochtones afin de poser des fondations pour des partenariats avec l'industrie.**

Un transfert de connaissances d'une collectivité autochtone à une autre, qui prépare celles qui ont une expérience restreinte pour les négociations avec des partenaires potentiels de l'industrie, devrait être encouragé. Les collectivités autochtones peuvent montrer le chemin pour cet objectif.

Des organisations comme le First Nations Energy and Mining Council en C.-B. ont conçu des outils sophistiqués pour le partage des connaissances entre collectivités, entre autre des modèles pour ententes d'exploration et ententes sur les répercussions et les avantages. Le FNEMC a élaboré un certain nombre d'outils, dont :

- Modèle d'entente d'exploration
- Modèle de politique minière pour les Premières nations
- Protocoles et ententes pour l'exploitation minière pour les Premières nations

Le FNEMC organise également des ateliers et des séances de discussion pour examiner les meilleures pratiques et apporter une expertise sur des questions en rapport avec la création d'entreprise dans le secteur des ressources.

Le Forum tripartite Mi'kmaq-Nouvelle-Écosse-Canada a été créé en 1997. Cette entente politique est une affirmation de l'engagement des gouvernements fédéral et provinciaux et des représentants des Premières nations de Nouvelle-Écosse de s'attaquer à des questions qui les concernent tous. En vertu de cette entente, les 13 chefs mi'kmaq, la province de Nouvelle-Écosse et le gouvernement du Canada participent à des discussions entre nations visant à mettre en œuvre le droit à

- **Préciser une approche pangouvernementale en ce qui concerne l'obligation de la Couronne de consulter.**

Le Canada a besoin de protocoles ou de lignes directrices pour ce qui est de l'obligation de la Couronne de consulter, afin de faire la lumière sur un certain nombre de questions importantes, y compris le moment où l'engagement devrait débuter, la façon de concevoir des processus efficaces, et le stade où l'on considère que le gouvernement s'est acquitté de son obligation de consulter. C'est au gouvernement fédéral que revient cette responsabilité mais il est aussi possible de créer des mécanismes comme des protocoles d'entente avec les gouvernements provinciaux pour que les exigences soient plus claires.

Défi N° 2 : Développer le capital humain

« Individuellement, des entreprises ont très bien réussi à faire participer la main d'œuvre locale au niveau d'entrée. Nous voyons maintenant arriver la deuxième génération de mineurs et nous devons leur donner davantage accès à l'éducation – avec le téléenseignement et des partenariats avec l'industrie. »

Dans tout le Canada, le besoin de travailleurs qualifiés va croissant, sous l'effet, pour une large part, du secteur des ressources. La population autochtone étant la plus jeune et augmentant le plus rapidement au Canada, les peuples autochtones constituent un précieux bassin de talents pour ce secteur. Le défi consiste à augmenter l'accès au développement des compétences et l'intérêt pour ce dernier, pour faire en sorte que les Autochtones soient qualifiés pour décrocher les postes quand ils se présenteront.

On s'attend à ce que la création d'emplois augmentera au cours des dix prochaines années, ce qui pourrait entraîner des lacunes au niveau des compétences et des pénuries de main d'œuvre. Les collectivités autochtones constituent une source capitale de compétences et de leadership. Les Canadiens autochtones devraient constituer une proportion de plus en plus grande de la population en âge de travailler dans les dix années qui viennent. Cette situation ouvre des horizons formidables pour le secteur des ressources qui peut s'attendre à des départs massifs à la retraite.

Les Canadiens autochtones ont besoin de compétences et d'éducation pour pouvoir obtenir ces emplois et les conserver. Le taux de détenteurs d'un diplôme d'études secondaires dans les populations des Premières nations est plus bas que dans l'ensemble de la population (78,4%)², tant dans les réserves (40,2 %) que dans les villes (63,7 %). Selon le Recensement de 2006, seulement 41 % de la population des Premières nations et 36 % de la population inuite avaient poursuivi des études postsecondaires – un pourcentage très inférieur au pourcentage pour la population non autochtone (61 %) ³.

La nécessité de suivre le marché du travail où il se trouve est un autre défi qui limite la participation des populations autochtones. Le taux de mobilité de la main d'œuvre (pourcentage de personnes qui ont déménagé à un autre endroit pour leur travail) pour les personnes des Premières nations vivant dans une réserve est de 4,6 %. Pour celles qui vivent hors réserve en milieu urbain, il est de 10,6 %, et de 9,6 % pour celles qui vivent hors réserve⁴. Pour les personnes non autochtones, le taux de mobilité est de 5,8 %, quand elles vivent en milieu urbain, et de 5,7 % quand elles vivent en milieu rural. Cela suggère une capacité ou une volonté moindre des personnes des Premières nations à quitter leur communauté pour travailler⁵.

Les Canadiens autochtones ont besoin d'avoir accès aux compétences essentielles et à l'apprentissage à tous les niveaux, tant du jardin d'enfants à la 12^e année que dans le cadre de l'éducation pour adultes. Les écoles primaires et secondaires donnent des bases importantes en matière de littératie et de numératie de base. Le taux d'alphabétisation des populations autochtones va en s'améliorant mais il demeure beaucoup plus bas que celui de l'ensemble de la population. Selon l'Enquête internationale sur l'alphabétisation et les compétences des adultes de 2003, au Canada, 57 % des Autochtones de 15 à 64 ans avaient un faible niveau d'alphabétisation (niveau 1 ou 2 sur 5), ce qui veut dire que leurs compétences de lecture ne sont pas forcément suffisantes pour avoir un emploi industriel ou envisager une formation. Dans la population canadienne non autochtone, le taux de faible alphabétisation est de 41 %⁵.

Il est essentiel de s'attaquer à l'écart entre les compétences des Autochtones et celles des non Autochtones au Canada si l'on veut développer le capital humain nécessaire pour pourvoir les postes bien rémunérés dans le secteur des ressources naturelles. En même temps, on a besoin de plus de données pour créer des programmes du marché du travail qui sont efficaces et pour faire en sorte que les programmes existants correspondent aux besoins du marché du travail. Une base de données des compétences ou un autre instrument de cartographie serait une solution pour faire mieux coïncider les programmes de formation et les besoins du marché du travail.

4. Aboriginal Affairs and Northern Development Canada, *Discussion Paper : Aboriginal Participation in Major Resource Development*. August 2012.

5. *ibid.*

6. *ibid.*

7. *ibid.*

8. *ibid.*

Les besoins à long terme du secteur dans son ensemble et ceux des grands projets devraient aussi être pris en compte par les collectivités autochtones, les responsables des politiques et l'industrie. Au fur et à mesure que les projets avancent, les compétences requises pour un projet et pour la collectivité qui l'entoure évoluent aussi. Le capital humain sera la plus grande source de richesse au siècle prochain et il faut donc concevoir des stratégies à long terme pour le développer. C'est l'approche adoptée pour certains projets, comme le développement du Cercle de feu où les besoins pendant l'ensemble du cycle de vie du projet sont évalués pour permettre d'élaborer des stratégies de développement des ressources humaines. Pour d'autres projets et pour le secteur dans son ensemble, des instruments de cartographie pourraient aussi être utiles pour repérer les besoins de main d'œuvre actuels et escomptés à long terme.

L'accès accru aux universités, collèges et programmes d'apprentissage est tout aussi nécessaire. Si le degré d'instruction des jeunes autochtones a augmenté, il est lui aussi inférieur à celui de l'ensemble de la population. Divers obstacles compliquent l'accès des personnes et des collectivités à l'enseignement supérieur, dont la réticence à quitter leur collectivité, le manque de financement, le manque de modèles de rôles et une connaissance limitée des sources de financement (les bourses d'études par exemple). Les investissements dans l'éducation locale et l'enseignement à distance bénéficieront aux jeunes autochtones.

On estime par ailleurs que moins d'1 % de la population autochtone travaille dans le secteur des services financiers. Il est essentiel de former plus d'administrateurs financiers, comptables et autres professionnels autochtones qui connaissent bien les défis et les possibilités pour ces collectivités. Des efforts audacieux s'imposent pour attirer de plus grands nombres de jeunes autochtones vers des carrières financières. Enfin, il faut aussi renforcer les compétences pré- et post-emploi pour que les accords de formation novateurs se traduisent davantage par des emplois. Au fur et à mesure que se développent les possibilités de formation et d'éducation, le mentorat et l'orientation professionnelle, en facilitant la transition au milieu du travail, contribueront à la réussite des employés.

Les partenariats avec le secteur privé sont très importants pour aligner les programmes et les objectifs sur les organisations qui offriront éventuellement des emplois. Des compagnies comme Xstra Nickel et DeBeers illustrent la tendance du secteur privé à s'impliquer de

Le Collège du Yukon à Whitehorse (Yukon) fait actuellement une étude de faisabilité sur la création d'un Centre d'innovation minière dans le Nord (Centre for Northern Innovation in Mining, ou CNIM) au Yukon. Ce centre entreprendrait des projets de recherche dans ce secteur et offrirait des programmes de formation en technologie minière et technologies connexes. L'étude de faisabilité comporte deux étapes. Pour la première, on a procédé à une collecte de données pour avoir une idée précise du contexte territorial, national et mondial dans lequel le Centre travaillerait. La deuxième phase consistera en des recherches économiques plus poussées sur les industries d'exploration, d'exploitation et de services et approvisionnements qui bénéficieront de l'exploitation minière, avec des modèles recommandés pour la gouvernance, les modes de financement, la prestation des programmes et les possibilités de recherche que pourrait proposer le centre. L'étude de faisabilité sera terminée à l'automne 2012.

plus en plus dans la formation et le perfectionnement axés sur les compétences. Des accords formels confiant à l'industrie l'administration des programmes de formation et d'apprentissage au sein des collectivités ont, dans certains cas, contribué à une participation plus grande aux projets. Grâce à des initiatives de ce type, des membres de la collectivité ont obtenu des certifications, se sont préparés à l'emploi et ont ensuite progressé dans leur domaine. Ces partenariats, souvent inclus dans des Accords sur les répercussions et les avantages ou des protocoles d'entente, pourraient être reproduits et adaptés par d'autres collectivités et entreprises.

Un excellent exemple de collaboration multisectorielle est celui de la Mine Training Society qui coordonne et exploite les efforts des parties concernées pour simplifier les programmes tout en se concentrant sur les besoins à long terme dans le Nord. La création de centres de formation régionaux et sectoriels, sur le modèle de ce que fait la Mine Training Society, devrait être encouragée. Ici, des partenaires de l'industrie, des collectivités autochtones et du gouvernement uniraient leurs efforts pour présélectionner, sélectionner, former et placer des Canadiens autochtones dans les emplois qui leur conviennent. Ces centres, en tirant partie des efforts des différents intervenants, permettraient une plus grande sensibilité aux besoins et de l'industrie et des collectivités.

Une stratégie de formation à l'échelle de tout le Nord est en cours d'élaboration par des instituts d'enseignement supérieur et des gouvernements et pourrait servir



de modèle pour les autres régions du Canada. Le gouvernement fédéral, l'industrie et les collectivités autochtones devraient appuyer l'élaboration de la stratégie d'éducation pour l'ensemble du Nord et faire immédiatement le nécessaire pour concevoir des stratégies régionales similaires ailleurs dans le pays.

Aux tables rondes, nous n'avons pas entendu dire que, pour réussir, il fallait juste plus d'argent pour lancer de nouveaux programmes – au contraire, l'important est d'aligner les programmes actuels et de créer des occasions de collaborer.

Recommandations:

- **Créer un système intégré de jumelage des ressources humaines pour cartographier les données sur les besoins du secteur et celles sur les talents des collectivités.**

Cartographier la demande et l'offre de main d'œuvre, à court terme et pendant toute la durée des projets proposés est une façon de faire mieux coïncider les programmes de formation et les besoins du secteur. Ce système pourrait être intégré dans les fonctions existantes de collecte de données du gouvernement fédéral. La collaboration et le partage des données entre les gouvernements, l'industrie et les collectivités autochtones sont également nécessaires.

- **Multiplier les possibilités en termes d'écoles et d'éducation supérieure pour les collectivités autochtones, ainsi que les approches novatrices et souples, comme les programmes en ligne ou dans les collectivités, et les partenariats avec l'industrie pour la formation.**

Un plus grand accès au financement et davantage de possibilités sur place sont nécessaires pour augmenter le niveau d'instruction des jeunes autochtones. Le gouvernement fédéral est le principal responsable pour ce qui est de l'éducation dans les collectivités autochtones et il devrait par conséquent diriger ces initiatives mais c'est par la collaboration des collectivités autochtones, de l'industrie et des gouvernements provinciaux que s'ouvrirait la voie vers des programmes novateurs.

- **Créer des centres régionaux et sectoriels pour tirer parti du travail fait par l'industrie, les gouvernements et les collectivités autochtones.**

Les initiatives collaboratives auxquelles participent l'industrie, les collectivités autochtones et les gouvernements sont importantes pour permettre l'alignement des objectifs et des programmes destinés à augmenter la participation au marché du travail. Ces centres pourraient être créés conjointement par des associations professionnelles, des gouvernements et des collectivités autochtones ainsi que par des établissements autochtones existants.

Défi N° 3 : Renforcer le contrôle des communautés sur les décisions

Augmenter la participation des Autochtones aux grandes possibilités de mise en valeur des ressources naturelles est essentiellement une question de gouvernance. Une plus grande autorité pour la prise de décisions au niveau local fera en sorte que des solutions souples et adaptées sont trouvées pour permettre aux collectivités autochtones de profiter des grands projets. De plus, les enjeux associés au contexte plus vaste de réglementation et de gouvernance devraient être étudiés pour s'assurer que les choses soient claires et prévisibles pour les entreprises qui envisagent des projets de mise en valeur des ressources.

Le cadre législatif et réglementaire a un net impact sur la création d'entreprises et les possibilités de grands projets. Le secteur privé doit être plus clair sur les risques et les avantages que comporterait le projet. De plus, la responsabilité et le pouvoir décisionnel locaux sont de plus en plus considérés comme une capacité essentielle pour les collectivités autochtones.

La prise de conscience que la *Loi sur les Indiens* limite les perspectives économiques pour les Canadiens autochtones en limitant la possibilité de prendre des décisions au niveau local, en étouffant l'esprit d'entreprise et en imposant des restrictions sur les activités axées sur le marché pour les personnes vivant dans une réserve est quasiment unanime. Si les participants n'ont rien trouvé de spécifique à redire aux dispositions de la *Loi sur les Indiens* concernant directement la mise en valeur des ressources (soit les réglementations concernant les ressources minières et forestières), il est clair que le cadre juridique actuellement en place dans les réserves constitue un obstacle indirect à la participation aux projets de mise en valeur des ressources naturelles, et ce de plusieurs façons :

- En créant un cadre de réglementation inégal et en imposant des processus de gestion des terres et de l'environnement qui ne sont pas les mêmes que ceux des juridictions en-dehors des réserves, ce qui engendre de longs retards et des frais supplémentaires pour les entreprises;
- En imposant des cadres de gouvernance qui nécessitent des élections fréquentes (souvent tous les deux ans) et reposent sur des référendums communautaires puis des approbations ministérielles pour les décisions prises, ce qui complique la tâche des entreprises pour ce qui est de nouer des relations à long terme avec les collectivités;

- En restreignant l'accès au capital, ce qui empêche les bandes de participer aux projets d'exploitation des ressources tant sur les réserves qu'en dehors, et limite la capacité des entreprises appartenant à une bande ou à un membre d'une collectivité autochtone de saisir les occasions qui se présentent pour leur entreprise.

Les cadres juridiques facultatifs en place, comme la Loi sur la gestion des terres des Premières nations et la Loi sur la gestion financière et statistique des Premières nations, offrent aux collectivités des Premières nations diverses possibilités d'accroître le contrôle au niveau local, et les participants aux tables rondes les considèrent comme des outils utiles. Il faut cependant un niveau élevé de capacité communautaire pour conclure une de ces ententes. Il faut s'assurer d'aider les collectivités qui ont accès à des possibilités en matière de ressources à se doter de la capacité nécessaire pour pouvoir conclure ce genre d'entente. Le règlement des revendications territoriales contribuera à un plus grand degré de certitude et de stabilité.

« Les collectivités autochtones sont pour le Canada et le reste du monde une mine en termes de compréhension des problèmes environnementaux, de la durabilité et des techniques pour les régions froides. »

Les participants ont spécifiquement cité les Ententes sur les revendications territoriales globales (ERTG) comme des modèles à suivre pour simplifier les systèmes de réglementation. Elles rendent les choses claires et consistantes pour les collectivités tout en minimisant les temps d'attente pour l'approbation. Ainsi le Yukon a adopté une approche « à guichet unique » où un organisme s'occupe de la réglementation. En l'absence d'un tel système, d'autres provinces et territoires, les Territoires du Nord-Ouest par exemple, ont fait de la coopération en matière de réglementation une de leurs priorités. L'initiative Développement responsable des ressources, annoncée dans le Budget 2012, est un autre processus mis en place pour bâtir des processus plus consistants, responsables et significatifs pour la réglementation et la consultation.

Le leadership des organismes de développement régional (ODR) du gouvernement fédéral pourrait également s'avérer déterminant pour élaborer des

stratégies et des partenariats favorisant une plus grande participation des Autochtones à la mise en valeur des ressources. L'Agence canadienne de développement économique du Nord joue un rôle essentiel dans le Nord en connectant entre elles les parties concernées et en trouvant des solutions locales à toutes sortes de défis, y compris l'éducation, l'infrastructure et la création d'entreprises. Le gouvernement fédéral pourrait chercher des façons d'encourager d'autres ODR à promouvoir la participation des Autochtones à la mise en valeur des ressources.

Le leadership des organismes de développement régional (ODR) du gouvernement fédéral pourrait également s'avérer déterminant pour élaborer des stratégies et des partenariats favorisant une plus grande participation des Autochtones à la mise en valeur des ressources. L'Agence canadienne de développement économique du Nord joue un rôle essentiel dans le Nord en connectant entre elles les parties concernées et en trouvant des solutions locales à toutes sortes de défis, y compris l'éducation, l'infrastructure et la création d'entreprises. Le gouvernement fédéral pourrait chercher des façons d'encourager d'autres ODR à promouvoir la participation des Autochtones à la mise en valeur des ressources.

Les collectivités autochtones sont claires – elles ne veulent pas être passives et accepter le statu quo. Des processus décisionnels responsables et prévisibles – comme des codes électoraux selon la coutume, des régimes d'autogouvernance, des plans d'utilisation des terres et la séparation de la politique et des affaires – doivent être envisagés par les collectivités des Premières nations, métisses et inuites et par le gouvernement fédéral car ils sont essentiels pour permettre à ces collectivités de participer davantage aux projets de mise en valeur des ressources et d'en bénéficier. La capacité d'exercer une gouvernance financière transparente doit aussi être envisagée, en établissant des organes indépendants pouvant s'occuper de la trésorerie. Ceci contribuera à la viabilité à long terme de la collectivité.

Le Conseil de gestion financière des Premières nations fournit des outils et des conseils aux Premières nations pour les aider à renforcer leur capacité et leur confiance en ce qui concerne les systèmes de gestion financière et de rapports financiers. Créé en vertu de la Loi sur la gestion financière et statistique des Premières nations, le CGFPN s'occupera des normes, de la certification et du renforcement de la capacité et fournira des conseils aux collectivités des Premières nations qui souhaitent faire des emprunts à l'Autorité financière des Premières nations

Une employée à la mine Raglan de Xstrata Nickel dans le nord du Québec



Recommandations

- **Améliorer la capacité institutionnelle autochtone en créant des centres d'expertise régionaux.**

Des centres d'expertise régionaux devraient être créés ou, lorsqu'ils existent, utilisés pour faciliter l'échange de connaissances entre collectivités afin de préparer les collectivités. Toutes les parties concernées, y compris l'industrie et les gouvernements, doivent soutenir ces établissements dans leur intérêt commun. De nouveaux établissements, plus forts, avec une plus grande autorité et des ressources plus importantes, pourraient renforcer la capacité décisionnelle. Les établissements autochtones existants et les gouvernements pourraient travailler en collaboration pour élaborer des modèles de centres d'expertise dans tout le Canada

- **Renforcer le contrôle des collectivités sur la prise de décisions au moyen d'une réforme de la gouvernance en réglant les revendications territoriales lorsque possible ou en utilisant des cadres facultatifs comme ceux de *la Loi sur la gestion des terres des Premières nations* et *la Loi sur la gestion financière et statistique des Premières nations*.**

Le pouvoir décisionnel local des collectivités autochtones est un élément important de la réforme de la gouvernance et pourrait faire progresser le développement économique. Le gouvernement fédéral devrait faire rapidement le nécessaire pour régler les revendications territoriales ou faciliter l'utilisation de cadres facultatifs pour la réforme de la gouvernance.

- **Simplifier les règles pour que le secteur privé ait la certitude, la transparence et la prévisibilité voulues.**

Les gouvernements fédéral et provinciaux/territoriaux devraient faire leur possible pour rendre les exigences réglementaires plus claires et les processus plus simples. Cela contribuera à la certitude des investisseurs que les décideurs locaux peuvent être tenus responsables du contexte réglementaire.

- **Réagir de façon claire et prévisible aux occasions de mise en valeur des ressources en créant des plans communautaires détaillés et d'autres supports pour permettre des modèles décisionnels fondés sur des processus.**

Les collectivités autochtones devraient étudier des moyens de mettre en pratique des modèles décisionnels clairs et prévisibles. Les plans de développement communautaires détaillés pourraient être utilisés pour rendre plus transparentes et claires les attentes et les aspirations des collectivités.

Développement responsable des ressources est le plan du gouvernement fédéral pour créer emplois, croissance et prospérité à long terme en simplifiant le processus d'examen pour les grands projets. Ce plan prévoit la création d'une législation dans le sens d'une approche pansystémique pour de meilleurs examens des grands projets de mise en valeur des ressources, par le gouvernement fédéral. Il comporte aussi divers programmes pour concevoir, avec les groupes autochtones, des consultations plus cohérentes, responsables, authentiques et venant au bon moment, afin de minimiser les risques de retard, de problèmes juridiques et d'incertitudes. Le plan permettra aussi de réduire le nombre de ministères et organismes gouvernementaux responsables des évaluations environnementales de 40 à 3 (ACEE, ONE et la Commission canadienne de sûreté nucléaire).

- **Renforcer la capacité en matière de gouvernance financière transparente en créant des établissements indépendants chargés de s'occuper de la trésorerie.**

La responsabilité financière est un autre élément important de la réforme de la gouvernance. Elle est nécessaire si l'on veut que les investisseurs et les membres de la collectivité soient sûrs de l'utilisation faite des revenus provenant de la participation à la mise en valeur des ressources. Les collectivités autochtones devraient créer des établissements indépendants, comme des trésoreries, pour renforcer la responsabilité financière.

Défi N° 4 : Promouvoir l'entrepreneuriat et la création d'entreprises

Les Canadiens autochtones ont besoin d'avoir davantage le sens de l'entrepreneuriat et une plus grande capacité de création d'entreprises pour assurer leur avenir dans le contexte des occasions de mise en valeur des ressources. Il est essentiel que les entreprises autochtones répondent à la demande du marché et aux besoins de la chaîne d'approvisionnement.

Qui dit entrepreneuriat dit prise de risques et investissement du secteur privé en vue d'une croissance économique. En combinant un sens accru des affaires et l'accès à un financement, on créera les conditions optimales pour le développement économique autochtone.

« Les jeunes Autochtones du Canada sont novateurs et intelligents. Nous devons trouver comment canaliser et encourager ces talents. »

Une capacité décisionnelle accrue passe par la littératie en matière financière. Les membres de la collectivité doivent pouvoir interpréter les états financiers, équilibrer les budgets et faire des transactions financières générales. Les grands projets de mise en valeur des ressources pourraient aussi entraîner une vive augmentation de l'activité commerciale, ce qui nécessitera une bonne compréhension de fonctions complexes de gestion financière et commerciale. Les collectivités et les entreprises devraient en outre être prêtes à évaluer le risque de participer à ces projets qui sont généralement plus complexes et risquées que les autres sources de revenus.

Comme indiqué par le Groupe de travail sur la littératie financière, les institutions financières autochtones qui intègrent la formation à leurs activités ont eu le plus grand impact sur la littératie financière ces trois dernières décennies. Des organisations comme l'Association des agents financiers autochtones ont aussi élaboré un certain nombre de programmes et de cours pour renforcer ces compétences. Ces programmes et initiatives pourraient être élargis et améliorés pour ouvrir plus de débouchés dans tout le Canada afin d'augmenter le niveau de littératie financière des Canadiens autochtones. Nous devons en particulier

faire le maximum pour que les leaders communautaires en profitent car ils sont responsables des décisions financières.

Élaborer des plans d'entreprise stratégiques et durables en ce qui concerne la participation aux projets de mise en valeur des ressources comporte toutes sortes de défis – recueillir les conseils de professionnels chevronnés et dignes de confiance pour renforcer la capacité interne en matière d'évaluation et de prise de décisions. Le transfert des connaissances entre collectivités

La Tâichô Investment Corporation est un exemple de développement communautaire réussi. Les négociations au sujet des revendications territoriales de la Première nation Tâichô ont commencé au début des années 1990. À la même époque, un certain nombre de mines importantes ont été ouvertes, ce qui a amené les collectivités de la région à entamer des discussions sur les débouchés économiques. Du fait de la confluence de ces premiers projets de mise en valeur et des revendications territoriales, l'industrie a dû faire participer les collectivités locales.

Les principaux partenariats entre les gouvernements et l'industrie se sont mis en place progressivement, dans des domaines allant du développement des compétences à la formation en passant par les conseils sur la création d'entreprises, ce qui a permis aux entreprises autochtones de prospérer. Le principal mécanisme pour tout ceci est la Tâichô Investment Corporation (TIC) qui possède un certain nombre d'entreprises et exploite des coentreprises avec d'autres groupes et entreprises.

En même temps, la collectivité a clairement indiqué que le respect de l'environnement et des modes de vie traditionnels demeure une priorité. Ainsi, des relations de confiance sont à la base d'un climat de collaboration qui se caractérise par un haut niveau d'engagement entre les dirigeants des mines et des collectivités.

Les dirigeants de la TIC ont identifié plusieurs des principaux facteurs de réussite : le fait d'être organisés et prêts à participer quand des occasions se présentent, la bonne compréhension des répercussions du développement; l'identification de buts pour le développement, la capacité d'anticiper les impacts que le transfert des responsabilités et l'autogouvernance auront sur la participation de la collectivité aux projets, et l'établissement de relations fondées sur le soutien mutuel avec l'industrie.

6. Collin, Dominique, *Aboriginal Financial Literacy in Canada: Issues and Directions. Prepared for the Task Force on Financial Literacy*. February 9, 2011 Available online: http://publications.gc.ca/collections/collection_2011/fin/F2-201-2011-eng.pdf Retrieved 1 October 2012

autochtones et chefs d'entreprises peut contribuer à un développement efficace, dirigé par la collectivité, tout comme la création d'incubateurs d'entreprises et de centres d'expertise indépendants.

De petites équipes de spécialistes autochtones pourraient fournir un mentorat essentiel sur des questions comme la planification communautaire et la planification de l'utilisation des terres et la négociation de transactions et d'ententes avec l'industrie. Ces équipes pourraient être basées dans des centres régionaux qui feraient office de centres indépendants d'information sur les meilleures pratiques. Ces centres pourraient offrir des services essentiels comme l'élaboration de modèles d'ententes sur les répercussions et les avantages ou d'autres types d'ententes concernant des cadres législatifs.

Enfin, en élargissant l'accès des entreprises autochtones aux projets de marchés, on pourrait promouvoir le développement. Ainsi, les projets de marché dans la région du peuple Tâichô aux Territoires du Nord-Ouest ont donné naissance à des douzaines d'entreprises autochtones dynamiques offrant des services environnementaux, de transports, de logistique ou d'autres services utiles qui appuient le secteur des ressources. La Tâichô Investment Corporation encourage aussi la croissance de ces entreprises en leur apportant soutien et conseils

Recommandations:

- **Favoriser la création d'entreprises au moyen d'incubateurs et de spécialistes indépendants.**

De petites équipes de professionnels et de leaders autochtones basées dans des centres régionaux pourraient intervenir rapidement pour apporter des conseils indépendants et partager les meilleures pratiques. Certaines collectivités et institutions autochtones cherchent des façons de partager l'expertise qu'elles ont accumulée. Le gouvernement fédéral pourrait appuyer ces efforts en apportant un soutien accru aux institutions autochtones.

- **S'efforcer d'améliorer la littératie financière des Autochtones.**

Il est nécessaire de soutenir les institutions financières autochtones et les autres organisations comme l'Association des agents financiers

En 2009, le **McKay Business Incubator** a ouvert au Dorothy McDonald Centre à Fort McKay dans le nord-est de l'Alberta, fruit d'une collaboration entre Suncor et la Première nation de Fort McKay. L'incubateur d'entreprises offre ses services, locaux et adaptés, aux membres de la collectivité et se consacre à aider les entrepreneurs autochtones à développer leurs concepts d'affaires du stade d'idée jusqu'à la mise en œuvre. Le centre est un projet pilote sur trois ans qui vise à aider les entrepreneurs en facilitant les activités de planification d'entreprise et de lancement. Le personnel offre ses services aidé par un comité consultatif composé de juristes, de comptables et de spécialistes du marketing et de l'entrepreneuriat

L' Association des agents financiers autochtones du Canada est un centre d'excellence et d'innovation en matière de finances et de gestion autochtones. Avec des programmes de formation, accréditation et autres, l'AAFAC est une ressource et un centre de formation et de développement des capacités, Parmi ses programmes et initiatives les plus remarquables en matière de renforcement des capacités en finances, on citera :

- La désignation Gestionnaire financier autochtone accrédité
- Trousses de ressources et de formation sur la gestion financière
- IBA Community Toolkit: Negotiation and Implementation of Impact and Benefit Agreements
- Ressources et trousse de formation pour les chefs élus

autochtones pour appliquer à plus grande échelle et dans davantage d'endroits les programmes existants destinés à renforcer la littératie financière. Les institutions autochtones pourraient aussi montrer la voie en élargissant leurs efforts mais un plus grand soutien opérationnel est nécessaire et il pourrait être apporté par le gouvernement fédéral.

- **Augmenter l'accès des collectivités et des entreprises autochtones aux projets de marchés.**

Il est nécessaire que les collectivités et les entreprises autochtones puissent davantage accéder aux projets de marchés publics en recourant à des cautions d'exécution soutenues par un fond créé avec le soutien des secteurs public et privé.

Défi N° 5 : Augmenter la participation financière

Les projets de mise en valeur des ressources sont de grande envergure et nécessitent des investissements en capitaux énormes. Beaucoup de collectivités autochtones ont des difficultés à obtenir le financement nécessaire pour accéder directement au capital. La participation au capital est vue par beaucoup de leaders autochtones comme la participation la plus significative aux grands projets du secteur des ressources, mais c'est aussi le plus difficile à réaliser. L'accès à des capitaux privés est limité en dépit de la reconnaissance grandissante du potentiel des collectivités autochtones par les institutions financières. Bien que les données sur les prêts aux entreprises autochtones montrent leur bon rendement et les faibles taux de défaut, les banques réagissent lentement parce que les Autochtones ont souvent de la difficulté à dégager des fonds comme le font les autres Canadiens. Des institutions financières autochtones et des corporations de développement communautaires pourraient être une bonne solution si elles avaient plus de ressources mais ces organisations sont de petite taille et financent des investissements dans de petites entreprises, pas des grands projets de mise en valeur des ressources.

L'accès au financement par emprunt deviendrait possible au moyen d'une garantie de l'État apportée par le gouvernement et qui constituerait un transfert du risque du secteur privé au gouvernement. Le cadre de surveillance de la *Loi sur la gestion financière et statistique des Premières nations* donne accès aux marchés financiers et pourrait être utilisé pour faciliter ces ententes.

La capacité d'émettre des obligations pourrait aussi permettre aux collectivités autochtones d'accéder au financement par emprunt. Les gouvernements fédéral, provinciaux et municipaux peuvent en émettre et, par le biais de l'Autorité financière des Premières nations, les gouvernements autochtones et les Premières nations peuvent en faire autant. La capacité d'utiliser cette ressource est cependant limitée et devrait être étudiée davantage.

Le capital de risque pourrait aussi être utilisé pour financer des projets d'immobilisation ou la participation au capital des collectivités autochtones. Si elle était mieux connue, cette solution peu exploitée pourrait offrir une source de fonds.

Le partage des revenus des ressources – un système où une partie des revenus payés par l'industrie au gouvernement est redistribuée directement à la collectivité – pourrait être un moyen très utile pour distribuer la richesse et les avantages. Plusieurs collectivités autochtones sont parvenues à négocier des accords de partage des revenus des ressources avec des gouvernements provinciaux/territoriaux ou avec l'industrie. La plupart des accords ont été conclus avec des collectivités qui avaient des ententes d'autogouvernance très complètes. Les négociations nécessitent un degré d'expertise et de capacité élevé, ce qui nous ramène à l'importance du sens des affaires et de la littératie financière. Plusieurs provinces, territoires et particuliers intéressés ont indiqué qu'ils seraient d'accord pour conclure des ententes de partage des revenus des ressources avec des collectivités autochtones.

Les revenus autonomes sont une autre possibilité pour créer plus de richesse à utiliser pour financer la création d'entreprises ou la participation au capital dans des projets. Ils peuvent être utilisés pour appuyer des projets d'infrastructure ou autres projets d'investissement en rapport avec de grandes initiatives de mise en valeur des ressources naturelles. Il y a diverses façons de générer ces revenus, y compris les

Le site du projet de centrale de Keeyask est actuellement à l'étude en vue de l'aménagement possible d'une centrale hydro-électrique dans le nord du Manitoba, dans la zone de gestion des ressources de Split Lake. Le **Keeyask Hydropower Limited Partnership (KHLP)** est une collaboration entre Manitoba Hydro et quatre Premières nations du Manitoba – Tataskweyak et War Lake (agissant à titre de Cree Nation Partners), York Factory et Fox Lake. Ensemble, les cinq parties ont négocié l'Entente conjointe sur le développement de la centrale de Keeyask (ECDCK) qui établit comment le projet sera élaboré, géré et développé. Les quatre Premières nations, connues collectivement comme les nations crie de Keeyask, auront ensemble le droit de détenir jusqu'à 25 % du partenariat et Manitoba Hydro détiendra au moins 75 % du capital du partenariat. Des ententes individuelles par rapport aux effets négatifs ont aussi été conclues avec les quatre Premières Nations. Ces ententes établissent les effets négatifs potentiels du projet de Keeyask et proposent des mesures visant à prévenir ou à atténuer ces effets

impôts sur la propriété foncière, les crédits-bail, les ententes sur les répercussions et les avantages, et les ententes de partage des revenus des ressources. Une fois que ces flux de rentrées ont été mis en place, des politiques et des procédures standard peuvent être créés aux fins de processus décisionnels clairs et prévisibles. Certains s'inquiètent cependant du manque de cohérence dans le traitement des revenus autonomes par le gouvernement fédéral. Les traités modernes ont généralement des clauses qui permettent la réduction des transferts nets du gouvernement fédéral, mais ces arrangements n'existent pas pour les collectivités autonomes. Cette inconsistance devrait être rectifiée en créant des mécanismes pour permettre les réductions des transferts nets pour les collectivités non autonomes.

Recommandations

- **Améliorer l'accès des entrepreneurs et des collectivités autochtones aux possibilités de financement par le secteur privé et les gouvernements.**

Un meilleur accès à des financements facilitera la participation au capital dans les grands projets de mise en valeur des ressources. Les gouvernements pourraient envisager l'apport d'un financement de démarrage pour aider à obtenir des investissements du secteur financier et des sociétés de capital à risque.

- **Examiner le traitement des revenus autonomes par le gouvernement fédéral, pour le rendre plus uniforme pour toutes les collectivités autochtones.**

Le gouvernement fédéral devrait revoir la façon dont il traite les revenus autonomes des collectivités autochtones en tenant compte de leur impact sur le climat d'investissement et sur les perceptions des Autochtones quant à l'équité.

Le Programme de garanties d'emprunt pour les Autochtones de l'Ontario est un fond de 250 millions de dollars offert par le gouvernement de l'Ontario pour faciliter la participation des Autochtones à l'infrastructure d'énergie renouvelable en Ontario (éolien, solaire et hydroélectrique). Annoncé en 2019, le programme fournit des garanties d'emprunts pouvant atteindre 75 % des capitaux d'une société dans un projet admissible..

Les projets d'aménagement du cours inférieur du fleuve Churchill : Le gouvernement du Canada a signé un protocole d'entente avec Nalcor Energy et Emera Inc. pour appuyer les projets d'aménagement du cours inférieur du fleuve Churchill. Il a aussi émis une demande de proposition pour obtenir des conseils financiers pour exercer la diligence raisonnable requise pour une garantie d'emprunt.

Michael Wernick, sous-ministre, Affaires autochtones et Développement du Nord Canada; Jacynthe Côté, chef de la direction, RioTinto Alcan



Conclusion : Concevoir une stratégie d'action

Les collectivités des Premières nations, inuites et métisses sont essentielles pour l'avenir économique du Canada. Les occasions doivent être saisies par toutes les parties. Dans certains cas, il faudra pour cela des actions collaboratives et dans d'autres des recommandations visant des intervenants spécifiques. Les principaux domaines d'action suivants correspondent aux recommandations les plus prometteuses cernées par les collectivités autochtones, l'industrie et les gouvernements dans notre dialogue pancanadien sur les façons d'accroître la participation des Autochtones aux grands projets de mise en valeur des ressources :

Forger d'authentiques partenariats

- Encourager la formation de relations et l'engagement public dès les premières étapes des processus de mise en valeur des ressources afin de créer un climat de confiance et de concevoir des solutions locales.
- Renforcer la capacité communautaire au moyen du transfert des connaissances entre collectivités autochtones afin de poser des fondations pour des partenariats avec l'industrie.
- Préciser une approche pangouvernementale en ce qui concerne l'obligation de la Couronne de consulter.

Développer le capital humain

- Créer un système intégré de jumelage des ressources humaines pour cartographier les données sur les besoins du secteur et celles sur les talents des collectivités.
- Multiplier les possibilités en termes d'écoles et d'éducation supérieure pour les collectivités autochtones, ainsi que les approches novatrices et souples, comme les programmes en ligne ou dans les collectivités, et les partenariats avec l'industrie pour la formation.
- Créer des centres régionaux et sectoriels pour tirer parti du travail fait par l'industrie, les gouvernements et les collectivités autochtones.

Renforcer le contrôle des collectivités sur la prise de décisions

- Améliorer la capacité institutionnelle autochtone en créant des centres d'expertise régionaux.
- Renforcer le contrôle des collectivités sur la prise de décisions au moyen d'une réforme de la gouvernance en réglant les revendications territoriales lorsque cela est possible ou en utilisant des cadres facultatifs comme ceux de la *Loi sur la gestion des terres des Premières nations* et la *Loi sur la gestion financière et statistique des Premières nations*.
- Simplifier les règles pour que le secteur privé ait la certitude, la transparence et la prévisibilité voulues.
- Réagir de façon claire et prévisible aux occasions de mise en valeur des ressources en créant des plans communautaires détaillés et d'autres supports pour permettre des modèles décisionnels fondés sur des processus.
- Renforcer la capacité en matière de gouvernance financière transparente en créant des établissements indépendants chargés de s'occuper de la trésorerie.

« Il y a déjà toutes sortes de joueurs intéressés... mais il faut que ces joueurs travaillent en équipe pour améliorer notre capacité de travailler comme une communauté. »

Promouvoir l'entrepreneuriat et la création d'entreprises

- Favoriser la création d'entreprises au moyen d'incubateurs et de spécialistes indépendants.
- Améliorer la littératie financière des Autochtones.
- Augmenter l'accès des collectivités et des entreprises autochtones aux projets de marchés publics.

Des employés à la mine Jack Pine, sable bitumineux Shell, Alberta



Photographic Services, Shell International Ltd.

Augmenter la participation aux finances

- Améliorer l'accès des entrepreneurs et des collectivités autochtones aux possibilités de financement par le secteur privé et les gouvernements.
- Examiner le traitement des revenus autonomes par le gouvernement fédéral, pour le rendre plus uniforme pour toutes les collectivités autochtones.

Nous avons une occasion exceptionnelle de faire progresser l'indépendance des Canadiens autochtones. Le défi est d'utiliser les grands projets de mise en valeur des ressources de manière stratégique pour obtenir des résultats pour ces collectivités et pour le Canada dans son ensemble.

Si nous nous y prenons bien, le développement des ressources étayera la position du Canada en tant que leader économique mondial capable de répondre à la demande mondiale grandissante de marchandises tout en servant d'exemple aux autres pays qui doivent aussi trouver des moyens de faire participer les Autochtones. Les débats nationaux ont entamé à une prise de conscience quant à la nécessité d'un développement des ressources qui soit inclusif en termes d'avantages partagés. L'heure est venu de passer à l'action

Les idées proposées dans le présent rapport tracent la voie, aux différents secteurs d'agir. Les recommandations couvrent divers domaines mais des éléments communs sont manifestes : la nécessité de forger des partenariats authentiques pour des interventions collaboratives et de renforcer la capacité des collectivités locales pour promouvoir le développement durable à long terme.

Des initiatives encourageantes ont vu le jour ces dernières années qui attestent de la reconnaissance grandissante des gouvernements, de l'industrie et des collectivités autochtones qu'il faut des mesures collaboratives. Ces exemples devraient être largement diffusés et reproduits partout où cela est possible.

Enfin, la conversation entamée par ces tables rondes doit se poursuivre. Il est essentiel pour progresser de réunir régulièrement les leaders des collectivités autochtones, de l'industrie et des gouvernements pour échanger des idées, mettre en lumière les meilleures pratiques, et discuter des obstacles. Un dialogue soutenu nous permettra de tisser des liens authentiques et productifs et de réaliser le plein potentiel des collectivités autochtones et du secteur des ressources au Canada

Annexe 1 : Recommandations spécifiques des tables rondes régionales

Forger d'authentiques partenariats	Ville	Responsable(s) de la mise en œuvre
<p>Encourager la formation de relations et l'engagement public dès les premières étapes des processus de mise en valeur des ressources afin de créer un climat de confiance et de concevoir des solutions locales. Les relations qui se nouent avant les consultations formelles et les approbations permettent de préciser les positions, de renforcer le respect et de fixer des objectifs qui sont dans l'intérêt de tous, et ce de façon transparente. En augmentant les partenariats, on pourra en outre concevoir des solutions locales conformes aux besoins et aux valeurs de la collectivité. Il incombe à toutes les parties concernées (collectivités autochtones, gouvernements et secteur privé) d'ouvrir les voies de communication très tôt dans le processus.</p>	Ottawa, Calgary, Prince George, Toronto, Yellowknife	Toutes les parties concernées
<p>Renforcer la capacité communautaire au moyen du transfert des connaissances entre collectivités autochtones afin de poser des fondations pour des partenariats avec l'industrie. Le transfert des connaissances d'une collectivité autochtone à une autre, en ce sens qu'il prépare celles qui ont une expérience restreinte pour les négociations avec des partenaires potentiels de l'industrie, devrait être encouragé. Les collectivités autochtones peuvent montrer le chemin vers ce but.</p>	Calgary, Prince George, Toronto, Yellowknife	Collectivités autochtones
<p>Préciser une approche pangouvernementale en ce qui concerne l'obligation de la Couronne de consulter. Le Canada a besoin de protocoles ou de lignes directrices pour ce qui est de l'obligation de la Couronne de consulter, afin de faire la lumière sur un certain nombre de questions importantes, y compris le moment où l'engagement devrait débiter, la façon de concevoir des processus efficaces et le stade où l'on considère que le gouvernement s'est acquitté de son obligation de consulter. C'est au gouvernement fédéral que revient cette responsabilité mais il est aussi possible de créer des mécanismes comme des protocoles d'entente avec les gouvernements provinciaux pour que les exigences soient plus claires.</p>	Calgary, Prince George, Toronto, Yellowknife	Gouvernement fédéral
<p>Promouvoir les échanges interculturels entre le milieu canadien des affaires et les collectivités des Premières nations, inuites et métisses. En conjonction avec les semaines de sensibilisation aux cultures autochtones, l'organisation de semaines de sensibilisation au milieu des affaires avec les collectivités autochtones contribueront à améliorer la compréhension mutuelle et les relations.</p>	Calgary	Secteur privé
<p>Explorer des modèles novateurs pour renforcer les relations de façon continue. Le modèle « quatre par quatre » illustre l'une des façons d'avoir des rencontres régulières pour la collaboration et l'engagement.</p>	Calgary	Collectivités autochtones, secteur privé
<p>Créer des protocoles de consultation et d'accommodements pour permettre plus de transparence et de prévisibilité en ce qui concerne les occasions de développement des ressources à grande échelle.</p>	Prince George	Gouvernement fédéral
<p>Améliorer la collaboration entre les gouvernements et le secteur privé. Rendre les ententes existantes plus transparentes et investir dans des activités pour renforcer les relations favorise une plus collaboration accrue.</p>	Prince George, Calgary	Secteur privé
<p>Faciliter le transfert des connaissances entre collectivités autochtones. Les participants du secteur privé comme les leaders autochtones ont noté que les processus de négociation sont souvent améliorés quand il y a une autre collectivité pour aider la collectivité concernée à s'y retrouver dans le processus.</p>	Prince George, Calgary, Toronto, Yellowknife	Collectivités autochtones

Développer le capital humain	Ville	Responsable(s) de la mise en œuvre
<p>Créer un système intégré de jumelage des ressources humaines pour cartographier les données sur les besoins du secteur et celles sur les talents des collectivités. Cartographier la demande et l'offre de main d'œuvre, à court terme et pendant toute la durée des projets proposés est une façon de faire mieux coïncider les programmes de formation et les besoins du secteur.</p>	Calgary	Gouvernement fédéral
<p>Multiplier les possibilités en termes d'écoles et d'éducation supérieure pour les collectivités autochtones, ainsi que les approches novatrices et souples, comme les programmes en ligne ou dans les collectivités, et les partenariats avec l'industrie pour la formation. Un plus grand accès au financement et davantage de possibilités sur place sont nécessaires pour augmenter le niveau d'instruction des jeunes autochtones.</p>	Calgary, Prince George, Toronto, Yellowknife	Gouvernement fédéral
<p>Créer des centres régionaux et sectoriels pour tirer parti du travail fait par l'industrie, les gouvernements et les collectivités autochtones. Les initiatives collaboratives auxquelles participent l'industrie, les collectivités autochtones et les gouvernements sont importantes pour permettre l'alignement des objectifs et des programmes destinés à augmenter la participation au marché du travail.</p>	Prince George, Toronto	Secteur privé, collectivités autochtones
<p>Incorporer la formation pré- et post-emploi dans les programmes d'éducation et de perfectionnement. Développer les compétences générales nécessaires pour réussir sur le marché du travail contribuera à améliorer le taux de réussite des programmes de formation existants.</p>	Calgary	Gouvernement fédéral
<p>Soutenir l'éducation, en particulier au niveau postsecondaire : L'éducation, de base et avancée, est fondamentale pour que les collectivités et les entrepreneurs puissent acquérir les compétences essentielles, la littératie financière et le sens des affaires. Le soutien de l'éducation à l'école et un meilleur accès aux études postsecondaires (grâce à des bourses, l'alternance travail-études et des stages, par exemple) améliorerait le taux de réussite dans les études.</p>	Calgary	Secteur privé, collectivités autochtones
<p>Élargir la formation et l'éducation : Il existe dans le Nord des partenariats de formation réussis entre les gouvernements, l'industrie et les collectivités autochtones. Ces programmes, souvent créés au moyen de protocoles d'entente, pourraient être des modèles pour les collectivités et les entreprises intéressées par le perfectionnement des compétences des employés potentiels. D'autres possibilités d'études postsecondaires sont nécessaires car l'industrie dans le Nord gagne en maturité et a besoin de plus en plus de professionnels.</p>	Yellowknife	Secteur privé, collectivités autochtones
<p>Établir des conditions sociales de base : Les conditions sociales varient beaucoup d'une réserve à l'autre. Pour que les Autochtones puissent participer pleinement aux grands projets de mise en valeur des ressources, il faut sans cesse mettre l'accent sur l'atteinte d'un niveau minimum pour les indicateurs sociaux et de santé dans les collectivités autochtones.</p>	Toronto	Collectivités autochtones, gouvernement fédéral
Renforcer le contrôle des collectivités sur la prise de décisions	Ville	Responsable(s) de la mise en œuvre
<p>Améliorer la capacité institutionnelle autochtone en créant des centres d'expertise régionaux. Des centres d'expertise régionaux devraient être créés ou, lorsqu'ils existent, utilisés pour faciliter l'échange de connaissances entre collectivités afin de préparer les collectivités. Toutes les parties concernées, y compris l'industrie et les gouvernements, doivent soutenir ces établissements dans leur intérêt commun.</p>	Toronto, Prince George	Collectivités et institutions autochtones, gouvernement fédéral
<p>Renforcer le contrôle des collectivités sur la prise de décisions au moyen d'une réforme de la gouvernance en réglant les revendications territoriales lorsque possible ou en utilisant des cadres facultatifs comme ceux de la Loi sur la gestion des terres des Premières nations et la Loi sur la gestion financière et statistique des Premières nations. Le pouvoir décisionnel local des collectivités autochtones est un élément important de la réforme de la gouvernance et pourrait faire progresser le développement économique.</p>	Prince George, Toronto, Yellowknife	Gouvernement fédéral

Simplifier les règles pour que le secteur privé ait la certitude, la transparence et la prévisibilité voulues. Les gouvernements fédéral et provinciaux/territoriaux devraient faire leur possible pour rendre les exigences réglementaires plus claires et les processus plus simples. Cela contribuera à la certitude des investisseurs que les décideurs locaux peuvent être tenus responsables du contexte réglementaire.	Calgary, Prince George, Toronto, Yellowknife	Gouvernement fédéral, gouvernements provinciaux/territoriaux
Élaborer des plans communautaires détaillés dans les réserves et les collectivités autochtones. Pour pouvoir participer à des négociations et saisir les occasions économiques, les collectivités autochtones devraient se doter de plans internes dans lesquels seraient précisés leurs objectifs et leurs positions sur des questions d'utilisation des terres et de développement.	Prince George	Collectivités autochtones
Améliorer la capacité institutionnelle autochtone. Cela pourrait comprendre la création de nouvelles institutions ainsi que l'apport de ressources pour les institutions existantes qui ont une zone d'influence limitée. Ces organisations pourraient avoir pour mandat de partager les meilleures pratiques et le savoir-faire en matière de participation à de grands projets de mise en valeur des ressources – les ententes sur les répercussions et les avantages, par exemple.	Prince George	Collectivités autochtones
Réagir de façon claire et prévisible aux occasions de mise en valeur des ressources en créant des plans communautaires détaillés et d'autres supports pour permettre des modèles décisionnels fondés sur des processus. Les collectivités autochtones devraient étudier des moyens d'aller dans le sens de modèles décisionnels clairs et prévisibles. Les plans de développement communautaires détaillés pourraient être utilisés pour rendre plus transparentes et claires les attentes et les aspirations des collectivités.	Toronto, Prince George	Collectivités autochtones
Renforcer la capacité en matière de transparence de la gouvernance financière en créant des établissements indépendants chargés de s'occuper de la trésorerie. La responsabilité financière est un autre élément important de la réforme de la gouvernance. Elle est nécessaire si l'on veut que les investisseurs et les membres de la collectivité soient sûrs de l'utilisation faite des revenus provenant de la participation à la mise en valeur des ressources. Les collectivités autochtones devraient créer des établissements indépendants, comme des trésoreries, pour renforcer la responsabilité financière.	Toronto	Collectivités autochtones

Promouvoir l'entrepreneuriat et la création d'entreprises	Ville	Responsable(s) de la mise en œuvre
Favoriser la création d'entreprises au moyen d'incubateurs et de spécialistes indépendants. De petites équipes de professionnels et de leaders autochtones basées dans des centres régionaux pourraient intervenir rapidement pour apporter des conseils indépendants et partager les meilleures pratiques.	Prince George, Toronto, Yellowknife	Collectivités et institutions autochtones, gouvernement fédéral
S'efforcer d'améliorer la littératie financière des Autochtones. Il est nécessaire de soutenir les institutions financières autochtones et les autres organisations comme l'Association des agents financiers autochtones pour appliquer à plus grande échelle et dans plus d'endroits les programmes existants destinés à renforcer la littératie financière.	Toronto	Collectivités et institutions autochtones
Augmenter l'accès des collectivités et des entreprises autochtones aux projets de marchés publics. Il est nécessaire que les collectivités et les entreprises autochtones puissent davantage accéder aux projets de marchés en recourant à des cautions d'exécution soutenues par un fond créé avec le soutien des secteurs public et privé.	Toronto, Yellowknife	Gouvernement fédéral
Créer des équipes de développement du sens des affaires : Il est important de pouvoir transférer rapidement et efficacement les connaissances d'une communauté à l'autre, étant donné la taille, la complexité et la rapidité des projets de mise en valeur des ressources. On peut pour ce faire créer des équipes de spécialistes, dirigées par les entrepreneurs et les collectivités autochtones, qui peuvent former d'autres collectivités et particuliers sur les complexités de la négociation et de l'organisation d'ententes.	Toronto	Collectivités et institutions autochtones

Augmenter la participation aux finances	Ville	Responsable(s) de la mise en œuvre
<p>Améliorer l'accès des entrepreneurs et des collectivités autochtones aux possibilités de financement par le secteur privé et les gouvernements. Un meilleur accès à des financements facilitera la participation au capital dans les grands projets de mise en valeur des ressources. Les gouvernements pourraient envisager l'apport d'un financement de démarrage pour aider à obtenir des investissements du secteur financier et des sociétés de capital à risque</p>	Toronto, Prince George	Gouvernement fédéral
<p>Examiner le traitement des revenus autonomes par le fédéral gouvernement, pour le rendre plus uniforme pour toutes les collectivités autochtones. Le gouvernement fédéral devrait revoir la façon dont il traite les revenus autonomes des collectivités autochtones en tenant compte de leur impact sur le climat d'investissement et sur les perceptions des Autochtones quant à l'équité.</p>	Yellowknife, Prince George, Toronto	Gouvernement fédéral
<p>Étudier la possibilité d'utiliser une garantie de l'État : Le gouvernement pourrait améliorer l'accès au capital au moyen d'une garantie de l'État pour garantir les emprunts de collectivités autochtones. Ce serait un bon moyen d'offrir plus de possibilités aux collectivités qui cherchent des sources de capital.</p>	Toronto, Prince George	Gouvernement fédéral
<p>Permettre aux collectivités autochtones d'obtenir des participations au capital : Le secteur privé pourrait étudier d'autres mécanismes qui permettraient aux collectivités autochtones de gagner des participations au capital dans les projets de mise en valeur des ressources, comme la négociation d'une participation à long terme que les collectivités gagneraient sur des périodes fixées à l'avance.</p>	Toronto	Secteur privé
<p>Les collectivités autochtones devraient avoir accès à des capitaux afin de pleinement participer à la création de projets. Le gouvernement devrait créer un fonds d'investissement, par exemple sous la forme de prêts à faible intérêt, et ainsi, obtenir du financement.</p>	Yellowknife, Toronto	Gouvernements Fédéraux, provinciaux / territoriaux



Annexe 2 : Résultats de la table ronde : Meilleures pratiques

Forger d'authentiques partenariats

Ottawa

Le projet d'extraction de minerai de fer sur l'île de Baffin a profité d'une importante participation de la collectivité inuite dans la phase d'échantillonnage de l'élaboration du projet. Cela correspondait à un souci d'offrir des possibilités de formation en milieu de travail et de faire bénéficier les jeunes du leadership et du mentorat des aînés de la collectivité. Une entente sur les répercussions et les avantages est en cours de négociation pour ce projet.

Le programme **Business-Ready Investment Development Gateway (BRIDG)**, créé par Westcap Management, montre comment renforcer efficacement les compétences dans les collectivités des Premières nations et métisses. BRIDG est actif dans les collectivités de la Saskatchewan qui souhaitent mener à bien d'importantes opérations d'investissement.

Pinehouse (Saskatchewan) : Vers la fin des années 1970, la collectivité métisse de Pinehouse a été décrite à l'émission *Fifth Estate* comme « la capitale des ivrognes » du Nord de la Saskatchewan. Cette mauvaise renommée était le coup de démarrage pour lancer ses dirigeants à la recherche de nouvelles voies afin d'assurer l'avenir de la collectivité. Trente ans plus tard, Pinehouse est une collectivité prospère grâce à une approche centrée sur la communauté qui a pris son avenir et sa croissance en mains et en est fière. Pinehouse est déterminée à mettre en place de bonnes pratiques commerciales pour créer des emplois qui généreront la prospérité dans la collectivité. Ils savent qu'il est important d'élaborer des politiques de gouvernance pour assurer la séparation des affaires et de la politique. Les dirigeants de Pinehouse espèrent créer un plan économique stratégique professionnel qui continuera à contribuer à l'amélioration de la vie dans la collectivité.

Première nation Muskowekwan : Avec 625 membres sur les 1 570 membres que compte la Bande au total, la Première nation est en train d'incorporer la Muskowekwan Ventures Corporation pour profiter des occasions générées par les activités d'exploration, de construction et d'exploitation des mines de potasse pour ce qui est des puits de pétrole et de gaz, de la construction et de l'exploitation d'installations d'entreposage, et des industries céréalières et d'élevage. Cela l'aidera en outre à formuler des stratégies et des tactiques pour saisir ces occasions.

Le **Forum tripartite Mi'kmaq-Nouvelle-Écosse-Canada** a été créé en 1997. Cette entente politique est une affirmation de l'engagement des gouvernements fédéral et provinciaux et des représentants des Premières nations de Nouvelle-Écosse de s'attaquer à des questions qui les concernent tous. En vertu de cette entente, les 13 chefs mi'kmaq, la province de Nouvelle-Écosse et le gouvernement du Canada participent à des discussions entre nations visant à mettre en œuvre le droit à l'autonomie gouvernementale de la nation mi'kmaq.

Des organisations comme le First Nations Energy and Mining Council en C.-B. ont conçu des outils sophistiqués pour le partage des connaissances entre collectivités, entre autre des modèles pour ententes d'exploration et ententes sur les répercussions et les avantages. Le FNEMC a élaboré un certain nombre d'outils, dont :

- Modèle d'entente d'exploration
- Modèle de politique minière pour les Premières nations
- Protocoles et ententes pour l'exploitation minière pour les Premières nations

Le FNEMC organise également des ateliers et des séances de discussion pour examiner les meilleures pratiques et apporter une expertise sur des questions en rapport avec la création d'entreprise dans le secteur des ressources.

L'Accord Raglan, signé en 1995 entre la Société Makivik et la Mine Raglan à proximité des communautés de Salluit et Kangiqsujuaq, est une entente sur les répercussions et les avantages connue pour sa réussite. En 1992, six ans avant que ne débute la production à Raglan, des représentants de la mine d'Xstrata Nickel ont rencontré des membres de la Société Makivik et ont convenu de lancer un processus formel de consultation. Les dispositions pour le partage des profits comprennent un engagement à verser 4,5 % des bénéfices d'exploitation aux partenaires communautaires une fois l'investissement initial en capital recouvré par la mine. À ce jour, ils ont reçu deux paiements s'élevant au total à 9,6 millions de dollars canadiens. L'argent est placé dans un fonds qui distribue ensuite 25 % de l'argent à la Société Makivik, 30 % à Kangiqsujuaq et 45 % à Salluit, faisant ainsi profiter 14 collectivités de la région de Nunavik, l'argent étant réparti entre elles

d'après l'évaluation de leurs besoins. La mine, les Inuits et les organismes gouvernementaux sont sans cesse en train de concevoir des projets de formation en milieu de travail et d'éducation et visent des objectifs définis pour l'emploi des Inuits et les achats auprès d'entreprises inuites.

Développer le capital humain

Calgary

Women Building Futures, à Edmonton, offre des bourses d'étude pour appuyer la formation pré-emploi pour les femmes autochtones dans l'industrie du bâtiment et de la construction.

Le certificat **Aboriginal Relations Leadership** de l'Université de Calgary, créé en partenariat avec le Groupe ATCO et les collectivités autochtones, offrira aux nouveaux diplômés dans diverses disciplines une formation sur l'établissement de relations avec des partenaires autochtones.

School Plus, un programme de bourses offert par Enbridge, apporte un financement à des écoles allant de la maternelle à la 12e année pour les aider à offrir des activités parascolaires et scolaires visant à encourager la participation des jeunes autochtones et à augmenter le pourcentage de ces jeunes qui finissent leurs études.

Les services énergétiques et environnementaux sont un domaine dans lequel les entrepreneurs autochtones ont réussi à s'imposer. Les gouvernements et l'industrie pourraient chercher des façons de tirer parti de l'expertise autochtone dans ces domaines pour stimuler l'emploi au niveau local.

Les protocoles d'entente sur des objectifs à long terme permettent de formaliser des objectifs à long terme pour rendre les résultats escomptés et les responsabilités plus clairs. Ceci est important pour la réussite à long terme des programmes de formation et d'éducation. Cette approche est considérée comme une meilleure pratique au niveau d'un programme de formation pré- et post-emploi.

Les programmes de bourses aident les étudiants à faire face aux coûts supplémentaires associés aux programmes de formation et d'éducation. Les bourses serviraient à appuyer l'éducation et la formation en offrant aux récipiendaires un financement pour un éventail plus large de besoins connexes comme la garde d'enfants ou les frais de déplacement.

Le modèle « quatre par quatre » de Community Futures Treaty Seven rassemble quatre entreprises et quatre collectivités, quatre fois par an, pour partager de l'information et discuter de leurs objectifs communs

Le projet Janvier-Chard de l'OSLI (Oil Sands Leadership Initiative) à Sekweha est un projet pilote de développement communautaire durable mis en œuvre dans le hameau de Janvier-Chard, situé à 94 km au sud-est de Fort McMurray. Ce travail collaboratif a permis à cette collectivité de créer une commission bénévole, à but non lucratif, appelée Sekweha, dont le nom signifie « pour la jeunesse » en langage déné/chipewyan. Elle a pour objectif d'œuvrer pour la santé, la sécurité et la durabilité au sein de la communauté en aidant les enfants et les jeunes à acquérir les connaissances, la confiance et les compétences nécessaires à contribuer de manière positive à leur propre avenir et à celui de la collectivité. Sekweha sert de structure au développement de projets menés par les jeunes au sein de la communauté, et a déjà développé un groupe de jeunes compétents au sein de cette communauté qui réalise et planifie des programmes tels que des camps d'été d'activités culturelles encadrés par des jeunes; des comités intergénérationnels; le développement et la gestion d'un centre et de programmes destinés à la jeunesse; un programme de mise en relation de la jeunesse avec l'industrie locale; enfin StartSmart, un programme pédagogique proposé par l'école Father R. Perin.

Shell Canada a fait du développement d'une authentique participation une priorité pour son personnel en lui offrant des opportunités d'échanges culturels et de formation. **Les Semaines de sensibilisation à la culture autochtone**, organisées régulièrement, constituent pour le personnel l'occasion de découvrir la culture et les traditions des communautés autochtones. Le personnel de Shell a également la possibilité de participer à des cérémonies de conclusion de traités et d'établir des relations par le biais d'un réseau autochtone à l'échelle de la société.

Renforcer le contrôle des collectivités

Prince George

L'entente de partage des recettes de l'exploitation des ressources de la mine New Afton de New Gold avec les Stk'emlupsemc de la Nation Secwepemc est vraisemblablement la première entente tripartite de ce type (entre le gouvernement de la C.-B., New Gold et la Nation Secwepemc). Un tiers de la redevance de la mine sera versé à la collectivité autochtone.

Le programme **Active Measures** est de plus en plus utilisé par le gouvernement fédéral pour améliorer la situation sociale des personnes autochtones qui reçoivent du soutien au revenu, en les aidant à trouver un emploi. Beaucoup d'organisations des Premières nations ont déjà mis en place ce programme dans des réserves, obtenant un financement de différentes sources dont Affaires autochtones et Développement du Nord Canada, Ressources humaines et Développement des compétences Canada, les provinces, le secteur privé et des ONG.

Une séance de formation sur la sensibilisation et l'engagement des collectivités dans le Nord, sous l'égide de l'Agence canadienne de développement économique du Nord, permet d'informer et de sensibiliser les collectivités autochtones à ce qu'implique la participation à des grands projets de mise en valeur des ressources.

Littératie financière et financement

Toronto

Indigenous Business Australia est un organisme du gouvernement australien qui a pour mission de repérer, développer et évaluer des possibilités d'investissement dans des entreprises autochtones. IBA soutient des coentreprises dans divers secteurs, dont les mines et services connexes, par le biais de prêts et de soutien technique.

L'Association nationale des sociétés autochtones de financement est un groupe qui représente bon nombre des institutions créées au cours des deux dernières décennies et qui s'emploie à aider des entrepreneurs et des collectivités autochtones à accéder à des capitaux pour créer de petites et moyennes entreprises. De nombreuses institutions financières autochtones et l'ANSAF font aussi office de ressources pour le développement de la capacité et les conseils

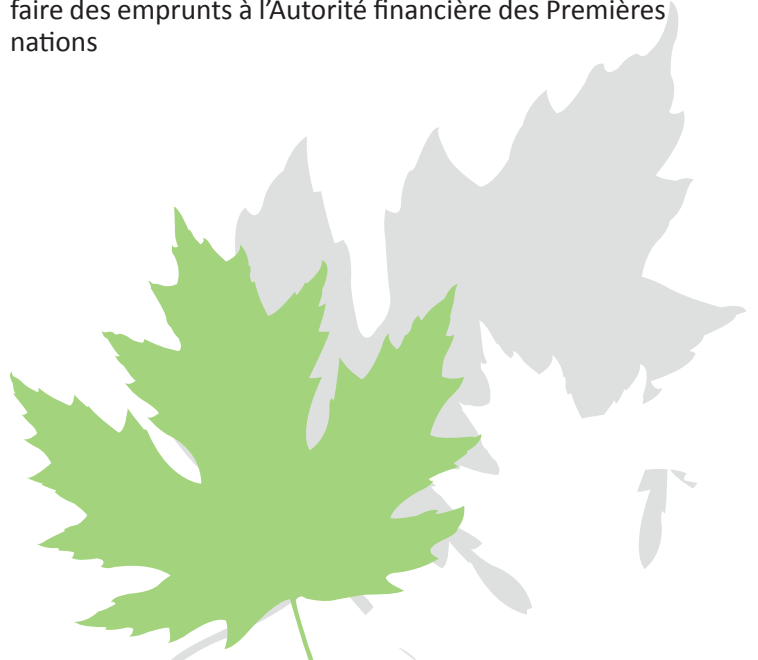
d'affaires aux collectivités. Ainsi, la Waubetek Business Development Corporation a fourni des services d'affaires et le financement commercial à plus de 1130 entreprises autochtones.

La Loi de la Colombie-Britannique sur l'énergie propre (**Clean Energy Act, CEA**) de 2010 a créé le FNCEBF (Fonds des Premières nations pour un secteur énergétique propre). Le FNCEBF a été créé pour soutenir et faciliter l'implication des Premières nations dans le développement de projets relatifs aux énergies nouvelles, propres et renouvelables et favorise la participation croissante des Premières nations:

- grâce à des subventions (par exemple, pour des études de faisabilité ou des activités de participation);
- par l'allocation de fonds pour permettre la participation au capital dans des projets en cours ou pour développer des projets menés par les collectivités;
- partage des recettes issues de projets d'énergies propres.

Depuis son lancement en 2011, le fonds a alloué environ 2,5 millions de dollars au titre de subventions ou de participation au capital à 48 Premières nations.

Le Conseil de gestion financière des Premières nations fournit des outils et des conseils aux Premières nations pour les aider à renforcer leur capacité et leur confiance en ce qui concerne les systèmes de gestion financière et de rapports financiers. Créé en vertu de la Loi sur la gestion financière et statistique des Premières nations, le CGFPN s'occupera des normes, de la certification et du renforcement de la capacité et fournira des conseils aux collectivités des Premières nations qui souhaitent faire des emprunts à l'Autorité financière des Premières nations



Leçons du Nord

Yellowknife

L'**Akaiitcho Business Development Corporation** appuie la création d'entreprises et l'entrepreneuriat dans la Première nation des Dénés Yellowknife, fournissant de l'aide financière et technique et aidant à promouvoir des relations fructueuses avec l'industrie. La Chamber of Mines et l'Akaiitcho BDC ont ainsi signé un protocole d'entente pour étudier des façons de travailler avec l'industrie.

Le **Mine Training Society** est le fruit d'une collaboration de l'industrie, des gouvernements et des partenaires autochtones pour favoriser l'accès des Autochtones du Nord à la formation et à l'emploi dans les mines de diamant. En travaillant en relation étroite avec les systèmes éducatifs et les communautés locales des Territoires du Nord-Ouest, la MTS est également en mesure d'agir comme plaque tournante pour la planification et l'établissement des priorités afin de répondre aux besoins des collectivités et de l'industrie minière.

Partenaires de la MTS

- Partenaire autochtones
 - o Première nation Lutsel K'e Dene
 - o North Slave Métis Alliance
 - o Gouvernement Tli Cho
 - o Première nation Déné de Yellowknife
- Partenaires gouvernementaux
 - o Ministères de l'Éducation, de la Culture et de l'Emploi
 - o Gouvernement des Territoires du Nord-Ouest
 - o Gouvernement du Canada
 - o Ressources humaines et Développement social Canada
 - o Partenariat pour les compétences et l'emploi des autochtones

- Partenaires industriels
 - o BHP Billiton Diamonds Inc.
 - o Diavik Diamond Mines Inc.
 - o De Beers Canada Inc.

Le **Tâichô Investment Corporation** est un exemple de développement communautaire réussi. Les négociations au sujet des revendications territoriales de la Première nation Tâichô ont commencé au début des années 1990. À la même époque, un certain nombre de mines importantes ont été ouvertes, ce qui a amené les collectivités de la région à entamer des discussions sur les débouchés économiques. Du fait de la confluence de ces premiers projets de mise en valeur et des revendications territoriales, l'industrie a dû faire participer les collectivités locales.

Les principaux partenariats entre les gouvernements et l'industrie se sont mis en place progressivement, dans des domaines allant du développement des compétences à la formation en passant par les conseils sur la création d'entreprises, ce qui a permis aux entreprises autochtones de prospérer. Le principal mécanisme pour tout ceci est la Tâichô Investment Corporation (TIC) qui possède un certain nombre d'entreprises et exploite des coentreprises avec d'autres groupes et entreprises.

En même temps, la collectivité a clairement indiqué que le respect de l'environnement et des modes de vie traditionnels demeure une priorité. Ainsi, des relations de confiance sont à la base d'un climat de collaboration qui se caractérise par un haut niveau d'engagement entre les dirigeants des mines et des collectivités.

Les dirigeants de la TIC ont identifié plusieurs des principaux facteurs de réussite : le fait d'être organisés et prêts à participer quand des occasions se présentent, la bonne compréhension des répercussions du développement; l'identification de buts pour le développement, la capacité d'anticiper les impacts que le transfert des responsabilités et l'autogouvernance auront sur la participation de la collectivité aux projets, et l'établissement de relations fondées sur le soutien mutuel avec l'industrie.

Annexe 3 : Liste des participants

Pita Aatami

Ex-président
Makivik Corporation

Gloria Anderson

Directrice exécutive
Oteenow Employment and Training Council

Paul Andrew

Tulita Drummer

Robert Andrews

Directeur général
Association des agents financiers autochtones de l'Alberta

Anil Arora

Sous-ministre adjoint
Ressources naturelles Canada

Peter Arrowmaker

Président
Denendeh Development Corporation

Jerry Asp

Directeur
Noront First Nations Advisory Board

Terry Audla

Président
Inuit Tapiriit Kanatami

Terry Bachynski

Vice-président, Regulatory and Stakeholder Affairs Athabasca
Oil Sands

Karen Barnes

Présidente
Yukon College

Anne-Marie Beaton

Directrice des ressources humaines
Ekati Diamond Mine

Tim Bekhuys

Directeur, Environnement et durabilité
New Gold

Danielle Belanger

Chef principal en matière de politiques
Affaires autochtones et Développement du Nord Canada

Andrew Bennett

Gestionnaire de la recherche et de l'analyse et de l'intervention
directe en politiques
Ressources naturelles Canada

Don Bernosky

Vice-président, Développement de la main d'oeuvre régionale
Confederation College

Michael Binder

Président
Commission canadienne de sûreté nucléaire

Minnie Bjorklund

Aînée
Lheidli T'enneh First Nation

Francine Blackburn

Vice-présidente exécutive et Responsable de la conformité
RBC

Bob Bleaney

Vice-présidente, Relations extérieures
Association canadienne des producteurs pétroliers

Mitch Bloom

Vice-président
Agence canadienne de développement économique du Nord

Patrick Borbey

Président
Agence canadienne de développement économique du Nord

Michael Bourque

Président et Président Directeur Général L'Association des chemins de fer du Canada

John Bowman

Président
College of New Caledonia

Greg Brady

Gestionnaire des affaires autochtones
Association canadienne des producteurs pétroliers

Will Bridge

Vice-président exécutif, Développement commercial
TransAlta

Donna Brucker

Associate Vice-Provost (services aux étudiants)
University of Calgary

Derek Bruno

Samson Cree First Nation

Julie Cafley

Vice-présidente
Forum des politiques publiques du Canada

Harold Calla

Négociateur, Surveyor of Taxation
Squamish Nation

Scott Cavan

Directeur du programme
Association canadienne des prospecteurs et entrepreneurs

Brian Chambers

Northern Advisor
Office national de l'énergie

Clement Chartier

Président
Metis National Council

Allan Clarke

Directeur Général, Direction de la coordination des politiques
Affaires autochtones et Développement du Nord Canada

Scott Clausen

Conseiller principal en politiques
Ressources naturelles Canada (MPMD)

Holly Cooper

Directrice, Partenariat national
Conseil des ressources humaines autochtone

Jacynthe Côté

Présidente-directrice générale
RioTinto Alcan

Sheila Côté-Meek

Vice-présidente associée, Programmes académiques et indigènes
Université Laurentienne

Dean Cowling

Vice-président, Communauté, sécurité et environnement
TransCanada

Strater Crowfoot

Directeur général
Indian Oil and Gas Canada

Mark Dale

Provost
University of Northern BC

Ron Daub

Directeur général
Vuntut Development Corporation

Eric Denhoff

Président
Canadian Hydrogen and Fuel Cell Association

Caroline Dennill

Directrice, Services indiens & inuits des Territoires du Nord Ouest
Affaires autochtones et Développement du Nord Canada

John Dillon

Vice-président, Conseil des politiques et de l'entreprise
Conseil canadien des chefs d'entreprise

Al Dunlop

Gestionnaire du développement durable pour le Nord-Ouest de
la Colombie-Britannique
Shell

Roland Duplesis

Président-directeur général
Clarence Campeau Development Fund

Serge Dupont

Sous-ministre
Ressources naturelles Canada

Chris Dyrda

Premier vice-président des services bancaires commerciaux
Groupe Banque TD

Murray Elliot

Vice-président, Santé, sécurité, environnement et
développement durable
Shell Canada

Chinyere Eni

Directeur national, Marchés publics et autochtones
RBC

Bruce Falstead

Gestionnaire, First Nations Initiatives
FortisBC

Stephen Fay

Directeur national, Services bancaires aux autochtones
BMO

Sara Filbee

Sous-ministre adjointe, Développement économique et des
terres
AADNC

Ginny Flood

Vice-présidente
Rio Tinto

Michael Fox

Président
Fox High Impact Consulting

Ann Gladue-Buffalo

Coordonnatrice intergouvernementale
The Confederacy of Treaty No. 6 First Nations

Cathy Glover

Directrice, Relations avec les groupes d'intérêt et
Investissement dans la collectivité
Suncor

Terry Goodtrack

Président et Président-directeur général
Association des agents financiers autochtones du Canada

Kamalesh Gosalia

Directeur, Normes de compatibilité et de certification
CGA Canada

Brigitte Goulard

Vice-président, Politiques
Centrale des caisses de crédit du Canada

Hughie Graham

Président
NWT Chambre de Commerce

Pierre Gratton

Président et Président-directeur général
L'Association minière du Canada

Ian Gray

Directeur général régional, Région de l'Atlantique
Affaires autochtones et Développement du Nord Canada

Shari Green

Maire
Ville de Prince George

Willard Hagen

Président
Office des terres et des eaux de la vallée du Mackenzie

Craig Hall

Directeur d'exploitation
Conseil des ressources humaines autochtones

Chris Henderson

Président
Lumos Energy

Steve Henderson

Gestionnaire, Relations communautaires et autochtones
Spectra Energy

Tom Hoefler

Directeur général
NWT & NU Chamber of Mines

Janet Holder

Vice-présidente exécutive, Western Access
Enbridge

Jacques L. Huot

Vice-président
Corpfinance International Limited

Dr George Iwama

Président et vice-chancelier
University of Northern BC

Charles Jago

Président
Fraser Basin Council

Ron Jamieson

Directeur d'entreprise

Wanda Jamieson

Directrice
JHG Consulting/OSLI consultant

Paul Jeakins

Commissaire
British Columbia Oil and Gas Commission

Ed John

Grand Chief
First Nations Summit of BC

Bob Joseph

Président et Président-directeur général
National Aboriginal Energy and Power Association

John Jurrius

Président-directeur général et Président
Native American Resource Partners

Tim Kennedy

Vice-président, Affaires gouvernementales fédérales
Spectra Energy

Edward Kidd

Gestionnaire régional - Aboriginal Markets (West)
CIBC

John Kim Bell

Président et Président-directeur général
Bell & Bernard Limited

James Kinney

Directeur Financier
Inuvialuit Corporate Group

Paul Klein

Fondateur
Impakt

Neils Kristensen

Président et Directeur d'exploitation
Diavik Mine

Nicole Ladouceur

Directrice générale, Entrepreneuriat autochtone
Affaires autochtones et Développement du Nord Canada

Laurie Leblanc

Sous-ministre
Ministère des Affaires autochtones de l'Ontario

Andre LeDressay

Directeur
Fiscal Realities

Paul Ledwell

Vice-président exécutif
Forum des politiques publiques

Kelly Lendsay

Présidente
Conseil des ressources humaines autochtones

Stephen Lucas

Sous-ministre adjoint
Ressources naturelles Canada

Rob Maclsaac

Président
Mohawk College

George Mackenzie

Président
Tâichô Investment

Dawn Madahbee

Directrice générale Waubetek Business Development
Corporation et Vice présidente, Conseil national de
développement économique des Autochtones

Eric Magnuson

Directeur général régional – Colombie-Britannique
Affaires autochtones et Développement du Nord Canada

Maggie Marsland

Directrice régional par intérim - Omineca, Négotiation et
exploitation régionale
BC Ministry of Aboriginal Relations and Reconciliation

Michael Matsubuchi

Directeur, Arrangements fiscaux et changement climatique,
Initiatives stratégiques, ministère des Relations autochtones et
de la Réconciliation
Gouvernement de la Colombie-Britannique

Corey McLachlan

Gestionnaire par intérim
Rio Tinto

Andrea McLandress

Directeur d'équipe, Relations avec les Autochtones
Tervita Corporation

Gary Merasty

Vice-président, Responsabilité sociale d'entreprise
Cameco Corporation

Lorraine Mitchelmore

Présidente nationale
Shell Canada

David Mitchell

Président et Président-directeur général
Forum des politiques publiques Canada

Tom Morrison

Gestionnaire régional



CANADA'S
PUBLIC POLICY

FORUM

DES POLITIQUES PUBLIQUES
DU CANADA