

**Développement de coentreprises entre les communautés autochtones et les
entreprises de services miniers en Abitibi-Témiscamingue**

Danny Baril, Hugo Asselin et Joanie Caron

École d'études autochtones de l'Université du Québec en Abitibi-Témiscamingue



Juin 2026

RÉSUMÉ

La multiplication des ententes sur les répercussions et les avantages (ERA) entre les communautés autochtones et les entreprises minières amène de plus en plus d'entreprises de services miniers à développer des coentreprises avec des communautés autochtones. Les facteurs qui contribuent à la réussite de ces partenariats demeurent toutefois peu documentés. Cette étude visait donc à identifier les conditions favorisant le développement de coentreprises entre des communautés autochtones et des entreprises de services miniers en Abitibi-Témiscamingue, une importante région minière du Québec (Canada). Des entrevues semi-dirigées ont été réalisées auprès de 22 membres de cinq communautés autochtones et de six employé·e·s d'une entreprise de forage, puis complétées par un groupe de discussion réunissant huit participant·e·s d'une communauté autochtone et de l'entreprise. Les coentreprises majoritairement détenues par les partenaires autochtones sont jugées légitimes seulement lorsque les Autochtones participent réellement à la gouvernance, que le pouvoir décisionnel est partagé équitablement et que le développement des capacités dans la communauté est favorisé par un transfert de connaissances. La réussite des partenariats repose également sur la prise en compte des valeurs et des réalités autochtones, sur la création d'environnements de travail culturellement sécuritaires, ainsi que sur la qualité des relations entre les partenaires, qui se construisent sur plusieurs années.

Mots-clés : communautés autochtones; coentreprises; alliances stratégiques; partenariats; entreprises de services

TABLE DES MATIÈRES

Résumé.....	2
Table des matières.....	3
1. Introduction.....	5
2. Contexte de l'étude	9
2.1. Communautés autochtones.....	9
2.2. Entreprise de forage.....	10
3. Méthodologie	11
3.1. Entrevues	11
3.2. Groupe de discussion.....	12
4. Résultats.....	13
4.1. Contexte de création des partenariats autochtones-non-autochtones dans le secteur minier en Abitibi-Témiscamingue	14
4.2. Développement et maintien des relations partenariales	17
4.2.1. Construction de la confiance et développement des relations.....	17
4.2.2. Compréhension des réalités autochtones et respect des communautés	18
4.2.3. Communication, transparence et loyauté	19
4.2.4. Respect des valeurs autochtones et du territoire.....	20
4.3. Formes et gouvernance des entreprises partenariales.....	22
4.3.1. Formes d'entreprises partenariales	22
4.3.2. Coentreprise 51/49.....	24
4.3.3. Conseil d'administration	24
4.3.4. Siège social.....	26
4.3.5. Retombées collectives et redistribution.....	27
4.4. Financement et infrastructure	28
4.5. Main-d'œuvre autochtone	31
4.5.1. Embauche et attractivité des emplois	31

4.5.2. Liaison, recrutement, insertion et rétention	33
4.5.3. Formation	35
4.5.4. Relations de travail	36
4.5.5. Réalités industrielles, culturelles et communautaires.....	38
4.6. Développement des capacités organisationnelles.....	39
5. Conclusion	41
5.1. Remerciements	43
Annexe 1 - Facteurs favorisant le développement de coentreprises entre des communautés autochtones et des entreprises de services miniers	44
Références.....	48

1. Introduction

L'industrie minière, habituellement cyclique avec des périodes de croissance et de ralentissement, est en effervescence depuis le milieu des années 2000 et rien n'indique que cette tendance s'inversera prochainement. L'or étant considéré comme une valeur refuge (Baur et Lucey, 2010), son prix devrait demeurer élevé dans un contexte d'instabilité économique et politique mondiale (Or.fr, 2026). Par ailleurs, la demande croissante en métaux critiques et stratégiques intensifie les activités minières au Canada, notamment en vue de la transition énergétique (Gouvernement du Canada, 2023). En mars 2025, le pays comptait 56 mines actives produisant des minéraux critiques, 31 installations de transformation ainsi que 171 projets avancés (Gouvernement du Canada, 2025). Ces activités se déploient majoritairement dans les zones boréale, subarctique et arctique, où elles entraînent des répercussions sur les communautés locales (Béland, 2025), incluant les communautés autochtones (Rodon et Lévesque, 2015).

Les relations entre l'industrie minière et les communautés autochtones peuvent s'inscrire dans deux contextes très différents au Canada, selon que le territoire est « conventionné » ou non (Caron et al., 2019). Les territoires conventionnés sont ceux où des traités modernes ou autres conventions ou accords sur les revendications territoriales ont été conclus entre les gouvernements et les peuples autochtones, avec pour effet, entre autres, de redéfinir la gouvernance et les règles d'utilisation du territoire et des ressources naturelles. Par exemple, le Nord-du-Québec est couvert par le premier traité moderne à avoir été conclu au Canada, soit la Convention de la Baie-James et du Nord québécois (CBJNQ), signée en 1975. Cet accord sur les revendications territoriales, conclu entre les gouvernements fédéral et provincial et les nations eeyou et inuit, faisait suite à la construction de barrages hydroélectriques ayant entraîné des transformations majeures et irréversibles des territoires et des modes de vie autochtones (Peters, 1999; Sénécal et Égré, 1999; Whiteman, 2004). En plus de réglementer les activités d'exploitation des ressources naturelles en Eeyou Istchee Baie-James et au Nunavik (Gouvernement du Québec, 2018), cet accord a ouvert la voie à la négociation d'ententes sur les répercussions et les avantages (ERA) entre les promoteurs miniers et les communautés autochtones susceptibles d'être affectées (Bradshaw et al., 2018; O'Faircheallaigh, 2007; Papillon et Rodon, 2017). Ces ententes

visent à encadrer les conditions de réalisation des projets en permettant d'atténuer leurs effets négatifs et de préciser les retombées économiques et sociales attendues, notamment par la mise en place de partenariats économiques (Knotsch et al., 2010). Elles constituent donc, pour les communautés autochtones, un mécanisme leur offrant la possibilité d'influencer les modalités de développement des projets sur leurs territoires traditionnels en interagissant directement avec les promoteurs (Papillon et Rodon, 2017). La première ERA conclue au Canada a été signée en 1995 et concernait des communautés inuit affectées par la mine Raglan, dans le Nord-du-Québec (Nunavik) (Benoit, 2004).

Dans les territoires non conventionnés, la conclusion d'ententes est plus récente et demeure inégale d'une entreprise à l'autre (Caron et Baril, 2026; Gouvernement du Canada, 2020). Elle résulte davantage de pressions externes, notamment de recours judiciaires (Rodon et al., 2022; Thériault et al., 2022), de l'intensification des attentes en matière de responsabilisation sociale, ainsi que de stratégies organisationnelles visant à améliorer l'image des entreprises (Bice, 2014; Craik et al., 2017; Prno et Slocombe, 2012). C'est notamment le cas en Abitibi-Témiscamingue, où une première ERA a été conclue avec la Première Nation Abitibiwinni en 2017 dans le cadre du projet Dumont (Pikogan, 2017), dont la construction n'a toujours pas débuté. D'autres ententes, portant différents noms et avec des contenus variés, ont commencé à être conclues avec d'autres communautés anicinapek depuis 2020 (Hecla Québec, 2020; ICI Radio-Canada, 2023, 2025a, 2025b; Mine Canadian Malartic, 2020).

La conclusion d'ERA, de même que l'intégration croissante des critères environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG) dans les processus d'attribution des contrats, affectent les activités des fournisseurs de services de l'industrie minière, qui comptaient près de 4 000 entreprises au Québec en 2022 (Association minière du Québec [AMQ], 2024). Afin de répondre aux exigences des entreprises minières, les entreprises de services sont de plus en plus amenées à développer des coentreprises avec des communautés autochtones (Canadian Council for Aboriginal Business [CCAB], 2016; Coates et Holroyd, 2022; Coates et al., 2023; Isto, 2022; Markvoort, 2022; Sternberg, 2025). Alors que cette dynamique est bien ancrée dans les territoires conventionnés, où les

mécanismes de collaboration sont en place depuis plusieurs décennies, elle demeure plus récente en Abitibi-Témiscamingue. Cet écart se reflète notamment dans le ratio entreprises-population, deux fois plus élevé chez les Cris (2,24 % – 498/21 065) que chez les Anicinapek (1,1% – 156/14 106) (Indiana Communication, 2026).

Dans le Nord-du-Québec, plusieurs dispositifs structurants facilitent les relations entre l'industrie et les communautés autochtones. Dès les premières étapes du développement d'un projet minier, les entreprises souhaitant explorer le territoire peuvent s'appuyer sur le Conseil Cri sur l'exploration minérale (Cree Mineral Exploration Board – CMEB), qui agit comme point d'entrée pour établir des liens avec les communautés cries. Cet organisme accompagne à la fois les entreprises et les communautés, notamment en soutenant les initiatives entrepreneuriales et l'accès au financement (Gouvernement de la Nation crie, 2010). Ce soutien s'inscrit dans un environnement institutionnel plus large, où le Gouvernement de la Nation crie a mis en place différents programmes et outils pour soutenir l'activité économique, dont la Table régionale d'économie sociale crie (TRESO), le Fonds d'assistance aux entrepreneurs cris (FAEC) et le Fonds de développement régional (FDR) (Gouvernement de la Nation crie, 2023). À cela s'ajoute la société de portefeuille Cree Regional Economic Enterprises Company (CREECO), active dans plusieurs secteurs clés (CREECO, 2025), ainsi que le Secrétariat aux alliances économiques Nation crie Abitibi-Témiscamingue (SAENCAT), qui favorise les liens avec les acteurs économiques régionaux (SAENCAT, 2026).

À l'inverse, les communautés anicinapek disposent de moins de leviers comparables pour soutenir leurs initiatives économiques. Certains programmes de soutien existent néanmoins, notamment l'Initiative sur les partenariats stratégiques (IPS) du gouvernement fédéral. De l'accompagnement est également offert par différentes organisations, comme la Commission de développement économique des Premières Nations du Québec et du Labrador (CDEPNQL) à l'échelle provinciale, ainsi que par les sociétés de développement économique propres à chacune des communautés anicinapek (CDEPNQL, 2023; Gouvernement du Canada, 2023; Identification Premières Nations [ID1N], 2026). Toutefois, leur portée demeure limitée, et le nombre d'entreprises autochtones dans le

secteur des services miniers reste faible, bien que l'Abitibi-Témiscamingue regroupe la plus grande part des fournisseurs de services miniers de la province (plus d'un cinquième, et plus du tiers en excluant Montréal) (AMQ, 2024).

Enfin, l'industrie minière se distingue du secteur forestier québécois, où la présence d'entreprises autochtones et de partenariats avec des non-Autochtones est plus établie (Proulx et al., 2020). Ces collaborations prennent diverses formes, notamment des relations contractuelles, des accords de coopération commerciale et des coentreprises (Dura, 2020). Bien que ces dynamiques soient moins documentées dans le secteur minier, certaines études récentes s'y sont intéressées (Kung et al., 2022). Les conditions de succès de ces partenariats demeurent toutefois peu connues. Le présent projet s'inscrit dans cette perspective en proposant des lignes directrices pour le développement d'un modèle de coentreprise entre une entreprise de services et des membres de communautés autochtones en Abitibi-Témiscamingue. Le projet concerne les partenariats d'affaires en général, mais s'appuie aussi sur le cas de Forages Rouillier, une entreprise qui a déjà entrepris des démarches avec au moins une communauté anicinape.

Les objectifs spécifiques du projet sont :

1. Documenter les perceptions, les besoins et les intérêts des membres des communautés autochtones en Abitibi-Témiscamingue quant à la création de partenariats avec des entreprises de services miniers non-autochtones;
2. Identifier les ressources disponibles et les moyens utilisés par les communautés autochtones en Abitibi-Témiscamingue pour créer des partenariats d'affaires avec les entreprises non-autochtones;
3. Documenter les motivations, les ressources disponibles, les facteurs facilitants, les défis perçus, ainsi que l'engagement d'une entreprise de forage envers la création de partenariats avec les communautés autochtones;

2. Contexte de l'étude

2.1. Communautés autochtones

Cinq communautés autochtones présentes en Abitibi-Témiscamingue ont participé à cette recherche : quatre communautés anicinapek, soit la Première Nation Abitibiwinini (Pikogan), la Première Nation de Lac Simon, la Long Point First Nation et la Timiskaming First Nation, ainsi qu'une communauté eeyou, soit la Cree Nation of Washaw Sibi.

Les quatre communautés anicinapek présentent des réalités contemporaines façonnées par les politiques coloniales de sédentarisation, de dépossession territoriale et de reconfiguration sociale (Bousquet, 2016). Historiquement liés au lac Abitibi, les Abitibiwinini sont aujourd'hui installés dans la communauté de Pikogan, qui a obtenu le statut officiel de réserve en 1958 (Bousquet, 2016; Vincent, 1995). La communauté de Lac Simon, située près de Val-d'Or, correspond à un ancien lieu de rassemblement anicinape qui est devenu officiellement une réserve en 1962. La communauté de Long Point a connu plusieurs relocalisations dans la première moitié du XX^e siècle, notamment en raison des inondations provoquées par les barrages hydroélectriques construits dans la région, avant de s'établir à l'emplacement actuel de Winneway¹ dans les années 1950 à 72 km de Notre-Dame-du-Nord (Bousquet, 2016). Enfin, Timiskaming First Nation s'inscrit dans l'occupation historique du lac Témiscamingue. La communauté actuelle a été créée en 1853 en vertu de la Loi fédérale de 1851 près de Notre-Dame-du-Nord (Affaires indiennes et du Nord Canada, 1984; Bousquet, 2016; Vincent, 1995).

Quant à la communauté eeyou de Washaw Sibi, elle se distingue par des réalités historiques, territoriales et institutionnelles propres et a été invitée à participer à l'étude en raison de sa présence en Abitibi-Témiscamingue. Bien qu'elle soit reconnue depuis 2003 comme la dixième communauté eeyou au Québec par le Grand Conseil des Cris (Gouvernement de la Nation crie, 2026) et le Gouvernement de la Nation crie, elle ne bénéficie toujours pas d'un territoire de catégorie I (village) ni d'une reconnaissance fédérale comme bande distincte (Lessard, 2015). Les démarches visant à obtenir une assise

¹ Long Point First Nation est un établissement indien reconnu par le gouvernement fédéral, plutôt qu'une réserve au sens strict.

territoriale et politique propre se poursuivent, notamment autour d'un projet d'établissement d'une communauté près de Matagami, lequel constitue une étape importante dans le processus de territorialisation de la communauté (Guindon, 2023). Ainsi, les Eeyouch de Washaw Sibi sont dispersé·e·s dans plusieurs communautés autochtones en Abitibi (Pikogan), dans le Nord-du-Québec (Waskaganish) et dans le nord-est de l'Ontario (Wahgoshig [Apitipi] et Moose Factory) (Lessard, 2014, 2018). Environ la moitié des membres vivent à Amos ou à Pikogan. La création de cette dixième communauté eeyou permettra à ses membres de bénéficier pleinement de la Convention de la Baie-James et du Nord québécois (CBJNQ).

Les Abitibiwinnik de Pikogan et les Eeyouch de Washaw Sibi avaient une entente partenariale avec Forages Rouillier, tandis que les trois autres avaient développé des partenariats avec d'autres entreprises de forage. Ces communautés sont de plus en plus impliquées dans le développement minier qui s'opère sur leurs territoires et plusieurs d'entre elles ont signé ou sont en négociation pour signer des ERA avec différentes minières. Chaque communauté présentait un profil distinct et faisait face à des défis propres à son contexte territorial et socioéconomique. Certaines étaient situées à proximité d'un centre urbain, d'autres en territoire semi-isolé, et plusieurs composaient avec des contraintes infrastructurelles qui limitaient leur développement économique. Les réalités en matière de main-d'œuvre variaient également d'une communauté à l'autre : certaines étaient confrontées à une rareté d'employé·e·s, tandis que d'autres cherchaient plutôt à pallier un manque d'occasions d'emploi sur leur territoire.

2.2. Entreprise de forage

Située en Abitibi-Témiscamingue, Forages Rouillier est spécialisée dans les services de forage au diamant et constitue une filiale du Groupe Rouillier inc. Elle opère présentement au Nunavik (Raglan), dans le Nord-du-Québec (Eeyou Istchee Baie-James) (Perron, Fénélon et Clearwater), ainsi qu'en Abitibi-Témiscamingue (Goldex, Eldorado et Marban) (Forages Rouillier Drilling, 2026c). L'entreprise a établi trois partenariats avec des communautés eeyou (Youdin Rouillier Drilling en Eeyou Istchee), inuit (Avataa Rouillier Drilling au Nunavik) et anicinape (Forage Anicinape en Abitibi-Témiscamingue) (Kativik

Ilisarniliriniq, 2022; Sickini-Joly, 2024). Des ententes de collaboration ont également été conclues avec d'autres communautés autochtones, notamment Washaw Sibi, Waskaganish, Waswanipi et Beaverhouse First Nation (Forages Rouillier, 2026a). Forages Rouillier détient la certification UL ECOLOGO® pour l'exploration minière, laquelle atteste de l'application des meilleures pratiques sociales, environnementales et économiques (UL Solutions, 2026). L'entreprise a investi des efforts soutenus dans le développement de relations durables et de partenariats économiques viables avec les communautés autochtones où elle exerce ses activités (Forages Rouillier Drilling, 2026b).

3. Méthodologie

3.1. Entrevues

Des entrevues semi-dirigées ont été réalisées auprès des membres des cinq communautés autochtones en Abitibi-Témiscamingue ainsi que d'employé·e·s de l'entreprise Forages Rouillier. Les participant·e·s autochtones ont été recruté·e·s avec l'appui des Conseils de bandes, qui ont suggéré des personnes susceptibles d'être intéressées, et qui ont été contacté·e·s par la suite par l'équipe de recherche par courriel ou par téléphone. Ce premier recrutement a été complété par un échantillonnage de type « boule de neige » où les participant·e·s étaient invité·e·s à recommander d'autres personnes pertinentes pour la recherche (Gamborg et al., 2012). Les entrevues se sont poursuivies jusqu'à ce qu'il n'émerge plus d'informations nouvelles, atteignant ainsi la saturation des données (Voynnet-Fourboul, 2012). Du côté de l'entreprise de forage, entrevues individuelles ont été réalisées de l'automne 2024 à l'hiver 2026 avec des employé·e·s cadres impliqué·e·s dans les dossiers autochtones.

L'approbation du Comité d'éthique de la recherche de l'Université du Québec en Abitibi-Témiscamingue a été obtenue le 24 avril 2024 (2024-03_Caron, Joanie2). Les communautés autochtones participantes ainsi que l'entreprise de forage ont fourni des lettres d'appui confirmant leur intérêt et leur soutien au projet. Avant chaque entrevue, les participant·e·s ont reçu une explication détaillée du formulaire d'information et de consentement, précisant les modalités de participation, les avantages, les risques éventuels,

les contraintes possibles et les autres considérations éthiques liées à la recherche. Le consentement éclairé a été obtenu par signature à la suite de cette présentation. L'ensemble de la démarche a été conduit conformément aux principes éthiques applicables à la recherche en contexte autochtone (Asselin et Basile, 2012, 2018; Conseil de recherches en sciences humaines [CRSH] et al., 2022) et en cohérence avec les principes de PCAP® (propriété, contrôle, accès et possession des données de recherche en contexte autochtone).

3.2. Groupe de discussion

À l'automne 2025, un groupe de discussion réunissant des participant·e·s autochtones et des représentant·e·s de l'entreprise a été tenu dans l'une des communautés autochtones participantes au projet. Dans le cadre de l'activité, les participant·e·s ont été invité·e·s à réagir à trois scénarios fictifs de coentreprises dans le secteur du forage entre une communauté autochtone et une entreprise non-autochtone. Les échanges ont fait ressortir les préférences quant aux caractéristiques d'un partenariat les plus souhaitables pour la réussite d'une coentreprise, notamment en matière de confiance, d'autonomie décisionnelle, ainsi que de partage des retombées économiques et de l'expertise.

Les scénarios s'inspiraient de la méthode des vignettes développée à partir des travaux de Nosanchuk (1972). Cette méthode repose sur la présentation d'un ensemble structuré d'informations décrivant un contexte décisionnel précis, tout en maintenant un certain contrôle sur les variables mises en jeu. Cette démarche, propre à la méthode des vignettes ou des scénarios (Aguinis et Bradley, 2014), permet d'explorer les processus de raisonnement, les critères normatifs et les préférences organisationnelles mobilisés face à différentes situations. En proposant un environnement à la fois réaliste et structuré, l'approche a facilité l'analyse de phénomènes contextuels, tels que les dynamiques partenariales, tout en rendant explicites les éléments considérés comme essentiels à la réussite d'une coentreprise. Cette méthode a permis d'aller au-delà des réponses déclaratives en invitant les participant·e·s à se positionner face à des scénarios fictifs variés, certains proches de leur réalité et d'autres plus hypothétiques.

4. Résultats

Au total, 28 personnes ont participé aux entrevues : 22 membres des communautés autochtones et 6 personnes de l'entreprise de forage. Dans ce rapport, les participant·e·s sont identifié·e·s par un code ayant la signification suivante : le groupe auquel la personne s'identifiait, Autochtone « A » ou non-Autochtone « X », ensuite le sexe, homme « H » ou femme « F », suivi de la lettre « E » ou « C » qui représente l'entreprise de forage ou une communauté autochtone. Enfin, un numéro séquentiel de 1 à 28 qui correspond à un·e des 28 participant·e·s (Tableau 1). Par exemple, un homme autochtone qui travaille pour une entreprise de forage ayant participé à la quatrième entrevue aurait le code suivant : (AHE4). L'ensemble des entretiens a été transcrit puis soumis à une analyse thématique réalisée avec le logiciel NVivo (Lumivero, Denver CO). L'analyse était à la fois déductive, suivant les thèmes du guide d'entrevue, et inductive, permettant l'émergence de thèmes additionnels relatifs aux dynamiques partenariales. Les entrevues réalisées en anglais ont été traduites en français pour assurer la confidentialité des participant·e·s des communautés autochtones anglophones.

Tableau 1. Participant·e·s aux entrevues selon leur sexe et leur statut

	Communautés autochtones		Entreprise de forage		Total
	Femme	Homme	Femme	Homme	
Anicinape	6	10	1	-	17
Eeyou	1	3	-	-	4
Autre identité autochtone	1	-	-	-	1
Non-Autochtone	-	1	2	3	6
Sous-total	8	14	3	3	28
Total	22		6		28

Huit personnes ont participé au groupe de discussion organisé dans l'une des communautés autochtones participantes : cinq membres d'une des communautés anicinapek participantes et trois dirigeant·e·s de l'entreprise de forage. Les participant·e·s sont identifié·e·s par un code composé des éléments suivants : le groupe auquel la personne s'identifie, soit Autochtone « A » ou non-Autochtone « X », son sexe, homme « H » ou femme « F », puis la lettre « E » ou « C », représentant respectivement l'entreprise de forage ou une

communauté autochtone. La lettre « G » indique qu'il s'agit d'un groupe de discussion, et enfin un numéro séquentiel de 1 à 8 correspond à chacun·e des participant·e·s (Tableau 2).

Tableau 2. Participant·e·s au groupe de discussion selon leur sexe et leur statut

	Entreprise de forage		Communautés autochtones		Total
	Femme	Homme	Femme	Homme	
Anicinape	1	-	2	3	6
Non-Autochtone	-	2	-	-	2
Total	1	2	2	3	8

4.1. Contexte de création des partenariats autochtones-non-autochtones dans le secteur minier en Abitibi-Témiscamingue

Les participant·e·s autochtones et non-autochtones ont souligné qu'au cours des dernières années, les partenariats avec les communautés autochtones étaient devenus un critère de plus en plus important dans l'attribution des contrats dans le secteur du forage en Abitibi-Témiscamingue. Alors qu'il était auparavant possible pour les entreprises d'obtenir des contrats sans entente formelle avec les communautés, plusieurs participant·e·s ont expliqué que les entreprises minières valorisaient désormais davantage ce type de partenariat dans leurs processus de sélection. Dans certains cas, ces ententes facilitent l'accès au territoire et la conformité légale, notamment via l'obtention de permis et d'autorisations.

Ça l'a énormément changé parce qu'avant on pouvait faire [...] notre *business* sans avoir de partenariat, puis sans nécessairement tenir compte de ça. Mais là, maintenant, c'est vraiment un *game changer*, si pour un secteur donné, si t'as pas d'entente, malheureusement, la minière, ça va être difficile pour elle, même si elle t'aime beaucoup en tant qu'entrepreneur, ça va être difficile pour elle de te donner le mandat. Elle va devoir y aller avec les entreprises qui ont des ententes. (XHE4)

Depuis le mois de mai [2024], les compagnies juniors ont l'obligation maintenant de venir nous consulter avant de faire n'importe quel développement sur le territoire [via les autorisations pour travaux d'exploration à impacts - ATI], puis ça, c'est une bonne chose. Maintenant, est-ce que tout le monde va suivre l'obligation à la lettre, je ne le sais pas, mais on espère, on est confiant que les gens vont faire la bonne chose. (AHC22)

Dans ce contexte, plusieurs participant·e·s ont expliqué que les partenariats représentent un levier de croissance pour certaines entreprises de forage. Ils·elles associaient ces collaborations à l'obtention de nouveaux contrats, à l'expansion de leurs activités et à la création d'emplois.

Si on ne fait pas de ce genre de partenariat, [...] ça ne nous aide pas à grandir et à grossir en tant qu'entreprise. C'est vraiment des partenariats qui vont faire que [l'entreprise de forage] va devenir plus forte, plus grosse. (XHE6)

Cette nouvelle réalité a toutefois intensifié la compétition entre les entreprises de forage. Plusieurs participant·e·s autochtones et non-autochtones ont expliqué que la pression exercée par les entreprises minières encourageait certains fournisseurs de services à conclure rapidement des ententes afin de demeurer compétitifs, ce qui a contribué à multiplier les partenariats au sein d'une même communauté.

Il y a aussi la pression des minières, [...], il y a un entrepreneur à Amos, qui disait : « Il faut que je trouve quelqu'un [d'une communauté anicinape] parce qu'on m'a dit que j'aurais un contrat avec [une minière] si je me trouvais un *token* » [...]. Pis, c'est les minières qui disent : « Si tu veux des contrats, trouve-toi quelqu'un d'une communauté [...], tu vas avoir le contrat ». (AFEG7)

Si t'as pas d'entente, quand c'est le temps de soumissionner, ça t'enlève vraiment des points, puis tu ne rencontres pas tous les critères. Ce qui se passe avec plusieurs entreprises de forage, ils font des ententes avec des individus dans les différentes communautés, fait que la même communauté à travers différents individus peut avoir trois, quatre ou cinq ententes. (XHE4)

La majorité des participant·e·s autochtones et non-autochtones ont dénoncé l'émergence de partenariats de façade et de stratagèmes de prête-noms dans lesquels la participation autochtone demeurerait essentiellement symbolique. Selon plusieurs, ces ententes répondent davantage à des impératifs contractuels qu'à une réelle volonté de développer des partenariats équitables. Dans de nombreux cas, la participation autochtone se limite à un rôle formel, sans implication réelle dans les opérations, la prise de décision ou les activités quotidiennes de l'entreprise. Dans ce contexte, certain·e·s participant·e·s ont rappelé qu'une méfiance persistait parfois à l'égard de l'industrie minière.

On le voit avec des concurrents, oui, ils ont des ententes, mais tu essaies de voir un peu plus loin qu'est-ce qui se passe en arrière de ça, puis il y a absolument rien. Il n'y a pas de personnel autochtone à l'intérieur de leurs équipes. C'est plus une espèce de *game* administrative qu'ils jouent, tandis que nous autres, sur le terrain, il y a vraiment du concret qui se passe. (XHE4)

Une personne qui fait juste signer, il met son nom là-dessus, son rôle c'est d'être un visage autochtone dans un partenariat dans lequel c'est le partenaire [non-autochtone] qui s'occupe de la gestion de la paie, la gestion des ressources humaines, il fait tout [...]. Les prête-noms, ça c'est un grand défi en termes de partenariat entre Autochtones et non-Autochtones [...]. Je pourrais peut-être dire que c'est le plus gros. (AHC20)

Des fois, ils veulent juste un prête-nom [...]. Puis ils arrivent un peu avec leur projet bric-à-brac, comme si on n'allait pas leur poser des questions, qu'on allait signer n'importe quoi [...]. Pas qu'ils nous prennent pour des cons, mais c'est quasiment ça. (AFC9)

Plusieurs participant·e·s ont rappelé que malgré l'intérêt grandissant de l'industrie pour les partenariats, leur mise en œuvre demeure complexe en raison de dynamiques politiques et intercommunautaires. Ils·elles ont évoqué des tensions entre individus au sein des communautés ainsi que l'influence des dynamiques de gouvernance locale, notamment les changements fréquents au sein des Conseils de bande. Les participant·e·s non-autochtones ont également souligné la difficulté d'identifier les bons interlocuteurs pour développer des partenariats durables.

Les guerres de clochers dans les communautés. Chacun tire sur la couverture, puis ils se parlent [entre eux, dans] les autres communautés. Ça serait le fun qu'ils aient une seule voix [...]. J'en ai connu dans les autres communautés que ça l'a brassé, puis ça m'a nuit aussi. On n'a pas eu de contrat, on ne faisait pas affaire avec le bon *Tallyman*. Moi je pensais que j'avais la formule pour que ça fonctionne. Après ça, bien les gens me disent : « Ah! T'es avec lui, on embarque pas ». Ça c'est le défi. Avec qui qu'on fait affaire? (XHE3)

Les relations entre communautés autochtones ont également été présentées comme un facteur influençant le développement de partenariats. Certaines alliances existantes pouvaient affecter les possibilités de collaboration avec d'autres communautés, tandis que les chevauchements territoriaux entre communautés ont été identifiés comme un enjeu susceptible de prendre davantage d'importance dans le futur. Plusieurs participant·e·s ont souligné que des ententes claires entre les communautés concernées, notamment en ce qui concerne les responsabilités et les territoires de chacune, pourraient faciliter les relations entre les communautés, les entreprises et les gouvernements dans le cadre de l'exploitation des ressources naturelles. Des participant·e·s non-autochtones ont également souligné que la multiplication des ententes distinctes avec différentes communautés complexifiait le paysage partenarial actuel et ont évoqué le potentiel de modèles plus collectifs permettant une répartition plus large des retombées économiques.

On hésitait entre [entreprise de forage A] pis [entreprise de forage B] puis pourquoi que « non » avec [entreprise de forage A], le facteur décisif, c'était vraiment le fait que leurs partenariats sont principalement avec [une autre communauté anicinape]. (AFC9)

[Avec toutes les communautés anicinapek en Abitibi-Témiscamingue], on *overlap* avec tout le monde, [notre communauté] est vraiment au centre, c'est pas encore problématique, mais avant que ça devienne problématique, faut s'asseoir pour décider. (AFC9)

Dans un monde idéal, je me disais, si on pouvait avoir une entente globale avec l'ensemble de ces communautés-là, même chose pour toutes les compagnies de forage si tu veux, puis que les retombées se fassent à l'ensemble des communautés, ça serait tellement plus simple pour tout le monde en bout de ligne. (XHE4)

4.2. Développement et maintien des relations partenariales

4.2.1. Construction de la confiance et développement des relations

Les partenariats jugés les plus solides étaient généralement précédés d'une longue période durant laquelle les partenaires potentiel·le·s apprenaient à se connaître dans différents contextes, tant professionnels qu'informels. Pour plusieurs, cette démarche graduelle permettait de développer un climat de confiance, de mieux comprendre les façons de fonctionner de chacun·e et de valider progressivement la compatibilité entre les partenaires avant de formaliser une entente.

Au début, ç'a été d'établir des liens de confiance justement avec [la personne] qui allait devenir notre partenaire [...]. Tranquillement, dans différents événements, différents congrès, on a commencé à se rencontrer. On a établi un lien de confiance comme ça. (XHE4)

[Le propriétaire de l'entreprise de forage] s'implique aussi socialement dans diverses activités. Je l'ai accompagné au pow-wow [d'une communauté anicinape], il connaissait des gens, il les saluait [...]. Participer au tournoi de golf, c'est des échanges, c'est du réseautage, c'est créer des contacts, de dire : « Je suis là, je prends du temps pour venir vous voir ». (AFE2)

La confiance vient de la fréquentation qu'on a eue. [...] ç'a duré longtemps quand même. Ils avaient déjà des partenariats, ils ont pas couru après nous autres, à la dernière minute : « Eille on a besoin d'un Autochtone! ». Ça fait 7-8 ans qu'on fait ça. (AFCG8)

Dans certains cas, l'implication prenait aussi la forme d'un soutien à des initiatives communautaires sans lien direct avec leurs activités économiques, ce qui renforçait la crédibilité de l'entreprise non-autochtone auprès des communautés.

On a quelqu'un d'[une communauté anicinape] qui a fait le tour en *Ski-Doo* [Expédition Premières Nations]. On a suivi ça, on l'a aidé là-dedans, au niveau de la communication, ses publicités et on a donné un montant financier [...] en mettant du temps, pas juste de l'argent. Moi je pense que c'est ça qui fait la différence. (XFE5)

Avant de créer une coentreprise, plusieurs organisations privilégiaient d'abord des formes de collaboration moins engageantes, notamment des ententes de location de main-d'œuvre. Cette approche leur permettait de tester la relation d'affaires, de vérifier l'alignement de leurs visions et de valider leur compatibilité organisationnelle avant de formaliser un partenariat plus structuré.

C'est de se côtoyer en premier [...]. C'est de faire une location de main-d'œuvre [pour] savoir si on *fitte* ensemble, si on a les mêmes visions [...]. Moi, ça fait 6-7 ans que je suis avec [une entreprise de services industriels] [...]. On sait que dès que ça [va être] le temps, on va la créer, notre compagnie. (AHC13)

Ça fait longtemps qu'on se fréquente! C'est pas une *joke* [...] pis le mariage, ça l'a été une chose qui a été réfléchi. Ça fait longtemps qu'on travaille là-dessus [...]. Je te dirais qu'on a flirté un peu. On a sauté la clôture une couple de fois! (AHCG1)

4.2.2. Compréhension des réalités autochtones et respect des communautés

Plusieurs participant·e·s ont souligné l'importance, pour les entreprises, de bien comprendre les réalités sociales, culturelles et organisationnelles des communautés autochtones avant d'entreprendre des démarches de partenariat. Selon eux·elles, les formations sur les réalités autochtones contribuent à favoriser cette compréhension, tout en encourageant un dialogue plus ouvert et en réduisant certains stéréotypes ou malentendus.

Parce que si tu t'engages à vouloir travailler avec un groupe autochtone, tu t'engages aussi à apprendre la culture, apprendre sur l'histoire, pour vraiment faire tomber les stéréotypes [...]. Ça passe par la formation des employés-cadres de l'entreprise, jusqu'à... Peu importe : [jusqu']au bout de l'organigramme. (AHC18)

Plusieurs participant·e·s autochtones ont souligné l'importance, pour les entreprises non-autochtones, de respecter les processus décisionnels propres aux communautés lors du développement de partenariats. Les décisions impliquant les communautés nécessitent souvent des consultations internes et peuvent suivre un rythme différent de celui auquel certaines entreprises sont habituées. Plusieurs ont ainsi insisté sur l'importance de faire preuve de patience et d'ouverture afin de favoriser le développement de relations durables.

D'être à l'écoute des besoins puis des réalités [...]. Puis, il y en a eu, des frustrations au début, dans le sens que, comme je l'ai dit, ç'a été vraiment long comme processus, mais, de respecter la procédure décisionnelle à l'intérieur de la communauté [...]. C'est d'être ouvert, des fois, il y a des réalités différentes. (AFC9)

Des participant·e·s non-autochtones ont reconnu qu'il pouvait parfois être difficile de trouver un rythme de développement adéquat dans les relations avec les communautés, certaines entreprises craignant d'avancer trop lentement dans leurs démarches partenariales ou, à l'inverse, trop rapidement. Certain·e·s participant·e·s ont également mentionné que plusieurs entreprises ne connaissent pas le fonctionnement des communautés autochtones ni les bonnes façons d'entrer en relation avec elles.

Il y en a qui sont habitués : t'as pas à leur expliquer c'est quoi un Conseil de bande, une communauté. Il y en a d'autres que c'est zéro : ils savent pas, c'est juste [...] la mine qui leur a dit de venir nous voir. [Ils ne savent pas] comment ça fonctionne [...] ils ne veulent pas être maladroits, manquer de respect [...] ils savent pas à qui parler. (AFC16)

Les partenariats développés trop rapidement ainsi que les démarches entreprises sans réelle compréhension des réalités autochtones étaient associés à des expériences négatives. L'absence de connaissance des réalités sociales, culturelles et organisationnelles des communautés pouvait créer des malentendus, compliquer l'établissement de relations de confiance et accroître les risques d'incompatibilité entre les partenaires. Plusieurs avaient l'impression que certaines démarches étaient motivées avant tout par des considérations d'affaires à court terme.

Ceux qui veulent une entente, là, pis que ça presse, ils ont rien compris. (XHEG2)

Ces entreprises qui approchent les Premières Nations devraient d'abord faire leurs devoirs et se renseigner sur la communauté, sur ses membres, sur la manière dont les gens gagnent leur vie et sur les valeurs de la Nation avant même d'entreprendre des démarches auprès de nous. Parfois, lorsqu'elles arrivent sans cette connaissance ou sans cette approche, ça nous éloigne d'elles parce qu'on ne voit pas comment une relation transparente pourrait se développer. (AHC8)

4.2.3. Communication, transparence et loyauté

Plusieurs participant·e·s ont souligné que la pérennité d'un partenariat reposait aussi, en grande partie, sur la qualité des communications entre les différentes parties impliquées. Selon eux·elles, les ententes juridiques encadrent principalement les aspects formels du partenariat, mais définissent rarement la manière dont les opérations quotidiennes doivent être gérées ou la façon dont les partenaires doivent collaborer au quotidien. Il était donc jugé essentiel d'établir dès le départ des mécanismes de communication clairs afin de préciser les attentes mutuelles, prévenir les malentendus et assurer une meilleure coordination entre les partenaires.

Tout n'est pas nécessairement défini, parce qu'un contrat d'affaires, une entente de partenariat ne définit pas comment l'entreprise va opérer ses affaires, ça définit juste l'entente entre les deux partenaires. Comment on se partage les bénéfices? Comment on se partage la résolution des conflits? (AHC15)

Plusieurs participant·e·s ont souligné que la communication devait être continue et proactive. L'absence de suivis réguliers peut fragiliser les partenariats et générer des frustrations entre les parties.

Moi je dis, qu'il manque ça là-dedans, la communication, pis les suivis. Moi j'en ai observé [des partenariats] qu'ils ne se parlaient même pas entre eux autres. Pis on était là, devant eux autres, comme : « Voulez-vous un moment pour vous jaser? ». Là, je me suis comme senti mal à l'aise, je me suis dit : « Crime, ils ne se parlent même pas entre eux autres ». (AFC16)

Je m'attends à ce que l'entreprise traite la communauté comme un partenaire d'affaires, pas comme un subordonné, puis pas comme un boulet qu'il est obligé de traîner. Je ne m'attends pas à être obligé de demander après 6 mois [...] « on est rendu où avec les gens qu'on a formés? Est-ce qu'ils sont rendus *helper*? C'est quand qu'on engage la prochaine *batch*? C'est quand qu'on fait ci? » Moi, je m'attends à ce qu'ils [l'entreprise non-autochtone] soient proactifs. (XHC11)

Dans certains cas, la communication était facilitée par la présence de personnes jouant un rôle d'intermédiaire entre l'entreprise non-autochtone, la coentreprise et la communauté. Ces personnes permettaient de maintenir une circulation constante de l'information entre les différentes organisations impliquées. Plusieurs participant·e·s ont insisté sur l'importance de maintenir une proximité entre la direction et les employé·e·s afin de favoriser un climat de dialogue et pour résoudre rapidement les problèmes sur le terrain. D'autres ont souligné que la communication devait permettre à chaque partenaire d'occuper pleinement sa place dans la relation et favoriser une meilleure compréhension des réalités de chacun.

On va voir les gens directement sur leur milieu de travail, on jase avec eux [...]. C'est notre modèle d'affaires, on est près de nos employés, il n'y a pas personne qui est un numéro, on les connaît par leurs noms, c'est comme ça qu'on fonctionne. Les liens, on les tisse comme ça. (XHE4)

Le défi, c'est toujours la communication [...] il faut vraiment que les dirigeants puis les employés-cadres prennent leur rôle au sérieux [...] que les deux entités apprennent à comprendre la réalité de l'autre. Dans un partenariat, faut vraiment que les besoins des deux côtés soient comblés. (XHE6)

Enfin, l'importance de la loyauté dans le maintien des relations d'affaires a également été évoquée par plusieurs. Une fois le partenariat établi, éviter les comportements perçus comme opportunistes contribue à préserver la confiance à long terme entre les parties.

On a un peu l'opportunité de le faire [un partenariat avec une deuxième entreprise de forage], puis en même temps, mon opinion très personnelle, qui n'était pas nécessairement une opinion partagée, c'est [que c'est] un peu insultant pour ton partenaire dans le sens que, à la place d'aller chercher plus de contrats avec eux, t'es comme, tu gères les deux [...]. Je trouvais que c'était un peu, pas du *backstabbing*, mais un peu, je vois pas comment tu peux garder une bonne relation d'affaires avec ton partenaire si tu commences [à aller voir ailleurs]. (AFC9)

4.2.4. Respect des valeurs autochtones et du territoire

La majorité des participant·e·s autochtones ont souligné que les coentreprises doivent refléter les valeurs et les réalités culturelles des communautés. Dans cette perspective,

plusieurs ont insisté sur l'importance de défendre et transmettre ces valeurs au sein des relations d'affaires.

C'est vraiment pour donner une image, une saveur autochtone à cette entreprise-là et de créer un esprit d'entreprise, une culture organisationnelle qui est teintée des valeurs autochtones. En tout cas, c'est ce qu'on souhaite. (AFE2)

Quelqu'un qui fait ça seulement pour l'argent, tu le vois. Lui, il te défendra pas devant d'autres gens [...]. Quelqu'un qui a vraiment à cœur les valeurs, il va s'en foutre de l'argent pis de perdre un contrat. (AFC16)

Plusieurs participant·e·s ont également évoqué l'importance des valeurs familiales et intergénérationnelles dans les relations de travail et dans la culture organisationnelle des coentreprises. Certain·e·s ont établi des parallèles entre la culture familiale de certaines entreprises non-autochtones et l'importance accordée à la famille, à la transmission et à l'apprentissage intergénérationnel dans les communautés autochtones. Cette proximité entre certaines valeurs organisationnelles et autochtones semblait faciliter le développement des relations et le maintien des partenariats.

Le respect du territoire occupait une place centrale dans les témoignages. Plusieurs participant·e·s ont souligné l'importance de reconnaître les préoccupations des communautés à l'égard de l'eau, de la faune, de la flore et des écosystèmes. Certain·e·s ont également mentionné qu'il est nécessaire de mieux comprendre la vision autochtone du territoire, parfois en tension avec une vision axée sur l'exploitation des ressources naturelles, afin de concilier ces différentes conceptions dans le développement des partenariats. Dans cette perspective, le dialogue, la reconnaissance des valeurs des communautés autochtones et l'établissement d'attentes claires entre les partenaires apparaissaient comme des conditions importantes au maintien de relations de partenariat durables.

Moi je pense, c'est la reconnaissance, puis le respect des communautés autochtones. L'exploration minière, tout ce qui touche l'exploitation du territoire, c'est très sensible : l'eau, la nature et la faune. De savoir qu'une entreprise est [certifiée] ECOLOGO et qu'elle est sensible [au fait] qu'il y a des Anicinapek ou des Cris ou d'autres nations sur le territoire. Avant d'aller là, on veut s'assurer que la communauté est au courant. Qu'elle accepte ça. (AFE2)

En autant que la volonté soit là, en autant que le respect soit là, donc qu'on puisse avoir nos pratiques spirituelles, nos pratiques culturelles, puis qu'en plus la compagnie ait le souci du respect environnemental, puis du respect de la faune, de la flore, puis de remettre les sites en état après que le projet est réalisé. (AHC22)

À partir du moment où est-ce que quelqu'un veut exploiter la ressource comme un revenu, pis une façon de remplir ses poches, bien les Autochtones voient la ressource comme un continuum qui devrait être transférée d'une génération à une autre. Fait que c'est sûr que [dans cette] vision entre les deux, [il y a] un *clash* incroyable. Fait que c'est le temps de réconcilier les deux. (XHC11)

4.3. *Formes et gouvernance des entreprises partenariales*

4.3.1. Formes d'entreprises partenariales

Les propos des participant·e·s autochtones ont montré qu'il n'existe pas une forme d'entreprise unique privilégiée dans le développement de partenariats autochtones-non-autochtones dans le secteur minier en Abitibi-Témiscamingue. Les préférences variaient selon les contextes communautaires, les expériences passées et les objectifs de développement économique poursuivis. Certain·e·s participant·e·s privilégiaient des entreprises détenues collectivement par la communauté, notamment à travers des sociétés de développement économique (SDÉ), tandis que d'autres favorisaient davantage l'entrepreneuriat privé ou les modèles coopératifs. La grande majorité des participant·e·s ont toutefois insisté sur l'importance de prévoir, peu importe la forme d'entreprise retenue, un mécanisme de redistribution d'une partie des profits vers la communauté.

Pour plusieurs, les entreprises détenues par la communauté sont un modèle particulièrement intéressant, puisqu'elles permettent de redistribuer une partie des profits générés par les partenariats à l'ensemble de la communauté, plutôt qu'à quelques individus seulement. Le modèle coopératif était également valorisé par certain·e·s participant·e·s, notamment en raison de la transparence qu'il permettait dans les opérations de l'entreprise ainsi que de sa cohérence perçue avec certaines valeurs communautaires autochtones.

Je pense qu'une entreprise détenue par le Conseil, c'est toujours ce qu'il y a de mieux. Par contre, ça doit passer par une corporation parce qu'un Conseil ne peut pas faire de profits directement. Fait qu'il faut créer une corporation à côté, pis tu sais, c'est pas simple. Ça prend des avocats, ça prend une corporation, ça prend un conseil d'administration. Fait que ça crée quand même certains enjeux. (AHC27)

Plusieurs participant·e·s ont toutefois exprimé des réserves envers les entreprises appartenant à la communauté, notamment en raison des risques d'ingérence politique. Certain·e·s estimaient que les SDÉ occupent parfois une place trop importante dans le

développement économique local, ce qui limite l'émergence d'entrepreneur·euse·s autochtones indépendant·e·s et crée des situations de compétition avec les entreprises détenues par des membres des communautés. Plusieurs participant·e·s ont exprimé le souhait de voir davantage de place accordée à l'entrepreneuriat privé, particulièrement dans les communautés où une base entrepreneuriale commence à se développer. Ainsi, selon eux·elles, les SDÉ jouent un rôle important pour initier et soutenir le développement économique, mais leur rôle devrait évoluer à mesure que l'entrepreneuriat local se consolide afin de permettre à davantage d'entrepreneur·euse·s de la communauté de prendre le relais.

Quand qu'il y a une compétition entre les entreprises détenues par la communauté et celles qui sont à des individus autochtones [...]. J'ai jamais été une personne qui a encouragé à long terme que ce soit le Conseil de bande via sa corporation qui détient toutes les entreprises [...]. C'est bon au début, quand on fait juste commencer, on va partir ces entreprises-là, mais dans l'avenir, dans 10, 15, 20 ans, il faut laisser aux jeunes entrepreneurs la place pour prendre cette responsabilité-là. (AHC20)

S'il y a une entreprise qui veut se développer dans le forage, elle devient automatiquement en concurrence avec [celle de la SDÉ] [...]. Si t'aides, parce que c'est la SDÉ, qui est là aussi pour aider les entreprises, s'il y a une autre entreprise qui veut se développer dans le forage, tu peux pas l'aider, parce que tu peux pas travailler contre tes intérêts, parce que si tu travailles contre tes intérêts, c'est du sabotage. (AHCG1)

Il y a toujours des projets qui sont prévus, mais qu'est-ce que je trouve dommage, c'est qu'il n'y a pas d'entrepreneurs ou de promoteurs dans notre communauté. C'est toujours la [SDÉ] qui supporte les projets. (AHC23)

Les préoccupations liées au modèle de l'entreprise communautaire ont également amené de nombreux participant·e·s à souligner l'importance de maintenir une certaine séparation entre les entreprises et les instances politiques des communautés autochtones. Les changements fréquents au sein des Conseils de bandes étaient perçus comme une source potentielle d'instabilité pouvant influencer les orientations économiques des entreprises. Dans ce contexte, plusieurs participant·e·s ont insisté sur l'importance de mettre en place des structures organisationnelles disposant d'une autonomie décisionnelle suffisante afin de limiter l'ingérence politique et d'assurer une plus grande stabilité dans la gestion des partenariats.

C'est beaucoup de bataille. La politique, c'est quelque chose qui change aux 3, 4 ans, des fois ça va bien, des fois ça va moins bien. (AHC15)

[La communauté] décide des *board members* de [la SDÉ], mais sinon [la coentreprise] a une indépendance décisionnelle avec le *board* [...]. [C'est] pour essayer de limiter [...] l'influence du politique. (AFC9)

4.3.2. Coentreprise 51/49

Au-delà de la forme juridique privilégiée, qu'il s'agisse d'une entreprise détenue par le Conseil, d'une SDÉ, d'une coopérative ou d'une entreprise privée, les représentant·e·s de l'entreprise de forage et les participant·e·s autochtones étaient largement en faveur des modèles de coentreprises reposant sur une structure de propriété 51/49, dans laquelle la majorité des parts appartenait au partenaire autochtone. Pour la plupart des membres des communautés rencontrées, le seuil de 51 % est une condition incontournable dans les partenariats et permet d'assurer une participation légitime ainsi qu'un certain contrôle sur les orientations de la coentreprise.

Malgré ce consensus général, plusieurs participant·e·s ont rappelé que la détention de 51 % ne garantit pas un contrôle réel, certaines situations révélant un écart entre la structure formelle de propriété et les pratiques observées sur le terrain. Pour plusieurs, la majorité actionnariale ne constitue donc qu'un point de départ et doit s'accompagner de mécanismes permettant de s'assurer que les entreprises reconnues comme autochtones représentent réellement les intérêts communautaires. Dans certaines communautés, cette préoccupation a mené à la mise en place de mécanismes formels visant à limiter le recours à des entreprises prête-noms et à encadrer l'accès aux occasions économiques négociées par les communautés. Cette reconnaissance reposait notamment sur la démonstration d'une implication réelle du partenaire autochtone dans l'entreprise, sur le respect de critères établis par certaines communautés et, dans certains cas, sur l'inscription à un registre officiel d'entreprises reconnues.

Il y a 4 critères pour être une compagnie [reconnue anicinape]. Il faut que 51 % des actions appartiennent à un membre de la communauté [...]. Qu'il [l'entrepreneur autochtone] ait investi un tiers du pourcentage dans la compagnie. Que la majorité des gens qui y travaille soit du monde [de la communauté] et d'avoir son siège social ici. Puis là, il est reconnu et [...] il faut qu'il se conforme. Sinon, c'est là qu'on annule l'entente avec cette compagnie-là [...], il n'a plus les avantages qu'on a des IBAs [ERA]. (AHC14)

4.3.3. Conseil d'administration

Les participant·e·s ont exprimé deux préférences quant à la composition du conseil d'administration (CA) des coentreprises. Dans les deux cas, l'importance de trouver un équilibre entre expertise opérationnelle, équité décisionnelle et efficacité dans la prise de décision a été soulignée. Plusieurs privilégiaient des structures relativement simples,

composées d'un nombre restreint de membres, particulièrement dans les petites communautés où le nombre de personnes disponibles pour siéger à un CA peut être limité. Certain·e·s estimaient également que la composition du CA devait refléter la répartition du capital au sein de la coentreprise, conférant ainsi une majorité décisionnelle au partenaire autochtone.

Le CA va être, soit de 3 ou de 5 personnes. Le conseil d'administration de ça, le directeur général du partenariat devrait être le directeur général de l'entreprise qui a l'expertise. Le CA va être composé majoritairement [par le partenaire autochtone], vu qu'il est majoritaire à 51/49, le CA va être déjà majoritaire aussi au niveau décisionnel, soit 2:1 ou 3:2. Ça va être la forme. (AHC15)

Cette préférence a toutefois été nuancée par des préoccupations liées à la capacité opérationnelle et au niveau d'expertise de certain·e·s partenaires autochtones. Une représentation proportionnelle pouvait susciter certaines réticences du côté du partenaire non-autochtone, particulièrement lorsque celui-ci estimait assumer une plus grande part de l'expertise technique ou opérationnelle.

[Dans notre partenariat, l'entreprise de forage] tenait beaucoup à du un pour un. Nous, initialement, on aurait peut-être aimé du deux pour un [...]: deux représentants de la communauté, pour un de la compagnie, on était à 51 %. Mais, je comprends leur réticence, dans le sens où est-ce qu'on ne connaît rien dans le domaine minier [...]. Si on renverse une décision, puis que ça n'a pas de sens opérationnellement parlant... Je pouvais comprendre leurs réserves de leur côté, fait que finalement, on s'est mis d'accord à 1:1. (AFC9)

Dans ce contexte, certains partenariats ont plutôt privilégié une représentation paritaire, perçue comme un compromis favorisant la collaboration et la confiance mutuelle. Pour plusieurs participant·e·s, ce modèle représentait un symbole fort d'engagement réciproque entre les partenaires.

Est-ce que les gouvernements qui sont non majoritaires fonctionnent bien? Des fois, je pense que c'est encore mieux : il y a plus de politique, de discussions, que de gré à gré. Je pense que ça marche mieux dans ce temps-là [...]. Je pense que quand on présente bien nos projets, que c'est logique, [...] ça passe. (XHEG3)

Moi je trouve qu'en réfléchissant à ça, que c'est un beau modèle 2:2, ça démontre l'engagement des deux parties pis de dire : « On veut collaborer ensemble ». Parce qu'on ne voit pas ça [un CA avec un nombre pair de membres]. Moi c'est la première fois que je vois un conseil d'administration 2:2. (AFEG7)

Ce modèle a néanmoins été reconnu comme comportant un risque d'impasse décisionnelle. Certain·e·s participant·e·s ont mentionné la possibilité de prévoir des mécanismes formels de règlement des différends, comme l'attribution d'un droit de veto à l'un des partenaires.

Malgré cela, plusieurs ont indiqué privilégier des approches consensuelles afin de préserver la relation de confiance entre les partenaires.

4.3.4. Siège social

Les participant·e·s autochtones ont souligné l'importance que le siège social des coentreprises soit situé sur la communauté. Cette préférence était notamment liée aux règles fiscales applicables aux personnes inscrites en vertu de la *Loi sur les Indiens* vivant dans une réserve. L'admissibilité à l'exemption fiscale repose sur différents critères de rattachement territorial, tels que le lieu de résidence, le lieu d'exercice de l'emploi ainsi que la localisation de l'employeur·euse. Toutefois, plusieurs participant·e·s ont nuancé l'importance de cette localisation en soulignant que certaines contraintes contextuelles, comme le manque d'infrastructures disponibles ou des règlements locaux limitant l'implantation d'entreprises dans la communauté, pouvaient rendre l'établissement du siège social hors communauté nécessaire.

Pour ce qui est de la coentreprise située hors communauté, bien ça aussi, ça peut être contextuel, parce qu'elle ne peut pas avoir de place sur la communauté aussi [...]. Pis à l'intérieur, c'est pas parce que t'as une maison [dans une communauté anicinape] que tu peux avoir une *business* dedans. On a des règlements, nous autres aussi dans la communauté. C'est peut-être juste contextuel, c'est pas positif, ni négatif, c'est peut-être juste contextuel. (AHC1)

C'est mieux d'avoir le siège social dans la communauté. Puis qu'il soit dans la communauté c'est avantageux pour les employés de la communauté [...]. On aime pas ça que ce soit à l'extérieur. (AHC23)

Certain·e·s participant·e·s ont toutefois précisé que ces avantages fiscaux ne s'appliquaient pas aux entités juridiques telles que les sociétés par actions², qui demeurent assujetties au régime fiscal général, même lorsqu'elles sont détenues et opérées par des membres des Premières Nations dans une réserve. Au-delà des considérations fiscales, plusieurs participant·e·s percevaient la présence du siège social dans la communauté comme un levier favorisant l'accès à l'emploi ainsi qu'un plus grand sentiment d'appartenance pour les membres.

² Contrairement aux individus inscrits ou aux gouvernements autochtones, les sociétés par actions et les coopératives sont des personnes morales distinctes qui ne bénéficient généralement pas des exemptions fiscales prévues par la *Loi sur les Indiens*. Bien qu'une société détenue entièrement par un gouvernement autochtone puisse être exonérée d'impôt, cette exemption demeure largement limitée aux revenus générés dans une réserve (Bryan, 2024).

4.3.5. Retombées collectives et redistribution

Les participant·e·s autochtones ont présenté les coentreprises comme un levier permettant de générer des retombées économiques locales, notamment en matière d'emploi, de formation et de revenus autonomes pour les communautés. Pour plusieurs, ces partenariats représentaient une façon de réduire la dépendance aux financements gouvernementaux et de répondre à des besoins socio-économiques plus larges, notamment en matière de logement, de formation ou de développement économique. Plusieurs ont également insisté sur l'importance d'être considérés comme de réels partenaires dans les projets réalisés sur leur territoire et ont exprimé une lassitude face à des retombées jugées insuffisantes.

Il faut toujours garder en tête que vous êtes sur notre territoire traditionnel. Pis on n'est pas contre ces entreprises-là. On n'est pas contre le progrès, peu importe. Mais ce qu'on veut, c'est être impliqués, tu sais, pis je l'ai déjà dit, on est tannés de recevoir des miettes. On veut notre part des occasions, des occasions de développement économique. C'est ça qu'on veut. (AHC7)

Plusieurs participant·e·s ont également abordé les mécanismes permettant de redistribuer une partie des retombées économiques à l'ensemble de la communauté. En l'absence de leviers fiscaux comparables à ceux des municipalités, certaines communautés négociaient différentes formes de contributions financières afin que les bénéfices générés par les partenariats dépassent les individus directement impliqués dans la coentreprise. Ces mécanismes peuvent notamment prendre la forme de redevances, de pourcentages liés aux contrats obtenus ou encore de contributions versées à des fonds communautaires destinés à soutenir différentes initiatives locales.

C'est sûr qu'on va avoir un certain droit de regard sur qu'est ce qui se passe dans le développement. Un certain droit de regard, mais aussi un certain accès aux redevances, un accès au *training*, aux offres d'emplois. Qu'on ne se fasse pas juste donner un petit bonbon, puis après ça qu'on soit mis de côté. On veut quelque chose, si on entre en partenariat. (AHC22)

Une entreprise allochtone qui veut venir dans la communauté, qui reçoit le contrat, par respect pour la communauté [...], tu t'assures que le contrat que tu fais dans la communauté, qu'il ait des retombées économiques dans la communauté, un pourcentage du contrat. (AFC24)

Il y a un modèle qui est utilisé [...] dans plusieurs communautés [...]. [Une redevance par] mètre foré, c'est un modèle qui semble plaire aux trois parties, en bout de ligne, c'est ce qu'on veut : offrir des opportunités, pis l'autre côté, offrir un certain retour pour les activités sur le territoire. (AHCG4)

Les participant·e·s ont toutefois reconnu qu'il n'était pas toujours simple de déterminer ce qui constituait des retombées jugées suffisantes pour l'ensemble de la communauté. Plusieurs ont souligné la difficulté de trouver un équilibre entre les bénéfices générés pour

les partenaires directs et ceux redistribués plus largement à la collectivité. Du côté de l'entreprise de forage, certain·e·s participant·e·s ont également souligné les défis liés à la redistribution élargie des bénéfices ainsi que l'importance de gérer les attentes afin d'éviter de créer des promesses irréalistes.

[Un des défis] c'est qu'on a des partenaires qui sont des individus, mais malgré tout ça, on tente quand même d'avoir des retombées plus grandes dans les communautés en tant que tel, fait que ça c'est un bon *challenge*. (XHE4)

C'est de trouver l'équilibre entre qu'est-ce qui est considéré « je donne assez pour la communauté » puis qu'est-ce qui est considéré « retombée minime pour la communauté ». (AHC18)

On ne veut pas créer trop d'attentes. Puis, on ne met pas de chiffre sur la table non plus. Ça reste un peu plus ouvert, pour ne pas créer de fausses attentes non plus. (XHE4)

4.4. *Financement et infrastructure*

L'accès au capital a été identifié comme une condition importante au développement d'entreprises autochtones et de partenariats avec des entreprises non-autochtones dans le secteur minier. Plusieurs participant·e·s autochtones ont souligné que le manque de capital disponible dans certaines communautés limite leur capacité à investir dans de nouveaux projets entrepreneuriaux. Cette contrainte est parfois accentuée par l'impossibilité de mettre en garantie des biens situés dans la réserve³, ce qui complique l'accès au financement. Ainsi, dans certaines communautés, le Conseil de bande ou la SDÉ doit parfois soutenir financièrement certains projets, bien que leur niveau d'engagement puisse varier.

C'est dur, les membres de la communauté... il y a pas de capital là [...]. C'est la corporation [de développement économique] ou le Conseil qui endosse. [Mais] eux autres, ils sont pas bien en faveur, au Conseil, d'endosser des projets économiques. (AHC23)

Les réalités économiques variaient toutefois d'une communauté à l'autre. Certaines disposaient de leviers plus développés, alors que d'autres demeuraient à des étapes plus précoces de leur développement économique.

³ L'article 89 de la *Loi sur les Indiens* prévoit que « les biens d'un Indien ou d'une bande située sur une réserve ne peuvent pas faire l'objet d'un privilège, d'un nantissement, d'une hypothèque, d'une opposition, d'une réquisition, d'une saisie ou d'une exécution en faveur ou à la demande d'une personne autre qu'un Indien ou une bande » (Loi sur les Indiens, 1985, s. 89). En pratique, cette disposition limite la possibilité, pour les institutions financières, de saisir des biens localisés dans les communautés autochtones, ce qui les rend souvent réticentes à financer des actifs situés dans les réserves (Callihoo et Bruno, 2016; Conseil canadien pour l'entreprise autochtone [CCEA], 2016).

En ce moment, je pense que [notre communauté] n'a pas ce genre de financement là. [...] Mais oui, dans le futur, je pense que ce serait vraiment une bonne chose. (AFC19)

Au-delà de l'accès au capital, les participant·e·s ont également discuté de la manière dont l'investissement initial devait être réparti lors de la création d'une coentreprise. Plusieurs ont exprimé des réserves face à un modèle dans lequel l'entreprise non-autochtone assumerait entièrement le capital de départ, estimant qu'une telle configuration risquait de limiter l'autonomie économique du partenaire autochtone dès les premières étapes du partenariat. Plusieurs participant·e·s ont plutôt insisté sur l'importance qu'un partenaire autochtone contribue, financièrement ou autrement, afin de démontrer son engagement dans le projet et de favoriser un partage plus équilibré des responsabilités.

La majorité des participant·e·s déjà impliqué·e·s dans un partenariat ont mentionné que l'entreprise non-autochtone assumait principalement la gestion administrative et financière, particulièrement dans les premières phases du partenariat, tout en maintenant une certaine transparence auprès du partenaire autochtone. Certain·e·s participant·e·s autochtones ont indiqué être satisfait·e·s de cette répartition des responsabilités et ne souhaitaient pas, à court terme, assumer ces tâches, notamment en raison des compétences spécialisées qu'elles exigeaient.

À date, c'est [l'entreprise non-autochtone] qui gère pas mal l'ensemble de tout ce qui est le côté financier. On fait toute l'administration, toute la gestion [...] puis après ça on fournit toutes les preuves nécessaires, c'est certain. Tous les états financiers. (XHE3)

Toujours pour les participant·e·s impliqué·e·s dans des partenariats existants, les opérations quotidiennes relevaient aussi principalement de l'entreprise non-autochtone, tandis que les décisions majeures étaient discutées entre les partenaires au sein du conseil d'administration. Les décisions qui dépassaient les opérations courantes ou le budget établi faisaient généralement l'objet de discussions entre les partenaires.

Toutes les décisions de tous les jours, c'est la compagnie opérante qui s'en occupe, puis lorsqu'il y a des décisions qui touchent hors budget, des affaires qui ont pas été décidées dans les conseils d'administration, bien, on se parle. (XHE3)

Cela dit, plusieurs participant·e·s autochtones ont exprimé le souhait de ne pas demeurer indéfiniment dans cette position de dépendance financière et administrative.

Alors que les partenaires non-autochtones apportent généralement une expertise technique et financière, plusieurs ont souligné que les communautés contribuent également de manière significative au partenariat, notamment en matière d'accès au territoire, d'acceptabilité sociale et d'occasions de développement économique. Certain·e·s estimaient que ces contributions étaient encore sous-évaluées dans les négociations, ce qui limitait parfois la capacité des communautés à développer des projets durables.

Que l'entreprise de forage non-autochtone fournisse 100 % du capital initial, ça aussi je serais comme, « hein? » [...]. Si [...] l'entreprise de forage fournit toute la machinerie, je trouve pas ça correct. Nous on veut [...] que nos membres soient fiers de conduire une machine qui vient de la [coentreprise]. (AFC16)

Ça va aussi dans le sens de responsabilité de l'entrepreneur autochtone de démontrer un certain engagement dans ton entreprise. Si tu veux partager cette responsabilité-là, pour démontrer que ça [le succès de la coentreprise] te tient à cœur autant que l'entreprise avec qui t'es affilié. (AHCG4)

Ils ont besoin de nous autant qu'on a besoin d'eux [...]. Ils oublient la valeur de ce qu'on amène à la table nous autres. C'est peut-être pas matériel, c'est peut-être pas financier, mais on amène le côté acceptabilité pour ouvrir les portes. (AHC8)

Les participant·e·s ont également souligné que l'accès au capital ne suffit pas à lui seul lorsque les infrastructures nécessaires au développement entrepreneurial sont absentes. Dans plusieurs communautés, le manque de locaux commerciaux ou industriels limite la création et la croissance d'entreprises locales. Plusieurs ont mentionné l'absence de bureaux administratifs, d'espaces d'entreposage, de garages ou de terrains aménagés pour accueillir des activités économiques. Dans certains cas, les entreprises opèrent à partir de résidences privées ou de locaux situés à l'extérieur des communautés.

Évidemment, chez nous, le développement du parc industriel devient essentiel à court terme. [...]. On a quatre ou cinq compagnies de construction, on va avoir besoin des garages, on va avoir besoin de cours, on va avoir besoin de bureaux d'affaires. Le développement c'est un peu n'importe quoi dans la communauté, c'est des adresses personnelles. (AHC15)

Il y a un manque flagrant de locaux dans la communauté. Nous, on loue des locaux en ville. (AFC17)

Malgré ces contraintes, plusieurs participant·e·s ont mentionné l'existence de différents mécanismes de soutien permettant de faciliter le développement de partenariats et d'entreprises autochtones. Des programmes gouvernementaux fédéraux, comme Développement économique Canada et Services aux Autochtones Canada, ainsi que des programmes provinciaux, comme le Fonds d'initiatives autochtones IV, étaient mobilisés

pour soutenir le démarrage d'entreprises, l'acquisition d'équipements, la formation de la main-d'œuvre ou l'expansion des activités. Les participant·e·s ont également mentionné le rôle d'organismes autochtones de développement économique, de certaines institutions financières et de fonds dédiés à l'entrepreneuriat autochtone, comme la Société de crédit commercial autochtone. L'importance de l'accompagnement offert par certains organismes pour soutenir la recherche de financement et l'élaboration de plans d'affaires a aussi été soulignée. Toutefois, plusieurs ont précisé que l'accès au financement varie selon les besoins : alors que certains programmes facilitent l'acquisition d'équipements ou le démarrage d'entreprises, le financement lié à la formation de la main-d'œuvre semble plus difficile à obtenir ou à mettre en œuvre.

Avec Développement économique Canada, avec le Fonds d'initiatives autochtones, on est capables d'aller chercher du financement via les paliers de gouvernement. (XHC11)

On [une SDÉ] aide au démarrage, acquisition, expansion d'entreprises, recherche de financement, élaboration de plans d'affaires [...]. On offre aussi des sessions d'information avec tous les organismes qui offrent du financement. (AFC16)

Des micros prêts de 5 000 \$, c'est pour l'aide au démarrage d'une entreprise. Des fois ça prend juste un petit montant pour s'incorporer, des choses comme ça. Mais, avant d'être capable d'aider financièrement des entreprises, il va falloir avoir les reins solides. (AFC17)

Pour créer de la richesse dans les entreprises, pour acheter des foreuses, tout ce qui est en lien avec ça, c'est assez accessible du côté fédéral. Ça, c'est très bien comme tel. Où qu'on a plus de misère, c'est dans le *training*, ce n'est pas si simple que ça. On dit qu'il y en a, mais ce n'est pas si simple à mettre sur pied. (XHE3)

4.5. Main-d'œuvre autochtone

4.5.1. Embauche et attractivité des emplois

Les participant·e·s autochtones et non-autochtones ont largement insisté sur le fait que l'embauche de main-d'œuvre autochtone constituait l'une des principales retombées attendues des partenariats dans le secteur du forage. Puisque les activités d'exploration se déroulent sur leurs territoires traditionnels, il était jugé essentiel que les emplois générés bénéficient prioritairement aux communautés locales. Certain·e·s ont d'ailleurs critiqué le recours à de la main-d'œuvre provenant de l'extérieur, parfois même de l'international, malgré les besoins importants en emploi dans les communautés. Les partenariats étaient également perçus comme un levier de développement économique local, particulièrement

dans certaines communautés où les retombées économiques demeuraient limitées. En plus de l'embauche, le partenariat pouvait favoriser l'achat de biens, de services et de matériel auprès de fournisseurs locaux ou situés à proximité des communautés.

En ce moment, lorsque nos membres obtiennent leur diplôme, c'est rare qu'ils reviennent ici parce qu'il n'y a pas d'emplois. C'est ça qu'on veut changer. C'est comme ça qu'on va grandir. (AHC7)

Du côté des entreprises, l'embauche locale était également perçue comme une manière de réduire la dépendance au recrutement international ou à une main-d'œuvre provenant de l'extérieur de la région.

À date, c'est la main-d'œuvre. Il y a bien des entreprises qu'on voit aux alentours, dans d'autres domaines, qui font venir des gens de Mauritanie, des Philippines, mais nous, on a des Autochtones. On a 10 % de notre main-d'œuvre qui est autochtone. (XHE3)

Certaines participant·e·s ont finalement mentionné l'importance d'inclure des cibles d'embauche de membres des communautés dans les ententes afin de maintenir cet objectif, tout en reconnaissant que leur atteinte demeurerait conditionnelle à la disponibilité réelle de la main-d'œuvre.

Je pense que c'est important d'établir un certain nombre d'employés au sein de l'entreprise [...]. C'est juste un *target* pour motiver l'entreprise à travailler dans le sens de l'embauche locale. (AHC64)

Malgré l'importance accordée à l'embauche de main-d'œuvre autochtone, plusieurs participant·e·s ont souligné que cet objectif se heurte à différentes contraintes. Dans certaines communautés, la taille limitée du bassin de population réduit le nombre de candidat·e·s disponibles pour les nouvelles coentreprises. Ces défis s'inscrivent également dans un contexte plus large de rareté de main-d'œuvre en Abitibi-Témiscamingue, où la forte demande dans différents secteurs accentue la concurrence entre employeur·euse·s.

Nous, on a un bassin de population petit, pis on a beaucoup de projets, on capote là! Pis on n'est pas assez [nombreux]. Les gens veulent souvent de la main-d'œuvre, mais il n'y en a pas : tout le monde travaille ou ils sont à l'école. C'est la réalité. C'est une bonne chose que tout notre monde travaille. (AFC16)

Il y a eu comme un *boom* de coentreprises au niveau de la communauté [...] Tantôt [pour de futurs projets], ça va être un gros défi d'aller chercher de la main-d'œuvre. Fait qu'on essaye de s'outiller le mieux qu'on peut pour les accompagner là-dedans. (AFC17)

Il y a une rareté de main-d'œuvre. Si tu réussis à avoir quelques membres des Premières Nations qui travaillent pour toi, c'est parce que tu en as besoin. Ce n'est pas parce que tu fais une faveur à la communauté ou de la consultation, c'est parce qu'il manque de travailleurs partout. (AHC27)

Cette contrainte est accentuée par les exigences particulières du métier de foreur. Plusieurs participant·e·s ont mentionné que les conditions de travail difficiles, les déplacements et les horaires en rotation peuvent être des obstacles pour certaines personnes et limiter le recrutement.

C'est sûr qu'on n'embauchera pas la communauté au complet. C'est pas tout le monde qui veut faire ce métier-là non plus [...]. C'est pas un métier facile, partir sur des *runs* des fois en hélicoptère ou aller travailler le matin à -40 °C, en condition hivernale, à +50 °C dans la *drill* quand il fait chaud l'été, c'est pas des conditions faciles. (XFE5)

Certain·e·s participant·e·s ont également mentionné que la mobilisation de la main-d'œuvre locale peut être un défi dans certaines communautés, malgré les occasions d'emploi disponibles. Selon les témoignages, les entreprises et les communautés doivent déployer des efforts pour valoriser ces emplois et encourager les membres des communautés à intégrer ce secteur d'activité.

Il faut qu'on travaille beaucoup sur motiver les gens. Leur dire que tu n'as pas besoin d'un diplôme à plus finir pour rentrer en poste, pour avoir un bon emploi. (AHC22)

Toutefois, plusieurs membres des communautés ont expliqué que le volet autochtone des coentreprises rend ces emplois plus attrayants. Le sentiment de pouvoir travailler pour une organisation associée à leur communauté, de contribuer à son développement économique et d'évoluer dans un environnement perçu comme plus sécurisant sur le plan culturel favorisait, selon eux·elles, l'attraction et la rétention de certain·e·s employé·e·s. Des participant·e·s ont également souligné qu'une forme de fierté est associée aux emplois dans le secteur minier puisqu'il s'agit de postes valorisants et bien rémunérés.

La majorité de nos membres veulent travailler dans leur communauté ou ils veulent travailler pour une entreprise dans laquelle ils sentent leur identité. (AHC20)

Ça te permet de sortir, voir du nouveau [...]. Puis, il y a une fierté qui s'attache à ça, tu t'en vas travailler à la mine, t'as un bon salaire [...]. J'ai beaucoup entendu ces choses-là de mes travailleurs. (AHC13)

Vu que c'est Autochtone, ils sont plus portés à y aller [...]. C'est pas évident pour un Autochtone d'aller dans un monde de Blancs. (AFC17)

4.5.2. Liaison, recrutement, insertion et rétention

Plusieurs participant·e·s ont expliqué que l'embauche prioritaire de membres des communautés n'est généralement pas encadrée par des obligations contractuelles formelles. Elle repose plutôt sur des pratiques informelles intégrées aux processus réguliers

de recrutement, souvent tributaires de la collaboration entre certaines personnes clés au sein des entreprises et des communautés.

Je pense qu'il n'y a pas nécessairement une embauche préférentielle non plus. On se dit pas : « Eille, il faut absolument embaucher tant d'Autochtones ». On les compare au même titre que n'importe qui d'autre. S'ils ont l'air de faire l'affaire, ils font l'affaire. Il n'y a pas de pression qui est mise. (XHEG2)

De nombreux·euses participant·e·s ont mis de l'avant la pertinence d'une procédure d'embauche structurée pour les candidatures autochtones, reposant sur une collaboration étroite entre les ressources humaines et du personnel autochtone déjà établi dans les communautés ou sur le territoire, notamment par l'entremise d'un·e agent·e de liaison. Selon eux·elles, cette relation facilite le repérage des candidatures, renforce les liens avec les communautés et favorise une meilleure communication entre les parties. Certain·e·s participant·e·s ont également souligné que ce mécanisme permet de corriger des pratiques antérieures où les candidatures autochtones étaient évaluées par des comités de sélection sans représentation autochtone.

Faut aussi que le personnel croie à l'embauche de personnel autochtone. Je te cacherai pas, ç'a été difficile un peu au début, mais là, ça va super bien, c'est fluide, c'est rendu un automatisme [...]. Ça prend une bonne collaboration avec le département RH [...]. Aussitôt qu'ils reçoivent un CV autochtone, on l'analyse ensemble puis on en discute. [...] Je participe aux réunions des RH toutes les semaines. Au *meeting* de main-d'œuvre, où on parle des besoins, des trous à combler. Si j'ai des CV intéressants de main-d'œuvre autochtone, je les pousse, pis ça arrive souvent qu'on les fait passer. (AFEG7)

L'agent·e de liaison contribue aussi à soutenir l'insertion et le maintien en emploi de la main-d'œuvre autochtone au sein des entreprises de forage. Ce rôle va au-delà d'une fonction administrative. L'agent·e de liaison intervient notamment dans le soutien aux ressources humaines, ainsi que dans le suivi et l'accompagnement des employé·e·s autochtones confronté·e·s à des difficultés personnelles, familiales ou professionnelles. Certain·e·s participant·e·s ont également mentionné que cette personne peut agir comme intermédiaire entre les employé·e·s autochtones et les superviseur·e·s lorsque certaines réalités culturelles ou familiales sont mal comprises dans le cadre des politiques organisationnelles.

Elle conscientise sur les réalités autochtones. Tranquillement l'ensemble des superviseurs aussi qu'on a sur les projets, ils ont ouvert un peu plus leur esprit qu'ils l'avaient auparavant. Tout le monde comprend un peu mieux leur réalité. L'acceptabilité est plus là. Ç'a beaucoup changé, fait que le pourcentage de rétention est pas mal plus élevé qu'il était dans les premiers temps, ça, c'est certain. (XHE4)

Quand un employé est aux prises avec des difficultés familiales [...] moi, je suis là aussi pour faire la relation entre le surintendant et l'employé [...]. La notion de famille en milieu autochtone peut être perçue différemment qu'en milieu allochtone. Il y a plusieurs congédiements qui ont été sauvés par rapport à ça. (AFE2)

Dans les ressources humaines, c'est important que ce soit quelqu'un de chez nous. La communication, la compréhension est plus facile, parce que nous, on connaît c'est qui nos gens, on connaît leur réalité. Puis souvent, quand c'est quelqu'un d'externe, c'est juste, comme... *by the book*... (AFC24)

Au niveau de la gestion du personnel. Que l'entreprise se dote d'un agent de suivi ou quelque chose dans ce genre-là, vraiment de faire un suivi avec les employés, je pense que ça, ça serait très *winner*. Je sais qu'il y a quelques coentreprises qui le font déjà, puis c'est une formule qui fonctionne. (AHC18)

Les témoignages ont également mis en évidence le caractère flexible et évolutif de la fonction d'agent·e de liaison. Plusieurs participant·e·s ont insisté sur le fait que ce rôle ne peut se limiter à une description de tâches rigide et nécessite une capacité d'adaptation importante afin de répondre aux besoins concrets des employé·e·s et des communautés. Selon eux·elles, cette flexibilité exige également du temps, des ressources et un soutien clair du partenaire non-autochtone.

[Ça] fait en sorte que oui, ça demande de l'investissement en dehors des heures de travail, parce que le forage c'est pas du 8 à 5 dans un bureau du lundi au vendredi. Je pense que ce poste-là [d'agent·e de liaison] devrait être essentiel dans plusieurs entreprises. (AFEG7)

Faut dire que la personne qui occupe ce poste-là [d'agent·e de liaison], ça y prend beaucoup de flexibilité aussi. Ça ne peut pas être une personne rigide, qui regarde sa description de tâche pis qui dit : « Non, c'est pas ma tâche ». Tu mets la description de tâche de côté, pis tu fais ce que t'as à faire pour retenir ta main-d'œuvre pis t'assurer du recrutement aussi. (AHCG1)

4.5.3. Formation

Pour la majorité des participant·e·s autochtones et non-autochtones, la formation est une composante centrale des partenariats. Ils·elles ont souligné l'importance de développer des formations structurées, rémunérées et offertes en milieu de travail afin de favoriser l'insertion professionnelle de personnes autochtones dans le secteur du forage.

Qu'ils sachent nos méthodes de travail, qu'on va embaucher des Autochtones, qu'on va former des Autochtones de chez vous. [...] On aimerait avoir une cohorte juste autochtone, ça serait *hot* en maudit. (AFE2)

Plusieurs participant·e·s ont décrit un modèle de progression graduelle permettant à des personnes sans expérience préalable d'apprendre le métier sur le terrain, notamment en

débutant dans des postes d'entrée avant d'accéder progressivement à des fonctions plus spécialisées.

On a un programme maison [...] qui permet justement à des gens qui n'ont absolument aucune expérience d'apprendre le métier [...]. [O]n les forme, on les *coach*, puis après, ils deviennent aide-foreur ou foreur. (XHE4)

Bien que la formation offerte en milieu de travail soit valorisée, plusieurs participant·e·s ont souligné qu'il est également souhaitable d'offrir de la formation dans les communautés. Certaines formations sont difficilement accessibles lorsqu'elles sont offertes uniquement à l'extérieur des communautés ou en français, qui est une langue seconde dans certaines communautés.

Ça serait le fun de pouvoir les former ici dans notre communauté. On n'a pas les ressources pour ça. Donc, on les envoie se faire former à Rouyn [...], mais on aimerait mieux faire venir les formateurs ici. (AHC27)

[Dans notre communauté] c'est un problème. Parce que pour aller chercher la formation, bien un, elle est en français, deux, il faut que t'aïlles vivre à Val-d'Or. (XHC11)

Les participant·e·s ont également mis en évidence que la présence de formateurs et de formatrices autochtones favorise la persévérance, renforce le sentiment d'appartenance et contribue à créer des environnements de formation culturellement sécuritaires.

[On] inclut, avec le formateur qui est non-autochtone, un aide-foreur [autochtone], pis ça tout fait la différence. (AFE2)

C'est une fierté [d'avoir un formateur de notre communauté]. Aujourd'hui, [un membre de la communauté] est valorisé par ça. Il m'en parle pis il est content, il est fier [lui aussi]. (AFCG8)

4.5.4. Relations de travail

Les témoignages ont mis en évidence l'importance de développer des compétences culturelles au sein des organisations afin de favoriser des environnements de travail plus inclusifs et culturellement sécurisants. Plusieurs participant·e·s ont souligné que certaines incompréhensions ou maladroresses découlent davantage d'une méconnaissance des réalités autochtones que d'une volonté explicite de nuire. Des participant·e·s ont également rapporté que certain·e·s employé·e·s non-autochtones craignent parfois d'être maladroite·e·s ou de sembler manquer de respect dans leurs relations avec les employé·e·s autochtones.

Personnellement, j'ai l'impression de marcher sur des œufs. Comme là, quand tu les connais comme il faut, plus t'es outillé, comme par [l'agente de liaison] avec les cafés autochtones,

mieux c'est. Ils vont comprendre que crime, ils ont fait des efforts pour comprendre notre culture, mais c'est toujours un défi. (XFE1)

Certain·e·s ont également insisté sur l'importance de développer une meilleure compréhension mutuelle entre les employé·e·s autochtones et non-autochtones afin de favoriser des relations de travail plus harmonieuses. Selon eux·elles, le développement des partenariats repose notamment sur la capacité des différentes parties à apprendre les uns des autres et à mieux comprendre leurs façons de fonctionner respectives.

Il y a des relations humaines sur lesquelles il faut travailler [...]. Il va toujours y avoir des avantages et des inconvénients, que ce soit avec une entreprise autochtone ou non-autochtone [...]. Mais je pense qu'en 2025, on peut tous apprendre les uns des autres, apprendre à travailler ensemble et apprendre des cultures de chacun. (AFC19)

Certaines incompréhensions s'inscrivent toutefois dans des dynamiques plus problématiques. Plusieurs témoignages ont fait état de préjugés et de comportements discriminatoires persistants dans certains milieux de travail. Les participant·e·s autochtones ont notamment évoqué des commentaires déplacés, certaines généralisations négatives ainsi que des situations où des commentaires jugés offensants ou discriminatoires ont entraîné des tensions importantes dans les milieux de travail.

Les commentaires que j'ai reçus c'est : « OK, toi tu travailles, t'es pas comme les autres ». Ça veut dire quoi « pas comme les autres »? Les autres ne travaillent pas? Puis, ce genre de stéréotype-là. (AHC18)

Comme cet été, le contremaître a fait une joke sur les Autochtones, mais la madame au *lunch* a embarqué dans son char et a crissé son camp. Elle m'appelle : « Il m'a fait une joke, j'ai pas trouvé ça drôle ». [J'ai dit] « On va s'en parler, t'es pas obligée de t'en aller ». (AHC26)

Dans cette perspective, plusieurs participant·e·s ont mentionné l'importance de mettre en place des politiques organisationnelles favorisant un environnement de travail respectueux et inclusif. Ces politiques concernent notamment la prévention du harcèlement, la lutte contre le racisme, le respect des différences culturelles et les mécanismes de traitement des plaintes. Selon eux·elles, ces mesures permettent d'établir un cadre clair quant aux comportements attendus au sein des organisations et contribuent à renforcer le sentiment de sécurité et de respect chez les employé·e·s autochtones.

Oui, on a des politiques interraciales, on a des politiques contre le harcèlement, [...] au niveau du racisme aussi. [...] On a une politique de traitement des plaintes aussi. (XFE5)

Par ailleurs, de nombreux·euses participant·e·s ont souligné que l'agent·e de liaison peut jouer un rôle important dans la sensibilisation des employé·e·s, notamment par des activités de formation et de sensibilisation formelles, ainsi que par des échanges plus informels visant à déconstruire certaines perceptions et à favoriser une meilleure compréhension mutuelle.

Enfin, les participant·e·s ont également abordé la question de la composition des équipes de travail dans les projets de forage. Certain·e·s ont mentionné que la création d'équipes composées exclusivement d'employé·e·s autochtones peut sembler faciliter la sécurité culturelle, mais que cette approche comporte également des risques de ségrégation et de stigmatisation au sein des milieux de travail.

Oui, c'est une richesse que ce soit mixé, parce qu'à l'inverse on se retrouvait avec des foreuses justes avec des Autochtones. À un moment donné le monde dirait : « Ça c'est la foreuse des Autochtones, elle est dans son coin à part ». Pis c'est pas ça qu'on veut. (XHEG2)

Selon plusieurs, les équipes mixtes sont généralement une approche plus favorable puisqu'elles permettent de favoriser les échanges entre employé·e·s autochtones et non-autochtones et de partager collectivement les réussites et les difficultés vécues sur les projets. Certain·e·s participant·e·s ont également souligné qu'une équipe composée exclusivement d'employé·e·s autochtones risque de porter seule le blâme en cas de problème ou de difficulté. Dans cette perspective, les équipes mixtes étaient perçues comme une manière de favoriser une responsabilité collective et de réduire certaines formes de stigmatisation dans les milieux de travail.

4.5.5. Réalités industrielles, culturelles et communautaires

Des participant·e·s autochtones et non-autochtones ont souligné que certaines différences culturelles peuvent représenter des défis dans l'organisation du travail au sein du secteur du forage. Des différences étaient notamment perçues dans les rythmes de vie, les approches du travail et les priorités accordées aux responsabilités professionnelles, familiales et communautaires. Le milieu minier et le secteur du forage étaient souvent associés à des logiques de production, de rapidité et de performance soutenue, alors que

certaines réalités autochtones étaient davantage décrites comme centrées sur les relations familiales et communautaires ainsi que sur certaines pratiques culturelles et traditionnelles.

C'est à l'employé de s'adapter à comment ça marche dans le monde minier. Je pourrais dire que chez les Allochtones, dans le fond, ils n'ont pas la même démarche, on n'a pas la même vision, sûrement. Eux autres, c'est travail, production, productivité, puis nous autres, on est un peu... c'est pas être paresseux, vraiment pas, on est plus relax. (AHC13)

Les participant·e·s ont mentionné que certaines responsabilités familiales, communautaires et culturelles peuvent influencer l'organisation du travail et nécessitent des ajustements de la part des employeur·euse·s. Des absences liées à des activités traditionnelles saisonnières, à des événements culturels ou à des événements marquants dans les communautés, comme des décès, ont notamment été évoquées. Dans ce contexte, plusieurs considéraient qu'une certaine flexibilité organisationnelle et des pratiques de gestion pertinentes sont nécessaires afin de favoriser la sécurité culturelle de la main-d'œuvre autochtone dans le secteur du forage.

Les défis, c'est qu'on n'a pas le même *beat* de vie. On se lève, puis, je m'excuse de l'expression, mais on a un pétard dans les fesses, tout le temps c'est « go-go », la routine, puis le travail, le matériel, le char, le ci, le ça, puis eux, de ce que j'ai compris, c'est la vie avant tout, faut qu'on chasse, faut qu'on pêche. Si y'a quelqu'un qui décède dans la communauté, ils mettent tout *stand-by*, fait que c'est beau de voir leur culture. (XFE1)

Puis souvent, dans les ressources humaines, c'est ce qu'on dit aux minières aussi, que c'est important pour nous, les semaines culturelles. Puis les autres congés fériés... nous, on n'a pas le 24 juin, la Saint-Jean. On prend le 21 juin [Journée nationale des peuples autochtones], puis aussi le 30 septembre [Journée nationale de la vérité et de la réconciliation]. (AFC24)

4.6. Développement des capacités organisationnelles

Les partenariats étaient perçus comme un moyen de développer les capacités entrepreneuriales des communautés autochtones. Les participant·e·s ont expliqué que plusieurs communautés ont intégré le secteur minier relativement récemment et ne détiennent pas nécessairement l'ensemble des connaissances techniques, administratives et commerciales requises pour opérer de manière indépendante. Les partenariats permettent ainsi d'acquérir des connaissances liées aux opérations, à la gestion de projets, aux appels d'offres, à la négociation contractuelle, aux exigences réglementaires et à la gestion financière.

Les communautés qui partent de loin, comme nous et beaucoup d'autres communautés, particulièrement dans l'industrie minière, les partenariats sont essentiels [...]. On a beaucoup d'apprentissages à faire. (AHC20)

Certain·e·s participant·e·s ont souligné que les partenariats avec une entreprise non-autochtone expérimentée facilitent l'accès à des réseaux d'affaires, à une clientèle existante ainsi qu'à une crédibilité déjà établie dans un marché concurrentiel.

C'est d'aller chercher l'expertise que l'entreprise a déjà accumulé. Est-ce que ça accélère le processus? Je pense que oui. (AHC18)

L'avantage, c'est d'avoir une entreprise qui est déjà bien établie et reconnue. (AHC27)

Plusieurs participant·e·s ont précisé que le transfert d'expertise s'inscrit dans une vision à plus long terme visant une plus grande autonomie économique et opérationnelle des communautés. Les partenariats étaient ainsi perçus comme une étape transitoire permettant aux coentreprises d'acquérir graduellement leurs propres équipements et capacités de gestion. Certain·e·s participant·e·s ont évoqué une logique de capitalisation graduelle, où les revenus générés permettront éventuellement l'acquisition d'équipements appartenant à la coentreprise, parfois par le rachat progressif d'équipements initialement fournis par le partenaire non-autochtone. Cette progression permettra ultimement le développement d'entreprises capables de fonctionner de manière autonome, plutôt que de demeurer dépendantes du partenaire non-autochtone.

Au début, c'est sûr que [l'entreprise de forage] fournit tous les équipements, puis on loue, puis tout ça fait qu'on commence comme ça, mais tranquillement pas vite il y a de l'argent qui reste dans l'entreprise [...] jusqu'au jour où cette entreprise-là va avoir ses propres foreuses, ses propres équipements, ses propres hommes, puis que ça *run* tout seul. (XHE6)

Des participant·e·s ont mentionné avoir observé des exemples où, après une période de transfert de connaissances et d'accompagnement, certaines entreprises autochtones avaient poursuivi leurs activités de manière indépendante.

Il y en a un [entrepreneur] qui a fait un partenariat avec une autre Première Nation, puis il l'a quand même soutenu tout le long, à un moment donné, lui s'est retiré après le transfert de connaissances [...]. Ce monsieur-là a sa propre entreprise maintenant. (AFC24)

D'autres participant·e·s ont toutefois précisé qu'une plus grande autonomie n'impliquait pas nécessairement une rupture complète avec le partenaire non-autochtone, mais plutôt une relation appelée à évoluer au fil du temps. Les formes de collaboration envisagées incluaient notamment la fourniture d'équipements ainsi que la réalisation de contrats conjoints.

Éventuellement, on aimerait devenir 100 % autonomes avec cette entreprise. Et [le propriétaire] est ouvert à ça [...], éventuellement administrer et gérer notre propre entreprise tout en demeurant partenaires, mais de façon complètement autonome. Puis aller chercher nos propres contrats avec eux. (AHC27)

5. Conclusion

Les ententes sur les répercussions et les avantages (ERA) et les critères ESG prennent une place croissante dans l'attribution des contrats miniers en Abitibi-Témiscamingue, amenant les entreprises de services à développer davantage de partenariats avec les communautés autochtones. Dans ce contexte en rapide évolution, les conditions favorisant la mise en place de coentreprises durables demeurent méconnues. C'est pourquoi cette étude visait à proposer des lignes directrices pour le développement de coentreprises entre les communautés autochtones et les entreprises de services miniers de la région (Annexe 1).

Les résultats montrent que, du point de vue des fournisseurs de services, les coentreprises facilitent l'accès aux contrats, au territoire et aux occasions d'affaires associées au développement minier. Pour les communautés, les coentreprises sont une occasion d'accroître leur participation à l'économie régionale et de générer des retombées économiques sur leur territoire. L'augmentation de la volonté de créer des coentreprises accroît toutefois la sollicitation des communautés et intensifie la concurrence entre les entreprises de services. Dans ce contexte, l'importance de développer des partenariats fondés sur une participation autochtone réelle, plutôt que symbolique, et non sur le recours à des prête-noms ou à une implication limitée des partenaires autochtones, a clairement été soulignée.

La réussite des coentreprises repose largement sur la qualité des relations entre les partenaires. La confiance se construit généralement sur plusieurs années à travers des interactions répétées, une présence soutenue dans les communautés et une connaissance mutuelle développée progressivement. Cette confiance s'appuie également sur la compréhension des réalités autochtones, le respect des processus décisionnels propres aux communautés, une communication continue entre les partenaires ainsi qu'une volonté de maintenir des relations transparentes et loyales à long terme. Le développement de ces

partenariats est également influencé par des dynamiques politiques, communautaires et intercommunautaires parfois complexes.

Les coentreprises apparaissent comme des espaces où se rencontrent différentes visions du développement. Le respect des valeurs autochtones, des familles, des pratiques culturelles et du territoire occupe une place centrale dans les attentes exprimées à l'égard des partenaires. Au-delà des retombées économiques, les partenariats sont appelés à refléter les valeurs des communautés et à reconnaître l'importance accordée à la protection du territoire, aux relations intergénérationnelles et à la transmission culturelle. La prise en compte de ces dimensions contribue à renforcer la crédibilité et la légitimité des partenariats à long terme.

Aucun modèle unique de gouvernance ne s'est imposé. Les préférences exprimées varient entre les SDÉ, les entreprises privées détenues par des membres des communautés et, dans certains cas, les modèles coopératifs. Les SDÉ permettent de redistribuer une partie des bénéfices à l'ensemble de la collectivité et de soutenir le développement économique local. Leur rôle soulève toutefois des préoccupations liées au risque d'ingérence politique et à la place accordée à l'entrepreneuriat privé autochtone. Un consensus s'est dégagé en faveur de modèles de coentreprises dans lesquels le partenaire autochtone détient une participation majoritaire de 51 %. Au-delà de la structure retenue, l'importance d'assurer une participation autochtone significative dans la gouvernance et de prévoir des mécanismes permettant que les retombées économiques profitent à l'ensemble de la communauté a été soulignée.

Les résultats mettent en lumière plusieurs défis liés à l'accès au capital, aux infrastructures et aux ressources nécessaires au développement des partenariats. Dans certaines communautés, le manque de capital disponible, l'absence de locaux commerciaux ou industriels ainsi que les difficultés associées au financement de certaines formations limitent les possibilités de développement entrepreneurial. Bien que différents programmes gouvernementaux et organismes de soutien contribuent à répondre à une partie de ces besoins, plusieurs contraintes demeurent. Par ailleurs, la contribution des communautés ne

se limite pas à un apport financier. L'accès au territoire, les relations communautaires, l'acceptabilité sociale et les occasions d'affaires associées aux ententes conclues avec les communautés représentent des contributions importantes au partenariat qui gagneraient à être davantage reconnues dans les négociations.

L'embauche et le développement de la main-d'œuvre autochtone apparaissent comme des retombées centrales des coentreprises, d'où l'importance de prévoir des mécanismes favorisant le recrutement, l'insertion, la rétention et la formation des employé·e·s autochtones. La présence d'agent·e·s de liaison, le développement de compétences culturelles au sein des organisations, l'adaptation des pratiques de gestion aux réalités communautaires ainsi que la mise en place d'environnements de travail culturellement sécurisants contribuent à renforcer l'attractivité et à favoriser le maintien à long terme de la main-d'œuvre autochtone. Ces initiatives s'inscrivent toutefois dans un contexte marqué par la rareté de main-d'œuvre dans certaines communautés et par la nécessité de concilier les exigences du secteur du forage avec les réalités culturelles, familiales et communautaires.

Enfin, les coentreprises sont perçues comme un levier permettant le développement progressif des capacités organisationnelles, entrepreneuriales et économiques des communautés autochtones. Par l'acquisition graduelle de connaissances, d'expertise, de réseaux d'affaires et d'actifs, elles favorisent un transfert progressif des capacités vers les partenaires autochtones. Dans cette perspective, les coentreprises apparaissent moins comme une finalité que comme une étape vers une plus grande autonomie économique.

5.1. Remerciements

Ce projet a été soutenu financièrement par des subventions obtenues de MITACS (avec Forages Rouillier comme partenaire industriel), Développement économique Canada et Services aux Autochtones Canada. Nous remercions les communautés autochtones ayant accepté de participer à l'étude et de partager leurs expériences, soit la Première Nation Abitibiwinini, la Première Nation de Lac Simon, la Long Point First Nation, la Timiskaming First Nation ainsi que la Cree Nation of Washaw Sibi.

Annexe 1 - Facteurs favorisant le développement de coentreprises entre des communautés autochtones et des entreprises de services miniers

4.1 Contexte préalable de création des partenariats

- ☐ **Intentions partenariales crédibles** — Développer des partenariats fondés sur une implication réelle dans les opérations, les décisions et les retombées.
- ☐ **Prévention des prête-noms** — Éviter les ententes où la participation autochtone est symbolique ou limitée.
- ☐ **Choix des interlocuteurs** — Identifier les personnes, instances ou organisations légitimes avec qui développer le partenariat.
- ☐ **Relations intercommunautaires** — Tenir compte des dynamiques entre communautés, des chevauchements territoriaux et des ententes existantes.
- ☐ **Formation sur les réalités autochtones** — Sensibiliser les personnes impliquées sur l'histoire, les valeurs, les réalités sociales et le fonctionnement de la communauté avant d'entreprendre les démarches.
- ☐ **Confiance** — Créer des occasions de rencontre régulières, dans des contextes professionnels, informels et communautaires.
- ☐ **Présence communautaire** — Participer à la vie communautaire et appuyer les initiatives locales, au-delà des seuls intérêts d'affaires.

4.2 Développement et maintien des relations partenariales

- ☐ **Relation progressive** — Accorder une période préalable de connaissance mutuelle avant la formalisation du partenariat afin d'évaluer la compatibilité des visions, des attentes et des modes de fonctionnement. Cette période peut durer des années.
- ☐ **Collaboration préalable** — Tester la relation par des formes moins engageantes, comme la location de main-d'œuvre et des contrats ponctuels.
- ☐ **Respect des processus** — Respecter les consultations internes, les processus décisionnels et le rythme propre à la communauté autochtone.
- ☐ **Communication claire** — Établir dès le départ des mécanismes de communication pour préciser les attentes, coordonner les opérations et prévenir les malentendus.
- ☐ **Suivis réguliers** — Maintenir une communication continue et proactive entre les partenaires.
- ☐ **Rôle d'intermédiaire** — Prévoir une personne ou un mécanisme de liaison pour assurer la circulation de l'information entre l'entreprise non-autochtone, la coentreprise et la communauté autochtone.
- ☐ **Loyauté** — Éviter les comportements opportunistes susceptibles de fragiliser la confiance envers la coentreprise.
- ☐ **Ancrage dans les valeurs autochtones** — Refléter, défendre et transmettre les valeurs et les réalités culturelles de la communauté dans les relations d'affaires.
- ☐ **Responsabilité environnementale** — Adopter des pratiques respectueuses du territoire.

- ☐ **Dialogue avec la communauté** — Informer et consulter la communauté, les familles ou les personnes concernées par les activités réalisées sur le territoire.

4.3 Formes et gouvernance de l'entreprise partenariale

- ☐ **Forme d'entreprise** — Choisir une forme d'entreprise en cohérence avec les réalités, les objectifs et le niveau de développement entrepreneurial de la communauté.
- ☐ **Place de l'entrepreneuriat privé** — Éviter que les structures collectives limitent l'émergence d'entrepreneur·euse·s autochtones indépendant·e·s.
- ☐ **Majorité autochtone** — Privilégier une structure où la partie autochtone détient minimalement 51 % de la coentreprise.
- ☐ **Contrôle réel** — S'assurer que la majorité détenue par la partie autochtone se traduise par une participation réelle aux décisions.
- ☐ **Autonomie de gestion** — Mettre en place des structures décisionnelles autonomes pour limiter l'ingérence politique et assurer la stabilité du partenariat.
- ☐ **Développement des capacités** — Mettre en place un mécanisme pour renforcer progressivement l'autonomie et l'expertise des partenaires autochtones.
- ☐ **Respect des valeurs et des besoins de la communauté** — Respecter les critères établis par la communauté, par exemple en matière de participation financière et décisionnelle, de localisation du siège social et d'embauche de main-d'œuvre autochtone.
- ☐ **Composition du CA** — Mettre en place un CA dont le nombre de membres tient compte de la taille de la communauté et des personnes disponibles.
- ☐ **Prévention des impasses** — Prévoir des mécanismes de règlement des différends tout en privilégiant les décisions consensuelles.
- ☐ **Siège social** — Privilégier un siège social situé dans la communauté lorsque les infrastructures, les règlements locaux et le contexte le permettent.
- ☐ **Retombées locales** — Faire de la coentreprise un levier d'emploi, de formation et de développement économique pour la communauté.
- ☐ **Partage des bénéfices** — Prévoir des mécanismes de redistribution des bénéfices : redevances, pourcentages liés aux contrats ou contributions à un fonds communautaire.
- ☐ **Gestion des attentes** — Clarifier les mécanismes de redistribution sans créer de promesses irréalistes quant aux montants ou aux bénéfices attendus.
- ☐ **Achat local** — Favoriser l'achat de biens, de services et de matériel auprès de fournisseurs locaux.

4.4 Financement et infrastructure

- ☐ **Accès au capital** — Identifier les sources de financement disponibles en tenant compte des limites liées à la *Loi sur les Indiens*.
- ☐ **Partage de l'investissement initial** — S'entendre sur la contribution initiale des partenaires afin de favoriser un engagement partagé dans la coentreprise.

- ❑ **Apports non financiers des communautés** — Reconnaître les contributions non financières des communautés : accès au territoire, acceptabilité sociale et occasions de développement.
- ❑ **Développement des infrastructures** — Soutenir la création de locaux, garages, espaces d'entreposage ou terrains aménagés nécessaires aux activités économiques dans la communauté.
- ❑ **Accompagnement financier** — Mobiliser les programmes et organismes pouvant appuyer le démarrage, l'acquisition d'équipements, la formation ou l'expansion des activités.

4.5 Main-d'œuvre autochtone

- ❑ **Embauche locale** — Prioriser l'embauche de membres des communautés autochtones concernées par les activités réalisées sur leur territoire.
- ❑ **Objectifs en matière d'emploi autochtone** — Établir des objectifs et des mesures en matière de recrutement et de maintien en emploi de la main-d'œuvre autochtone.
- ❑ **Agent·e de liaison** — Engager un·e agent·e de liaison pour soutenir l'emploi autochtone et faciliter la communication entre l'entreprise, les employé·e·s autochtones et la communauté.
- ❑ **Procédure de recrutement** — Structurer le recrutement des candidat·e·s autochtones en collaboration avec les RH, l'agent·e de liaison et les personnes-ressources de la communauté.
- ❑ **Formateurs et formatrices autochtones** — Favoriser l'embauche de formateurs et de formatrices autochtones afin de renforcer la persévérance, l'appartenance et la sécurité culturelle.
- ❑ **Formation** — Offrir des formations structurées, rémunérées et offertes en milieu de travail ou dans la communauté.
- ❑ **Insertion en emploi** — Accompagner les employé·e·s autochtones dans leur insertion et soutenir les superviseur·e·s dans la compréhension de leurs réalités.
- ❑ **Rétention de la main-d'œuvre** — Assurer un suivi régulier afin de prévenir les départs, les malentendus ou les congédiements évitables.
- ❑ **Progression graduelle** — Mettre en place des parcours permettant de passer de postes d'entrée vers des fonctions plus spécialisées (aide-foreur, foreur, supervision, etc.).
- ❑ **Compétences culturelles** — Développer les compétences culturelles au sein de l'entreprise à l'aide de formations sur les réalités autochtones.
- ❑ **Milieu de travail respectueux** — Mettre en place des politiques claires contre le racisme, le sexisme, le harcèlement et les comportements discriminatoires.
- ❑ **Équipes mixtes** — Favoriser des équipes composées d'employé·e·s autochtones et non-autochtones afin d'éviter la stigmatisation et de renforcer la responsabilité collective.
- ❑ **Conciliation avec les exigences industrielles** — Trouver un équilibre entre les impératifs de production et les réalités vécues par les travailleur·euse·s autochtones.

- **Réalités culturelles et communautaires** — Adopter des pratiques de gestion flexibles pour tenir compte des responsabilités familiales, communautaires et culturelles.

4.6 Développement des capacités organisationnelles

- **Accès à l'expertise du partenaire** — S'appuyer sur l'expérience, les réseaux et la crédibilité du partenaire non-autochtone pour accélérer l'entrée dans le secteur.
- **Répartition des responsabilités** — Clarifier dès le départ les responsabilités de chaque partenaire en matière de gestion financière et administrative ainsi que des opérations quotidiennes.
- **Transparence financière** — Assurer un accès aux états financiers, aux revenus, aux dépenses et aux frais liés à la coentreprise.
- **Contrôle partagé** — Assurer la participation des partenaires autochtones dans les décisions financières importantes et les orientations budgétaires.
- **Transfert de connaissances** — Fournir un accompagnement permettant à la communauté de développer progressivement des connaissances techniques, administratives, commerciales et financières.
- **Autonomie et capitalisation graduelle** — Établir une trajectoire pour que la coentreprise développe graduellement son autonomie, notamment en acquérant ses propres actifs, équipements et capacités de gestion.
- **Évolution du partenariat** — Établir une trajectoire permettant au partenariat d'évoluer au fil du temps, notamment par le rachat progressif d'équipements et de participations par le partenaire autochtone.

Références

- Affaires indiennes et du Nord Canada. (1984). *Historiques des réserves et des villages indiens du Québec. Affaires indiennes et du Nord Canada*.
https://publications.gc.ca/collections/collection_2017/aanc-inac/R5-311-1984-fra.pdf
- Aguinis, H. et Bradley, K. J. (2014). Best practice recommendations for designing and implementing experimental vignette methodology studies. *Organizational Research Methods*, 17(4), 351–371. <https://doi.org/10.1177/1094428114547952>
- Asselin, H. et Basile, S. (2012). Éthique de la recherche avec les Peuples autochtones : qu'en pensent les principaux intéressés? *Éthique publique*, 14(1), 333-345.
<https://doi.org/10.4000/ethiquepublique.959>
- Asselin, H. et Basile, S. (2018). Concrete ways to decolonize research. *ACME: An International Journal for Critical Geographies*, 17(3), 643- 650.
<https://doi.org/10.14288/acme.v17i3.1707>
- Association Minière du Québec (AMQ). (2024). *Retombées économiques de l'industrie minière au Québec en 2022*. Association Minière du Québec. https://amq-inc.com/wp-content/uploads/2025/10/amq_rapport_retombeeseconomiques_2024_fr-compresse.pdf
- Baur, D. G. et Lucey, B. M. (2010). Is gold a hedge or a safe haven? An analysis of stocks, bonds and gold. *Financial Review*, 45(2), 217-229.
https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=952289
- Béland, G. (2025). *Acceptabilité sociale des mines dans la Vallée-de-l'Or : perceptions et facteurs d'influence* [Mémoire de maîtrise, Université du Québec en Abitibi-Témiscamingue]. Depositum. <https://depositum.uqat.ca/id/eprint/1722>
- Benoit, C. (2004). *L'entente Raglan : outil efficace pour favoriser la formation et l'emploi Inuit? Évaluation et documentation de la situation de l'emploi des Inuits à la mine Raglan, au Nunavik, dans le cadre de l'entente sur les impacts et bénéfices* [Mémoire de maîtrise, Université du Québec à Montréal]. IRÉC.
<https://irec.quebec/repertoire/fiche/lentente-raglan-outil-efficace-pour-favoriser-la-formation-et-lemploi-inuit>
- Bice, S. (2014). What gives you a social licence? An exploration of the social licence to operate in the Australian mining industry. *Resources*, 3(1), 62-80.
<https://doi.org/10.3390/resources3010062>
- Bousquet, M.-P. (2016). *Les Anicinabek du bois à l'asphalte : le déracinement des Algonquins du Québec*. Éditions du Quartz.

- Bradshaw, B., Fidler, C. et Wright, A. (2018). Impact and Benefit Agreements and northern resource governance: what we know and what we still need to figure out. Dans C. Southcott, F. Abele, D. Natcher et B. Parlee (dir.), *Resources and sustainable development in the Arctic* (p. 204-218). Taylor & Francis.
<https://doi.org/10.4324/9781351019101-11>
- Bryan, B. (2024). Hybridity and precarious personhood: limited partnerships and Indigenous economic development. *Manitoba Law Journal*, 46(7), 81-113.
<https://doi.org/10.29173/mlj1490>
- Callihoo, T. et Bruno, D. (2016). Entrepreneurship. Dans K. Brown et J. E. Tulk (dir.), *Indigenous business in Canada: principles and practices*. Cape Breton University.
- Canadian Council for Aboriginal Business (CCAB). (2016). *Partnerships in procurement -understanding Aboriginal business engagement in the Canadian mining industry*.
https://www.ccib.ca/wp-content/uploads/2016/08/CCAB-EWB-print_final-1.pdf
- Caron, J., Asselin, H. et Beaudoin, J.-M. (2019). Attitudes and behaviors of mining sector employers towards the Indigenous workforce. *Resources Policy*, 61, 108-117.
<https://doi.org/10.1016/j.resourpol.2019.02.001>
- Caron, J. et Baril, D. (2026). Working without a treaty: Indigenous employment dynamics in the Côte-Nord mining sector. *Resources Policy*, 116, 105911.
<https://doi.org/10.1016/j.resourpol.2026.105911>
- Coates, K. et Holroyd, C. (2022). Participation of Indigenous peoples in global economic activity. Dans D. Newman (dir.), *Research handbook on the international law of Indigenous rights* (p. 308-330). Edward Elgar Publishing.
- Coates, K., Holroyd, C. et Baumann, B. (2023). Indigenous Peoples and the uranium mining sector in northern Saskatchewan. Dans N. D. Brunet et S. Longboat (dir.), *Local communities and the mining industry: economic potential and social and environmental responsibilities* (p. 140-157). Routledge.
- Commission de développement économique des Premières Nations du Québec et du Labrador (CDEPNQL). (2023). *CDEPNQL – À propos de nous*.
<https://cdepnql.org/a-propos/>
- Conseil canadien pour l'entreprise autochtone (CCEA). (2016). *Promesse et prospérité : sondage sur les commerces autochtones 2016* [Rapport de recherche]. CCEA.
<https://www.ccab.com/wp-content/uploads/2017/04/CCAB-PP-Report-V2-FR-SQ.pdf>
- Conseil de recherches en sciences humaines (CRSH), Conseil de recherche en sciences naturelles et en génie (CRSNG) et Instituts de recherche en santé (IRSC). (2022). *Énoncé de politique des trois conseils : éthique de la recherche avec des êtres humains*. Gouvernement du Canada. https://ethics.gc.ca/eng/policy-politique_tcps2-eptc2_2022.html

- Craik, N., Gardner, H. et McCarthy, D. (2017). Indigenous–corporate private governance and legitimacy: Lessons learned from impact and benefit agreements. *Resources Policy*, 52, 379–388. <https://doi.org/10.1016/j.resourpol.2017.05.002>
- Cree Regional Economic Enterprises Company (CREECO). (2025). *Home*. <https://creeco.ca/www/>
- Dura, H.-S. (2020). *Étude des partenariats économiques entre les communautés autochtones et l'industrie forestière au Québec* [Mémoire de maîtrise, Université Laval]. CorpusUL. <http://hdl.handle.net/20.500.11794/66576>
- Forages Rouillier Drilling. (2026a). *La bienveillance dans les communautés*. <https://foragesrouillier.com/partenaires/>
- Forages Rouillier Drilling. (2026b). *Pionniers de la Certification UL ECOLOGO® pour l'exploration minière*. <https://foragesrouillier.com/environnement/>
- Forages Rouillier Drilling. (2026c). *Une entreprise à caractère humain*. <https://foragesrouillier.com/>
- Gamborg, C., Parsons, R., Puri, R. K. et Sandøe, P. (2012). Ethics and research methodologies for the study of traditional forest-related knowledge. Dans J. A. Parrotta, et R. L. Trosper (dir.), *Traditional forest-related knowledge* (p. 535-562). Springer.
- Gouvernement de la Nation crie. (2010). *Cree Nation Mining Policy*. <https://www.cngov.ca/commerce-industry/cree-nation-mining-policy/the-cree-nation-mining-policy/>
- Gouvernement de la Nation crie. (2023). *Commerce et industrie*. <https://www.cngov.ca/fr/governance-structure/departments/commerce-and-industry/>
- Gouvernement de la Nation crie. (2026). *Washaw Sibi*. <https://www.cngov.ca/community-culture/communities/washaw-sibi/>
- Gouvernement du Canada. (2020). *Lands and minerals sector - Indigenous mining agreements*. <https://atlas.gc.ca/imaema/en/index.html>
- Gouvernement du Canada. (2023). *Aperçu du marché : les minéraux critiques sont essentiels à la transition énergétique mondiale*. <https://www.cer-rec.gc.ca/fr/donnees-analyse/marches-energetiques/aperçu-marches/2023/aperçu-marche-mineraux-critiques-essentiels-transition-energetique-mondiale.html>
- Gouvernement du Canada. (2025). *La stratégie canadienne sur les minéraux critiques : mise à jour sur les progrès réalisés*. <https://www.canada.ca/fr/campagne/mineraux-critiques-au-canada/strategie->

- canadienne-sur-les-mineraux-critiques/la-strategie-canadienne-sur-les-mineraux-critiques-mise-a-jour-sur-les-progres-realises.html#a1
- Gouvernement du Québec. (2018). *Projets soumis à la procédure d'évaluation environnementale*. <http://www.mddelcc.gouv.qc.ca/evaluations/>
- Guindon, M. (2023, 16 août). Les Cris de Washaw Sibi choisissent de s'établir près de Matagami. *ICI Radio-Canada*. <https://ici.radio-canada.ca/nouvelle/2003568/autochtones-cris-washaw-sibi-matagami>
- Hecla Québec. (2020, 9 décembre). *Hecla Québec et la Première Nation Abitibiwinini signent une entente de coopération*. https://www.hecla.com/wp-content/uploads/2020.12.09_Communique%CC%81_Entente-de-cooperation.pdf
- ICI Radio-Canada. (2023, 5 septembre). Signature d'une entente de collaboration entre Pikogan et Agnico Eagle. *ICI Radio-Canada*. <https://ici.radio-canada.ca/nouvelle/2008196/premiere-nation-abitibiwinini-entente-laronde>
- ICI Radio-Canada. (2025a, 10 juin). Entente historique entre Winneway et la société d'exploration minière Vior. *ICI Radio-Canada*. <https://ici.radio-canada.ca/nouvelle/2171042/autochtones-mine-or-belleterre-droits>
- ICI Radio-Canada. (2025b, 10 juillet). Agnico Eagle s'entend avec Lac-Simon et Kitcisakik à propos de la mine Akasaba Ouest. *ICI Radio-Canada*. <https://ici.radio-canada.ca/nouvelle/2178665/mine-agnico-autochtones-formation-emploi>
- Identification Premières Nations (ID1N). (2026). *Société de développement économique Amik*. <https://id1n.org/repertoire/societe-de-developpement-economique-amik/>
- Indiana Communication. (2026). *Répertoire d'affaire et des communautés autochtones Québec-Labrador 2025-2026*. <https://www.quebecautochtone.net/fr/>
- Isto, R. (2022). *A study of the integration of environment, social, and governance policy in the mining industry* [Mémoire de maîtrise, Montana Tech of the University of Montana]. Digital Commons @ Montana Tech. https://digitalcommons.mtech.edu/grad_rsch/281/
- Kativik Ilisarniliriniq. (2022). *Le domaine du forage accueille cinq nouveaux travailleurs du Nunavik certifiés grâce à une formation offerte en partenariat par Avataa Rouillier Drilling et Kativik Ilisarniliriniq*. <https://www.kativik.qc.ca/drilling-industry-welcomes-five-new-certified-nunavik-workers-thanks-to-training-offered-in-partnership-between-avataa-rouillier-drilling-and-kativik-ilisarniliriniq/>
- Knotsch, C., Siebenmorgen, P. et Bradshaw, B. (2010). Les « Ententes sur les répercussions et les avantages » et le bien-être des communautés : des occasions ratées? *Recherches amérindiennes au Québec*, 40(3), 59–68. <https://doi.org/10.7202/1009369ar>

- Kung, A., Holcombe, S., Hamago, J. et Kemp, D. (2022). Indigenous co-ownership of mining projects: a preliminary framework for the critical examination of equity participation. *Journal of Energy & Natural Resources Law*, 40(4), 413-435. <https://doi.org/10.1080/02646811.2022.2029184>
- Lessard, D. (2014). *Emergence and community: the Washaw Sibi Eeyouch* [Thèse de doctorat, Université McGill]. eScholarship@McGill. <https://escholarship.mcgill.ca/concern/theses/x346d743p>
- Lessard, D. (2015). Émergence : le cas des Eeyouch de Washaw Sibi. *Recherches amérindiennes au Québec*, 45(1), 29–38. <https://doi.org/10.7202/1035162ar>
- Lessard, D. (2018). Defining land use in a context of proximity-politics of community recognition and identity dynamics in Washaw Sibi. *Anthropologica*, 60(1), 76–89. <https://www.jstor.org/stable/44876736>
- Loi sur les Indiens, R.S.C. 1985, c. I-5. <https://laws-lois.justice.gc.ca/eng/acts/i-5/>
- Markvoort, K. (2022). *Assessment of Indigenous perspectives embodied in sustainability reporting and ESG disclosure practices of Canadian exploration and production companies* [Mémoire de maîtrise, Université de Calgary]. Scholaris. <https://ucalgary.scholaris.ca/server/api/core/bitstreams/aa64c59d-eb4f-4e27-bd67-cdb4ef1506bb/content>
- Mine Canadian Malartic. (2020, 3 juin). Une entente de collaboration historique entre Mine Canadian Malartic, et les Premières Nations Anicinapek d’Abitibiwinni, de Lac Simon, de Long Point et de Kitcisakik. *Cision*. <https://www.newswire.ca/fr/news-releases/une-entente-de-collaboration-historique-entre-mine-canadian-malartic-et-les-premieres-nations-anicinapek-d-abitibiwinni-de-lac-simon-de-long-point-et-de-kitcisakik-822628927>
- Nosanchuk, T. A. (1972). The vignette as an experimental approach to the study of social status: an exploratory study. *Social Science Research*, 1(1), 107-120. [https://doi.org/10.1016/0049-089X\(72\)90060-9](https://doi.org/10.1016/0049-089X(72)90060-9)
- O’Faircheallaigh, C. (2007). Environmental agreements, EIA follow-up and Aboriginal participation in environmental management: the Canadian experience. *Environmental Impact Assessment Review*, 27(4), 319-342. <https://doi.org/10.1016/j.eiar.2006.12.002>
- Or.fr. (2026). *Graphique historique de l’or*. <https://or.fr/cours/or#historical-chart>
- Papillon, M. et Rodon, T. (2017). Proponent-Indigenous agreements and the implementation of the right to free, prior, and informed consent in Canada. *Environmental Impact Assessment Review*, 62, 216-224. <https://doi.org/10.1016/j.eiar.2016.06.009>

- Peters, E. J. (1999). Native people and the environmental regime in the James Bay and Northern Quebec Agreement. *Arctic*, 52(4), 395-410.
<https://doi.org/10.14430/arctic944>
- Pikogan. (2017, 2 mai). *Projet Dumont : la Première Nation Abitibiwinini signe la première ERA de son histoire*. <https://pikogan.com/fr/news/1059311>
- Prno, J. et Slocombe, D. S. (2012). Exploring the origins of ‘social license to operate’ in the mining sector: Perspectives from governance and sustainability theories. *Resources Policy*, 37(3), 346-357. <https://doi.org/10.1016/j.resourpol.2012.04.002>
- Proulx, G., Beaudoin, J.-M., Asselin, H., Bouthillier, L. et Théberge, D. (2020). Untapped potential? Attitudes and behaviours of forestry employers toward the Indigenous workforce in Quebec, Canada. *Canadian Journal of Forest Research*, 50(4), 413-421. <https://doi.org/10.1139/cjfr-2019-0230>
- Rodon, T., Keeling, A. et Boutet, J.-S. (2022). Schefferville revisited: the rise and fall (and rise again) of iron mining in Québec-Labrador. *The Extractive Industries and Society*, 12, 101008. <https://doi.org/10.1016/j.exis.2021.101008>
- Rodon, T. et Lévesque, F. (2015). Understanding the social and economic impacts of mining development in Inuit communities: experiences with past and present mines in Inuit Nunangat. *Northern Review*, (41), 13-39.
<https://doi.org/10.22584/nr41.2015.002>
- Secrétariat aux alliances économiques Nation crie Abitibi-Témiscamingue (SAENCAT). (2026). *À propos*. <https://creenation-at.com/fr/a-propos>
- Senécal, P. et Égré, D. (1999). Human impacts of the La Grande hydroelectric complex on Cree communities in Québec. *Impact Assessment and Project Appraisal*, 17(4), 319-329. <https://doi.org/10.3152/147154699781767648>
- Sickini-Joly, B. (2024, 4 mars). Une nouvelle entreprise de forage voit le jour à Pikogan. *ICI Radio-Canada*. <https://ici.radio-canada.ca/nouvelle/2054266/forage-anicinape-rouillier-cooperative-pikogan>
- Sternberg, T. (2025). ESG and the mining industry: a Mongolian case study. *Journal of Environmental Assessment Policy and Management*, 27(1), 2550003.
<https://doi.org/10.1142/S1464333225500036>

- Thériault, S., Bourgeois, S. et Boirin-Fargues, Z. (2022). Indigenous peoples' agency within and beyond rights in the mining context: the case of the Schefferville region. *The Extractive Industries and Society*, 12, 100979.
<https://doi.org/10.1016/j.exis.2021.100979>
- UL Solutions. (2026). Certification ECOLOGO® pour l'exploration minière.
<https://canada.ul.com/fr/programmesulc/explores/>
- Vincent, O. (1995). *Histoire de l'Abitibi-Témiscamingue*. Institut québécois de recherche sur la culture.
- Voynnet-Fourboul, C. (2012). Ce que « analyse de données qualitatives » veut dire. *Revue internationale de psychosociologie*, 18(44), 71-88.
- Whiteman, G. (2004). The impact of economic development in James Bay, Canada: the Cree tallymen speak out. *Organization & Environment*, 17(4), 425-448.
<https://doi.org/10.1177/1086026604270636>