JEAN-MICHEL BEAUDOIN

L'ENTREPRENEURIAT FORESTIER AUTOCHTONE :
Le cas de la communauté ilnu de Mashteuiatsh

Mémoire présenté
à la Faculté des études supérieures de l'Université Laval
dans le cadre du programme de maîtrise en sciences forestières
pour l'obtention du grade de Maître ès Sciences (M.Sc.)

DÉPARTEMENT DES SCIENCES DU BOIS ET DE LA FORÊT
FACULTÉ DE FORESTERIE, GÉOGRAPHIE ET GÉOMATIQUE
UNIVERSITÉ LAVAL
QUÉBEC

2009

© Jean-Michel Beaudoin, 2009

Résumé

La participation des communautés autochtones à la foresterie est un enjeu important au Québec. Pour les communautés autochtones, le développement forestier représente des retombées économiques importantes qui peuvent permettre de réduire l'écart entre les conditions socioéconomiques de leur population et celles de la population non-autochtone. Conséquemment, la participation des autochtones à la foresterie a sensiblement augmenté au cours des dernières décennies. Le manque d'information actuellement disponible nuit toutefois aux efforts déployés pour soutenir et encourager les initiatives autochtones en foresterie.

Afin de mettre en exergue certains facteurs qui facilitent ou qui limitent les initiatives entrepreneuriales autochtones en foresterie, cette étude explore le développement de l'entrepreneuriat forestier dans la communauté ilnu de Mashteuiatsh. Cette communauté est située dans la région du Saguenay-Lac-Saint-Jean. Le premier chapitre situe le projet dans le contexte forestier québécois. Le deuxième chapitre présente le portrait des entrepreneurs forestiers autochtones de cette communauté. Finalement, le troisième chapitre compare ces entrepreneurs autochtones à des entrepreneurs forestiers non-autochtones de la même région.

Les résultats de notre étude montrent l'importance pour l'entrepreneur forestier autochtone du réseau social au sein de la communauté de Mashteuiatsh. Cette situation permet d'expliquer en partie les différences constatées lors de la comparaison des profils, des perceptions et des motivations des entrepreneurs forestiers de la communauté de Mashteuiatsh et d'un groupe d'entrepreneurs forestiers non-autochtones. Les entrepreneurs autochtones, contrairement à leurs homologues non-autochtones, semblent très optimistes quand à l'évaluation de leur sort actuel et avenir.

Abstract

The participation of the First Nations in forestry is a fundamental issue in the province of Québec. For their part, First Nations are considering forestry as a lever to improve the socioeconomic conditions in their communities. Over the last decades, there has been an increasing participation of First Nations in the forestry sector. Unfortunately, little information is currently available on aboriginal community initiatives in regards to business creation.

The main objective of this research is to identify key factors that favor or limit aboriginal business creation in forestry. This study first presents the development of forest entrepreneurship within the Ilnu community of Mashteuiatsh, located in the region of Saguenay-Lac-Saint-Jean. The first chapter situates this project in the broader context of Québec forestry. The second chapter draws a portrait of forestry entrepreneurs within this community. The third chapter compares these aboriginal forestry entrepreneurs to non-aboriginal forestry entrepreneurs from the same area.

Ours results demonstrate the importance for the aboriginal forest entrepreneur of the social network of the Mashteuiatsh Ilnu community. This network contributes to the differences observed when comparing the portrait, the perceptions and motivations of forestry entrepreneurs within the Ilnu community of Mashteuiatsh to those of non-aboriginal forestry entrepreneurs. In addition, Aboriginal forest entrepreneurs seem more optimist than non-aboriginal entrepreneurs when evaluating they actual situation and future.

Avant-propos

Je suis grandement reconnaissant envers mon directeur Luc LeBel et mon co-directeur Luc Bouthillier pour leur confiance, leur aide et leur soutien tout au long de mon parcours de maîtrise.

Je remercie les entrepreneurs forestiers ilnuatsh de la communauté de Mashteuiatsh, la Société de développement économique ilnu et le Conseil des Montagnais, sans qui ce projet n'aurait pas eu lieu.

J'offre mes sincères remerciements à toute l'équipe de la Forêt modèle du Lac-Saint-Jean, spécialement à M. Stéphane Turcot, pour leur confiance ainsi que leur aide technique et financière. Pour les mêmes raisons, je remercie le groupe de recherche PREFORT et la compagnie Abitibi-Bowater, plus particulièrement M. Marc Bédard et M. François Dumoulin. Je dis également merci au Fonds québécois de la recherche sur la société et la culture (FQRSC) et au Fonds de recherche et de développement en foresterie (FRDF).

Merci à tous mes amis et collègues pour la richesse des moments partagés. Je profite aussi de cette occasion pour exprimer ma sincère amitié à Geneviève, David, Marc-André et Sébastien, mes amis d'enfance.

Finalement, je remercie ma famille pour son soutien inconditionnel. Merci à «Pépère Denys» pour ses conseils inestimables. Merci à Aude, mon amour, qui a été à mes côtés depuis le tout début.

À mon amour Aude.

À mes trésors Naïmé Rose et Clémentine.

À la mémoire de mon père Claude.

Table des matières

Résumé....i
Abstract....ii
Avant-propos....iii
Table des matières....v
Liste des figures....viii
Introduction....1
Chapitre 1 : Mise en contexte....3
1.1 L'émergence d'un enjeu....3
1.1.1 Un combat social, une bataille judiciaire....3
1.1.2 Des réponses politiques....5
1.1.3 Une occasion parfaite....6
1.1.4 Vers un projet de loi....7
1.2 La participation des autochtones dans le secteur forestier....10
1.2.1 L'entrepreneuriat....12
1.2.2 L'entrepreneuriat autochtone....14
1.3 La communauté ilnu de Mashteuiatsh....15
1.3.1 Le profil de Mashteuiatsh....15
1.3.2 Le développement forestier à Mashteuiatsh....15
1.4 Synthèse....18
Chapitre 2 : Les entrepreneurs forestiers de la communauté ilnu de Mashteuiatsh....20
Résumé....20
2.1 Introduction....21
2.2 Methodology....22
2.3 The Mashteuiatsh Ilnu forest entrepreneurs....24
2.4 The businesses....26
2.5 Obstacles facing businesses....28
2.6 Services for entrepreneurs....29
2.7 The role of the band council: supporting without interfering....30
2.8 Conclusion....31
2.9 Acknowledgement....32
2.10 References....32
Chapitre 3: L'entrepreneuriat forestier autochtone....35
Résumé....35
3.1 Introduction....35
3.2 Cadre théorique....38
3.3 Méthodologie....40
3.3.1 L'échantillonage....40
3.3.2 Collecte des données....42
3.3.3 Mode d'analyse des résultats....43
3.4 Les prédispositions de l'EFIM à la création d'entreprise....43
3.4.1 Les caractéristiques personnelles....43
3.4.2 Le contexte familial et social....45
3.4.3 La formation....47

3.4.4 L'organisme de soutien....48
3.4.5 Les perceptions de l'environnement d'affaires....49
3.5 Conclusion....52
3.6 Références....54
Chapitre 4 : Conclusion....57
4.1 Synthèse des résultats....57
4.2 Transférabilité....58
4.3 Recherches futures....60
Bibliographie....60
Annexe : Questionnaire....66

Liste des tableaux

Tableau 1 : Profil sociodémographique des EFIM et des EFNA. 44
Tableau 2 : Motivations à la création d'entreprises pour les EFIM et EFNA. 45
Tableau 3 : Contexte familial et social des EFIM et des EFNA. 46
Tableau 4 : Formation et antécédents professionnels des EFIM et des EFNA. 48
Tableau 5 : Obstacles à la création d'entreprises pour les EFIM et EFNA. 50
Tableau 6 : Perspectives d'avenir des EFIM et des EFNA. 50
Tableau 7 : Les sources de revenus des EFIM et des EFNA. 52

Liste des figures

Figure 1 : Évènement entrepreneurial.....12
Figure 2 : Carte du Nitassinan de la Première nation de Mashteuiatsh 16
Figure 3 : Services available to Ilnu forest entrepreneurs.....30
Figure 4 : Schéma de l'évènement entrepreneurial.....40

Introduction

Au Québec, comme au Canada, la forêt fait partie intégrante de notre richesse collective. Le développement de l'industrie forestière et l'accroissement subséquent de la pression sur les ressources naturelles ont engendré de nombreux conflits avec les communautés autochtones (Wyatt 2004). Elles ont généralement été exclues de la forêt et de son développement. Pourtant, la forêt constitue les racines de leur identité, de leur culture et de leurs valeurs. D'ailleurs, la durabilité des systèmes d'aménagement forestier du Canada requière une harmonisation d'intérêts économiques, sociaux et environnements. Elle fait une place particulière aux enjeux autochtones.

Le Conseil canadien des ministres des forêts (CCMF) a introduit en 1996 des critères et indicateurs pour évaluer la durabilité de l'aménagement forestier. Le critère 6 reconnait l'importance d'accroître la participation des autochtones dans le secteur forestier. De plus, le CCMF (2006, p. 134) recommande notamment aux acteurs du secteur forestier de renforcer les capacités des collectivités locales afin qu'elles puissent prendre une part active aux processus débouchant sur leur stabilité et de permettre aux collectivités autochtones d'avoir accès à une juste part des avantages découlant de l'exploitation des terres et des ressources forestières.

Wyatt (2008) propose un cadre conceptuel pour l'analyse des différentes formes possibles d'une participation des autochtones à la foresterie canadienne. Ce cadre suggère quatre variantes différentes. D'abord, il y a la «foresterie par les autochtones» qui consiste simplement à incorporer les autochtones au modèle forestier conventionnel. Ensuite, une «foresterie pour les autochtones» où la gestion forestière conventionnelle prend en compte leurs valeurs, leurs besoins et leurs connaissances. Puis, il y aurait une «foresterie avec les autochtones», c'est-à-dire une foresterie où ces derniers sont partenaires à part entière de l'aménagement des forêts. Enfin, ce qui reste à inventer selon Wyatt, une véritable «foresterie autochtone». Il s'agirait d'une situation où la culture et les savoirs traditionnels se maillent à la foresterie conventionnelle afin d'instaurer des pratiques forestières spécifiques à l'occupation autochtone de la forêt. Les résultats de notre recherche

permettront de tester la dialectique de la foresterie entre autochtones et acteurs industriels proposée par Wyatt.

Soulignons aussi qu'il existe plusieurs initiatives économiques pour favoriser la participation des autochtones à la foresterie. Jusqu'à maintenant, plusieurs études ont porté sur les entreprises détenues par les conseils de bande (Hickey et Nelson 2005). Les partenariats représentent une autre possibilité qui a été explorée. Hickey et Nelson (2005) ont identifié quatre différentes structures de partenariat, soit : la coentreprise, le protocole d'entente, la relation contractuelle et les ententes de collaboration commerciale. Les travaux d'Anderson (1997) montrent d'ailleurs que les partenariats d'affaires entre autochtones et non-autochtones constituent un élément clé de la stratégie de développement des communautés autochtones. L'entrepreneuriat, souvent associé aux activités des petites entreprises (Shepherd et Wiklund 2005), constitue une autre possibilité pour accroître la participation des autochtones à la foresterie. C'est ce dernier modèle économique qui a retenu notre attention dans le cadre cette étude.

Cette étude de cas explore le développement de l'entrepreneuriat forestier dans la communauté ilnu[1] de Mashteuiatsh. Les objectifs spécifiques de cette étude consistent 1) à dresser le profil des entrepreneurs, de leur entreprise et leur environnement d'affaires, 2) à établir si l'entrepreneur forestier autochtone possède une spécificité qui lui est propre et qui le distingue d'un entrepreneur forestier non-autochtone et 3) à mettre en lumière les facteurs qui facilitent ou qui limitent les initiatives entrepreneuriales autochtones en foresterie. Pour atteindre ces objectifs, le premier chapitre situe le projet dans le contexte forestier québécois. Ensuite, le deuxième chapitre présente le portrait des entrepreneurs forestiers autochtones de cette communauté. Finalement, le troisième chapitre compare ces entrepreneurs autochtones à des entrepreneurs forestiers non-autochtones de la même région.

[1] Le terme «ilnu» est spécifique à la communauté de Mashteuiatsh. Il correspond à un usage plus ancien qui a été préservé dans le dialecte de Mashteuiatsh (Boucher 2008).

Chapitre 1 : Mise en contexte

Le 14 février 2008 le gouvernement du Québec rendait public un Livre vert intitulé «La forêt, pour construire le Québec de demain» (MRNF 2008). Celui-ci formule les options possibles en vue du renouvellement du régime forestier québécois. Ce livre contient neuf enjeux qualifiés d'«incontournables» par le gouvernement du Québec. Notre démarche en retiendra un : la participation des autochtones à la foresterie québécoise. Cet enjeu est particulièrement sensible au Québec, comme dans les autres provinces canadiennes qui comptent toutes des communautés autochtones intéressées à participer à la foresterie (Hutton 2004; Trosper et *al*. 2008; Wyatt 2008). Depuis trois décennies déjà, les nations autochtones du Canada ont entrepris plusieurs initiatives forestières (Wyatt 2008). À travers le présent chapitre, nous verrons comment le gouvernement du Québec en est venu à identifier la participation des autochtones à la foresterie comme un «enjeu incontournable» du renouvellement du régime forestier. Pour ce faire, nous expliquerons comment cet enjeu a émergé au Québec et quelles ont été les réponses politiques.

1.1 L'émergence d'un enjeu

1.1.1 Un combat social, une bataille judiciaire

Selon Otis (2005), la prospérité actuelle du Canada et du Québec est tributaire des leviers de développement dont ces entités politiques se sont appropriées depuis l'époque coloniale et qui ont reposé sur le contrôle du territoire et l'exploitation de ses ressources. À cet égard, Legendre affirme que «l'industrialisation du Canada et du Québec est indubitablement liée au développement de l'industrie des pâtes et papiers» (Legendre 2005, p.9). Observation juste qui occulte néanmoins le fait que le développement s'est également accompagné d'une marginalisation systématique et d'une fragilisation des peuples autochtones (CRPA 1996). Tenu en 2006 à Mashteuiatsh, le Forum socio-économique des Premières nations a fait ressortir l'état de sous-développement des communautés autochtones et les nombreux problèmes qui y sont présents : un taux de chômage trois fois plus élevé que chez le reste des Québécois, des problèmes de santé et de décrochage scolaire, etc (FSPN 2006). Noël et Bibeau (2007, p.191) identifient l'exploitation des ressources du territoire comme un élément majeur ayant contribué à la déstabilisation des

sociétés autochtones. Depuis l'établissement des réserves et l'adoption de la *Loi sur les Indiens* en 1876, les populations autochtones ont perdu le contrôle et la gestion de leur territoire et des ressources qu'il comprend, ce qui a nui à leur culture et à leur capacité à s'autodéterminer (Simard 2003).

Au Canada, le milieu des années 1960 a constitué un point tournant où les autochtones sont passés de la passivité à un militantisme actif (Simard 2003). Au Québec, on attribue à l'annonce du projet hydroélectrique de la Baie-James en 1971 l'entrée des autochtones sur la scène politique (Rodon 2003). Le manque de considération des différents paliers gouvernementaux face aux revendications autochtones obligea ceux-ci à recourir aux tribunaux pour obtenir la reconnaissance de leurs droits. Cela a ouvert la voie à une longue bataille judiciaire (Otis 2005). En 1973, la Cours suprême du Canada rend un verdict historique : le jugement Calder reconnait l'existence des droits autochtones (Calder 1973). Le jugement Malouf de la Cour supérieure du Québec rend un jugement similaire à l'égard des droits des Cris et des Inuits durant la même année (Rodon 2003). Ainsi, le jugement Malouf obligeait l'État à consulter les Cris et les Inuits afin de négocier ce qui allait devenir la Convention de la Baie-James et du Nord québécois (CBJNQ) deux ans plus tard (Rodon 2003). Lors du rapatriement de la constitution en 1982, le gouvernement fédéral reconnait et confirme l'existence des droits des peuples autochtones du Canada à l'article 35. Le gouvernement québécois, dirigé par René Lévesque, reconnaît officiellement en 1985 l'existence des Nations autochtones de la province (SAA 2008). En résumé, le développement du territoire et l'exploitation des ressources, dont celles de la forêt, doit prendre en compte les droits autochtones. Cependant, à cette époque, la portée de ces droits restait à préciser.

À partir des années 1990, différents jugements viendront justement préciser les droits autochtones (Sparrow 1990; Van der Peet 1996; Delgamuukw 1997). Concernant la gestion des ressources naturelles, ces jugements stipulent qu'un gouvernement peut porter atteinte à un droit ancestral par voie règlementaire. Par contre, un tel geste doit s'accompagner d'une consultation des communautés autochtones et, le cas échéant, d'un accommodement ou d'une compensation adéquate (Grammond 2005). En 1997, le jugement Delgamuukw apportera une première définition au titre aborigène. Celui-ci

constitue un droit collectif, exclusif et inaliénable quant à l'utilisation et à l'occupation d'un territoire. De plus, la Cour suprême du Canada précise que l'obligation de consulter s'applique également aux Nations revendiquant des droits qui n'auraient pas été prouvés ou reconnus (Taku River 2004; Haïda 2004). Somme toute, la jurisprudence confirme le droit des autochtones à une participation effective en foresterie.

1.1.2 Des réponses politiques

Aux victoires judiciaires des communautés autochtones au Canada s'ajoutent les avancées au plan international avec la conférence internationale des Nations Unies sur l'environnement et le Développement (communément appelé Sommet de Rio) en 1992. À l'objectif 26.3c, l'Agenda 21 mentionne que le gouvernement doit «assurer la participation des populations autochtones et de leurs communautés […] aux stratégies de gestion et de conservation des ressources», (ONU 1992). À Rio, le Québec a reconnu les principes énoncés dans la Déclaration de Rio et les objectifs du document d'orientation Action 21 (MDDEP 2002).

Pour donner suite à ses engagements, le Ministère des Ressources naturelles du Québec instaure en 1995 le Programme de mise en valeur des ressources du milieu forestier (PMVRMF) qui encourage spécifiquement les communautés autochtones à accroître leur participation à la mise en valeur des ressources du milieu forestier (Gagnon 2002). Le *Bilan quinquennal 1995-2000* indique que 53 projets sur 3855 ont été réalisés par des communautés autochtones, ce qui représente un investissement de 2,4 M$ ou 1,4% de l'enveloppe totale. Ces 53 projets ont permis la construction de 36 km de chemins forestiers, la réalisation de 96 ha d'éclaircie précommerciale, 100 ha d'éclaircie commerciale, 70 ha de préparation de terrain et 427 ha de plantation. Il s'agit donc de projets marginaux en termes d'aménagement forestier, échelonnés sur une période de cinq ans et permettant difficilement d'assurer à eux seul la rentabilité d'une entreprise. De plus, très peu d'informations sont disponibles sur les bénéficiaires et les retombées réelles du programme pour les communautés autochtones. Le PMVRMF ne constitue pas une politique forestière autochtone. Le rapport quinquennal porte à croire que ce programme a été étendu au Premières Nations et non conçu avec elles. Il s'agit là néanmoins d'une première ouverture à la participation des autochtones à la mise en valeur des forêts. Le

programme est toujours en vigueur aujourd'hui, mais aucun bilan n'a été publié sur les nouvelles initiatives autochtones, soit depuis 2001.

En 1996, le gouvernement du Québec introduit six critères d'aménagement durable dans la disposition préliminaire de la *Loi sur les forêts* (Gouvernement du Québec 2004-2008). Un indicateur de la prise en compte des droits autochtones concerne le nombre d'emplois du secteur forestier occupés par les autochtones. Cependant, cet indicateur n'est pas mentionné dans le rapport quinquennal du PMVRMF, ni dans le livre vert du Québec. Manifestement, jusqu'à présent, les réponses politiques relatives offrent des résultats mitigés. De nouvelles actions s'imposent et le gouvernement indique vouloir intervenir au niveau des entreprises forestières autochtones (MRNF 2008).

1.1.3 Une occasion parfaite

La législation, telle qu'expliquée précédemment, fait de la participation des autochtones à la foresterie une obligation du gouvernement du Québec, mais bien d'autres raisons motivent le gouvernement à agir. Premièrement, il faut mentionner la prise de position de gens ou d'organisations d'influence. La Commission Erasmus-Dussault, en 1996, établissait clairement l'origine et l'état de sous-développement des communautés autochtones du Canada (CRPA 1996). Plus particulièrement, la Commission reprochait au gouvernement canadien de gaspiller des sommes publiques afin d'entretenir les communautés autochtones plutôt que d'en faire de véritables partenaires sociaux, culturels et économiques qui contribueraient à notre société. La Commission indiquait aussi que la forêt constituait un levier important pour atteindre cet objectif. Sept ans plus tard, la Commission Coulombe recommandait au gouvernement que des «programmes de formation et de création d'emplois soient élargis afin de favoriser le développement de la main-d'œuvre sylvicole autochtone» (Coulombe et *al*. 2004). Elle proposait aussi que «les entreprises forestières autochtones soient invitées à participer aux projets de sylviculture intensive et aux projets de forêt habitée et que les conditions facilitant leur stabilité et le développement de leurs capacités de gestion et leurs compétences professionnelles soient mises en place».

Deuxièmement, les communautés autochtones du Québec ont pris des initiatives en foresterie. Pour assurer une participation réelle des Cris à l'aménagement forestier, la Forêt modèle crie de Waswanipi a initié un processus de consultation impliquant les trappeurs cris et les exploitants forestiers (Pelletier 2002). Également, la communauté ilnu de Mashteuiatsh a investi beaucoup d'énergie pour développer des entreprises dans le secteur forestier. Il en va de même pour la communauté d'Essipit qui s'est engagée avec la coopérative Boisaco à développer un partenariat d'affaires pour mettre en valeur la forêt de la Côte-Nord. Notamment, pour permettre à Boisaco de récolter des arbres sur les territoires où sont situées les pourvoiries communautaires d'Essipit (Paradis 2008). Ces cas montrent l'intérêt des Premières nations à développer le secteur forestier et leurs capacités pour mener un tel projet à terme.

Troisièmement, les données du dernier recensement de Statistique Canada indiquent que les populations autochtones sont très jeunes et en croissance. Dans ces communautés, les besoins en emplois sont énormes (Gauthier et Proulx 2008). Parallèlement, une pénurie de main-d'œuvre se pointe dans le secteur forestier (Coulombe et *al.* 2004). Il est difficile de ne pas percevoir la présence d'intérêts convergents.

Finalement, la déclaration finale du Sommet sur l'avenir du secteur forestier (2007), signée par les principaux acteurs du régime forestier québécois, y compris des autochtones, témoigne d'un consensus des parties prenantes quant à la participation de ces derniers à la foresterie. L'extrait suivant de la déclaration finale en témoigne : «Les participants du Sommet veulent aussi s'attaquer à réduire les écarts de développement entre les communautés autochtones et les autres localités. Ils s'entendent pour associer les Premières nations à la gestion des forêts». Ainsi, il se dégage des paragraphes précédents une nette volonté d'impliquer les Premières nations à notre nouveau régime forestier. Une occasion parfaite pour une réponse politique.

1.1.4 Vers un projet de loi

Le livre vert de 2008 identifie clairement la participation des autochtones comme «enjeu auquel la gestion forestière doit nécessairement répondre dans un contexte de modernité et d'adaptation aux changements». Les mesures envisagées consistent

principalement à : 1) offrir un rôle prépondérant aux autochtones dans la gestion des forêts afin de prendre en compte leurs droits, leurs valeurs et leurs besoins et 2) offrir davantage d'opportunités d'affaires aux entreprises autochtones. Pour la première mesure, il s'agit, à notre avis, d'une «approche de routine» (Ellefson 1992), c'est-à-dire la reformulation inchangée d'une approche à un enjeu reconnu de longue date et bien documenté. La Loi sur les forêts (article 54) oblige la participation des conseils de bandes à la préparation des plans généraux d'aménagement forestier (L.R.Q., c. F-4.1). La même loi impose également à l'article 211 des modalités particulières de consultations pour les autochtones. Pour la deuxième mesure, il s'agit, selon nous, d'une «approche analogue» (Ellefson 1992), c'est-à-dire que pour s'attaquer au problème de sous-développement des communautés autochtones, le gouvernement propose une approche maintes fois utilisée au Canada et ailleurs dans le monde, soit stimuler l'entrepreneuriat. À titre illustratif, la Finlande a réuni ses forces en 1995 pour donner vie à une nouvelle génération d'entrepreneurs et ainsi sortir d'une importante crise économique (Fortin 2002). De la même manière, le Canada s'est doté en 1987 d'une «stratégie de promotion de l'entrepreneuriat» afin d'aider les provinces de l'Atlantique aux prises avec des économies vacillantes (APÉCA 1996). Selon le *Bilan quinquennal 1995-2000*, il semble que le programme du PMVRMF adoptait déjà cette approche.

Il est possible de constater que les communautés autochtones ont pris part au processus d'élaboration d'une nouvelle politique forestière. D'abord, le Sommet sur l'avenir du secteur forestier offrait, parmi onze autres acteurs, une place officielle aux Premières nations. Celles-ci ont participé aux discussions sur le livre vert ainsi qu'à la Commission de l'économie et du travail (2008) portant sur le document de travail ayant fait suite au livre vert. Néanmoins, certains éléments soulevés lors de la consultation des communautés autochtones doivent être soulignés. D'abord, certaines communautés ont exprimé leur insatisfaction face aux délais trop courts accordés en vue des consultations. Par le fait même, elles affirment que le gouvernement contrevient à son obligation légale de consulter les Premières Nations. Également, les différentes Nations sont très méfiantes à l'égard des sociétés d'aménagement, une solution proposée dans le livre vert pour permettre de régionaliser la gestion des forêts. D'une part, ces structures semblent les placer en position d'infériorité décisionnelle : on fixe à un minimum de un le nombre de

membre autochtone sur les 11 à 13 que compterait les éventuels conseils d'administration. D'autre part, la régionalisation de l'aménagement forestier entraînerait un dialogue de Nation à région, alors que les communautés réclament depuis longtemps une reconnaissance de Nation à Nation, c'est-à-dire entre les Premières Nations et le gouvernement du Québec. Finalement, les leaders cris affirment qu'il est très difficile pour eux de porter un jugement sur l'ancien régime forestier et le nouveau régime proposé car la mise en œuvre des modalités forestières découlant de la Paix des Braves n'a toujours pas été complétée à ce jour.

Le gouvernement du Québec a déposé en 2009 le projet de loi 57 «Loi sur l'occupation du territoire forestier» (Assemblée Nationale 2009). Ce projet de loi vise à instaurer un nouveau régime forestier. Une analyse approfondie de celui-ci ne pourra être faite dans le présent mémoire. Par contre, une mise à jour de nos connaissances s'impose. La proposition de créer des sociétés d'aménagement n'a pas été reconduite dans le projet de loi 57. De la même manière, aucune disposition particulière n'a été incluse afin d'offrir davantage d'opportunités d'affaires aux entreprises autochtones.

Mentionnons également que le projet de loi 57 est jugé inacceptable par toutes les communautés autochtones qui ont déposé un mémoire aux consultations publiques organisées par le gouvernement du Québec (Conseil de la nation huronne-wendat 2009; Conseil de la Première Nation Abitibiwinni 2009; Conseil des Montagnais du Lac-St-Jean, Conseil des Innus Essipit et Conseil des Montagnais de Natashquan 2009). D'abord, elles mentionnent que le titre même du projet est inadéquat, soit la ««Loi sur l'occupation du territoire forestier», puisque les communautés autochtones occupaient et occupe toujours les territoires forestiers du Québec. Ensuite, les communautés jugent inacceptable l'article 71 alinéa 8 qui stipule qu'un «permis d'intervention est nécessaire pour réaliser dans les forêts du domaine de l'État […] les activités réalisées par des autochtones à des fins domestiques, rituelles ou sociales, sauf dans les cas déterminés par règlement du ministre» (Assemblée Nationale 2009, p.26). Les communautés expliquent que le gouvernement du Québec ne peut exiger de permis sur des pratiques ancestrales, les droits des peuples autochtones étant reconnus par la constitution canadienne. Bien d'autres préoccupations

sont soulevées par ces groupes autochtones en ce qui concerne le respect des droits autochtones, la consultation des communautés autochtones, la gouvernance régionale, etc.

Dans leurs mémoires, ces communautés expriment aussi un intérêt envers «la participation active des communautés à l'aménagement de leur territoire concerné mais, plus particulièrement, à la nécessité de faire une place aux communautés et de rendre accessible une certaine portion des retombées économiques engendrées par l'exploitation de leur territoire respectif» (Conseil de la nation huronne-wendat 2009, p.17». Autrement dit, l'enjeu de la participation des autochtones dans le secteur forestier demeure bien réel.

1.2 La participation des autochtones dans le secteur forestier

Graham et Wilson (2004) identifient plusieurs raisons qui favorisent une participation autochtone à la foresterie : un nombre croissant de terres détenues par des autochtones, une évolution positive du contexte légal, des engagements internationaux du Canada et des politiques forestières canadiennes envers les autochtones, la prise en compte des enjeux autochtones dans les normes de certifications forestières, etc. Dans les dernières décennies, plusieurs initiatives visant le renforcement des capacités des communautés ont été mises sur pied. Par exemple, l'«Aboriginal Forestry Training Employment Review» a été créée en 1993 par le National Aboriginal Forestry Association (NAFA) afin de développer des ressources autochtones en foresterie (NAFA 2002). Ou encore, le gouvernement canadien lance en 1996 le Programme Forestier des Premières Nations pour accroître le rôle des autochtones dans secteur forestier (PFPN 2009). Ainsi, certaines communautés autochtones ont développé leurs capacités afin d'accroître leur autonomie et leurs conditions de vie (NAFA-IOG 2000, Stevenson et Perreault 2008). Avant 1998, entre 400 et 600 entreprises forestières autochtones avaient été créées (IOG 1998). Ce nombre a augmenté à 1493 en 2002 (Graham et Wilson 2004). Les communautés semblent effectivement connaître un certain succès. Selon Anderson (1997, p.1499 – corporate indigenous partnerships), «the First Nations strategy of development on capacity building through education, institution building and control of resources is working». Pour accroître la participation des autochtones en foresterie, il importe donc de renforcer les capacités des communautés.

Le terme «capacité» nécessite des explications supplémentaires. Le Conseil canadien des ministres des forêts (2006, p. 134) réfère à la définition de Beckley *et al.* (2002) pour évaluer les capacités des communautés. Ces auteurs «évaluent cette capacité en fonction des forces ou des atouts particuliers d'une collectivité qui lui fournissent les outils nécessaires pour réagir à l'évolution constante des systèmes sociaux, économiques ou environnementaux. Ces atouts peuvent être d'ordre naturel (p. ex., air pur et eau propre), humain (p. ex., éducation et santé), économique (p ex., ressources physiques et financières dans la collectivité) et social (p. ex., organisations et réseaux qui facilitent l'action sociale). Nadeau et al. (2003) préfèrent parler des différentes formes de capital plutôt que d'atouts. Ils identifient le capital environnemental, le capital humain, le capital économique et le capital social. Ainsi, la participation des autochtones au secteur forestier dépendra de leurs aptitudes à s'organiser, c'est-à-dire leurs aptitudes à évaluer collectivement leurs forces, leurs faiblesses et leurs besoins afin de prendre ensuite les actions appropriées pour parvenir à leurs fins (Anderson et Giberson 2004; Stevenson et Perreault 2008).

Déjà, les recherches sur leur développement économique des communautés autochtones nous enseignent certaines règles importantes pour une organisation efficace des communautés autochtones; des règles applicables au secteur forestier. D'abord, les conclusions du projet Harvard identifient cinq caractéristiques essentielles pour le développement des capacités des Premières Nations (Jorgensen 2007, p.17), soit que:

- Les Premières Nations assument une forme d'autonomie ou s'approprient les pouvoirs pour s'autodéterminer;
- Les Premières Nations soutiennent leur pouvoir décisionnel par des institutions de gouvernance efficaces;
- Il y ait adéquation entre les institutions de gouvernance et la culture politique des Premières Nations;
- Les décisions soient stratégiques;
- Les leaders agissent à titre de bâtisseurs et rassembleurs pour les Premières Nations.

Comme le soulignent Trosper *et al.* (2008), le Harvard Project est très utile pour comprendre le développement des communautés autochtones, mais le contexte des États-Unis et celui du Canada ne sont pas identiques. Par exemple, les communautés autochtones du Canada ne sont pas propriétaires d'immenses territoires comme c'est souvent le cas aux États-Unis. Néanmoins, plusieurs résultats de recherches menées au Canada s'apparentent aux conclusions du Harvard Projet.

Trosper et *al*. (2008, p.226) démontrent l'importance de séparer les décisions quotidiennes d'une entreprise des décisions politiques liées à la gouvernance de la communauté. Ces auteurs qualifient cet élément de «préalable institutionnels requis pour atteindre la profitabilité des entreprises initiées par des Premières Nations agissant seules ou en partenariat avec des acteurs privés». Merkel (2003) soutient que l'interférence entre l'autorité politique et l'entreprise privée peut notamment ralentir la prise de décision ou entraîner des incertitudes pour les partenaires d'affaires lorsque le renouvellement de direction du conseil de bande induit un changement important d'orientation.

La légitimité culturelle est également importante, car dans plusieurs cas les initiatives de développement ont échoué à intégrer les enjeux culturels propres aux communautés autochtones et ont soulevé des tensions sociales. Par exemple, l'harmonisation des opérations forestières et des pratiques traditionnelles, comme la chasse, la pêche et le piégeage, a constitué un enjeu majeur pour plusieurs communautés (Wyatt 2004; Stevenson et Perreault 2008).

1.2.1 L'entrepreneuriat

Malgré la multiplicité des approches en entrepreneuriat (Cooper 2003), il faut noter qu'un élément demeure toujours présent : l'action (McMullen et Shepherd 2006); car ce qui compte vraiment dans la réalité, ce sont les actions mise en œuvre, comme la création d'une entreprise. L'«acte entrepreneurial» constitue d'ailleurs la finalité que le paradigme de l'évènement entrepreneurial tente d'expliquer (Shapiro et Sokol 1982). La figure 1 illustre le paradigme en question.

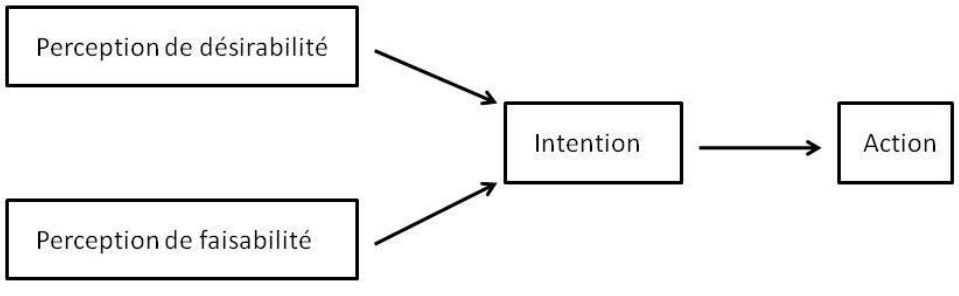

Figure 1 : Évènement entrepreneurial (adapté de Shapero 1982, Krueger 2000)

Retenons premièrement que la formation d'un «acte entrepreneurial» débute par une intention d'agir. Le lien intention-action a été démontré par Kim et Hunter (1993), mais leur étude relevait de comportements non-entrepreneuriaux comme «aller à une fête», «avoir un enfant», «aller voter» ou «faire un don de sang». Ensuite, soulignons que l'intention d'un individu envers un comportement est influencée par les perceptions de désirabilité et de faisabilité de celui-ci. La perception de désirabilité correspond à l'intérêt d'un individu d'adopter un comportement. C'est ainsi que des facteurs sociaux, comme la culture, la famille, les collègues ou un mentor, et des facteurs individuels, tels les caractéristiques, les connaissances, les compétences, les habilités, influencent l'entrepreneur (Baron 2007). Quant à la perception de faisabilité, elle peut très bien se résumer par les deux questions suivantes : «Suis-je capable et ai-je les moyens d'arriver à mes fins?». La perception de faisabilité sera notamment influencée par le soutien offert par le milieu, ainsi à titre illustratif, celui offert par un organisme de soutien au développement. Bien que la figure 1 ne l'illustre pas, les perceptions de faisabilité et de désirabilité ne sont pas nécessairement indépendantes l'une de l'autre. Par exemple, la réalisation d'un plan d'affaires semble augmenter la perception de faisabilité, mais Audet (2004) indique aussi qu'il augmente la perception de désirabilité. Nous pouvons donc penser qu'un projet qui semble plus facilement réalisable apparaîtra plus attrayant.

Le paradigme de Shapiro et Sokol repose sur la théorie du comportement planifié voulant que les comportements soient conditionnés par des déterminants sociaux (Gasse et *al*. 2007). Cela expliquerait pourquoi, les «entrepreneurs ne forment pas un groupe homogène» (APÉCA 1996). Leurs valeurs, leurs motivations, leurs attitudes et conséquemment les actions qui en découlent sont notamment conditionnées par leurs expériences passées, leur éducation, l'influence de leurs proches et leur culture. Chong (1986) nous propose des exemples concrets de cette situation. Par exemple, l'entrepreneur tiendra forcément compte des normes et des valeurs sociales dans le cadre de son entreprise; la fidélité, la confiance et le support des clients et du soutien local en dépendent (Chong 1986).

Finalement, il importe d'introduire le concept d'«opportunité» pour parfaire notre compréhension du processus entrepreneurial. Parmi tous les individus d'une même

communauté, pourquoi seulement un certain nombre deviendront entrepreneurs? Pourquoi tous les enfants d'un ou d'une propriétaire d'entreprise ne reprennent pas l'entreprise familiale ou ne deviennent pas entrepreneurs? Oui, tous n'ont pas les mêmes valeurs, attitudes et motivations qui influenceront leurs comportements, mais la réponse demeure incomplète. Nous ajouterons donc que tous ne sont pas en mesure d'identifier, d'évaluer et d'exploiter des opportunités (Stevenson et Jarillo 1990; Krueger 2003). L'entrepreneuriat constitue en effet l'étude «1) des sources d'opportunités, 2) du processus d'identification, d'évaluation et d'exploitation et 3) des individus qui les découvrent, les évaluent et les exploitent» (Shane et Ventakaraman 2000; Baron 2007). Dans le cadre de notre étude, nous nous limiterons toutefois à l'identification des sources d'opportunités exploitées.

1.2.2 L'entrepreneuriat autochtone

Bien qu'il n'existe pas de définition universellement reconnue du concept d'entrepreneuriat autochtone, la littérature scientifique présente certains points de similitudes (Peredo et Anderson 2006). Hindle et Lansdowne (2005, p. 132) proposent la définition suivante : «We define Indigenous entrepreneurship as the creation, management and development of new ventures by Indigenous people for the benefit of Indigenous people». Cette définition est également reprise par Lindsay (2005). L'entrepreneuriat autochtone est un processus par lequel les autochtones identifient des opportunités d'affaires pour atteindre certains objectifs économiques et de développement, rassemblent les ressources nécessaires pour y arriver et, finalement, développent une organisation (Anderson et Giberson 2004; Peredo et *al.* 2004). Cette dernière définition est particulièrement intéressante puisqu'elle s'apparente au modèle théorique présenté à la section précédente. En somme, l'entrepreneuriat autochtone implique une participation réelle des autochtones et des retombées qui répondent à leurs besoins.

Peredo et Anderson (2006) affirment également que l'entrepreneuriat autochtone se limite à certains contextes particuliers. D'abord, l'entrepreneuriat autochtone survient en territoire autochtone, c'est-à-dire là où l'entrepreneur partage les mêmes conditions sociales, économiques et culturelles que le reste de la communauté (Peredo et *al*. 2004). De plus, l'entrepreneuriat autochtone est également orienté vers des objectifs davantage collectifs qu'individuels (Redpath and Nielson 1997; Lyndsay 2005; Hindle and

Lansdowne 2005). Finalement, l'entrepreneuriat autochtone est habituellement organisé collectivement, c'est-à-dire par la communauté et avec une légitimité culturelle.

1.3 La communauté ilnu de Mashteuiatsh

1.3.1 Le profil de Mashteuiatsh

La nation innue regroupe neuf communautés autochtones, toutes localisées au Québec. La communauté ilnu de Mashteuiatsh sur la rive ouest du Lac Saint-Jean. Son territoire ancestral porte le nom de Nitassinan et représente une superficie d'environ 92 200 km^2 (voir figure 2). Plusieurs activités sont pratiquées sur ce territoire, la chasse, la pêche, le piégeage et la cueillette à des fins de subsistance, rituelles et sociales (Mamuitun 2004).

La population de Première Nation de Mashteuiatsh compte 4 958 membres dont 2 029 qui habitent dans la communauté (MAINC 2009). Selon les données de Statistiques Canada (2006), 38% de la population aurait moins de 25 ans et 52% aurait moins de 35 ans. Respectivement, ces chiffres sont de 29% et 42% pour la province de Québec. La population de Mashteuiatsh est donc plus jeune que celle de la province.

1.3.2 Le développement forestier à Mashteuiatsh

L'extrait suivant, tiré du mémoire que le Conseil tribal Mamuitun mak Nutashkuan (2004, p 31) a présenté à la Commission d'étude sur la gestion de la forêt publique québécoise, reflète bien l'importance du secteur forestier pour la communauté de Mashteuiatsh :

> *«La réalisation d'activités d'aménagement forestier est un créneau de développement particulièrement intéressant pour la communauté de Mashteuiatsh en raison des liens avec le territoire et de l'abondance d'une main d'œuvre jeune. La création d'emplois dans ce domaine est une priorité afin d'améliorer les conditions socioéconomiques de la communauté.»*

Le paragraphe suivant décrit, par ordre chronologique, les efforts entrepris par la communauté de Mashteuiatsh pour développer le secteur forestier.

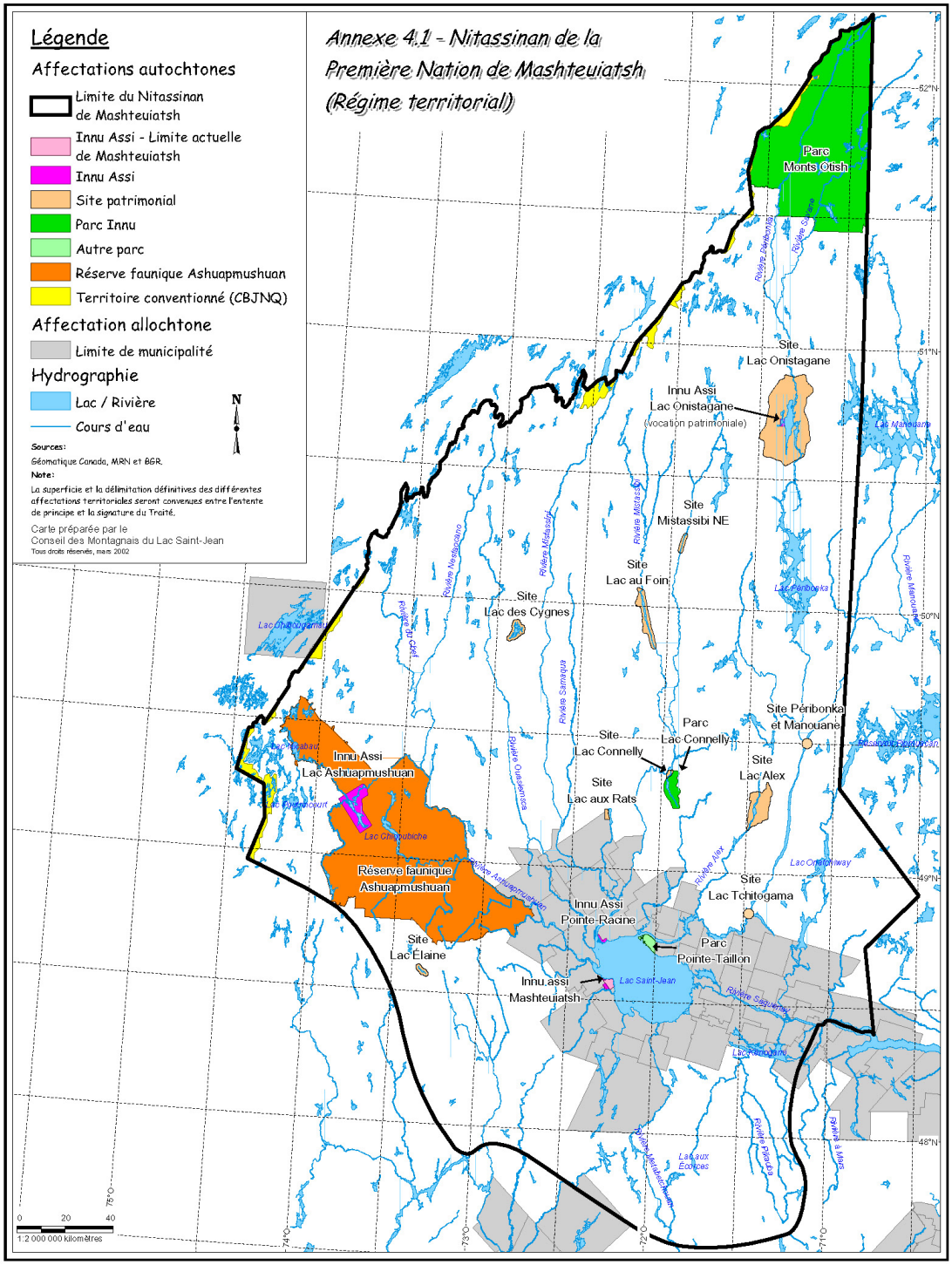

Figure 2 : Carte du Nitassinan de la Première nation de Mashteuiatsh (préparée par le Conseil des Montagnais du Lac-Saint-Jean, 2002)

Le guide d'accompagnement du Musée amérindien à Mashteuiatsh indique que dans «les années 1980, le Conseil des Montagnais du Lac-Saint-Jean prend en charge l'ensemble des services offerts à la communauté (éducation, services sociaux, etc.) […]Dans le but de faire travailler le plus de gens possible et de dynamiser le milieu, le Conseil de bande acquiert certaines entreprises qu'il soutient par la suite : camping, usine de raquettes» et une scierie (Musée amérindien de Mashteuiatsh 2008). Le Conseil des Montagnais a aussi créé, au début des années 1990, un secteur foresterie afin de saisir les occasions d'affaires dans ce secteur. L'entreprise publique réalisait notamment des travaux d'éclaircie précommerciale, d'entretien de lignes hydro-électriques et d'inventaire (Mémoire Mamuitun 2004). En décembre 2000, la Société de développement économique ilnu (SDEI) est créée afin de soutenir le développement économique de la communauté (Musée amérindien de Mashteuiatsh 2008; SDEI 2009). En 2003, le Conseil a également créé Développement Piekuakami Ilnuatsh (DPI), une entreprise qui agit comme entrepreneur général au nom du Conseil de bande de Mashteuiatsh. DPI a la charge de négocier les contrats auprès des grandes entreprises oeuvrant dans le secteur des ressources naturelles (Musée amérindien de Mashteuiatsh 2008). Également en 2003, la privatisation du secteur foresterie du Conseil des Montagnais entraîne la création de plusieurs nouvelles entreprises dans le secteur forestier (Mémoire Mamuitun 2004). La SDEI en vient, en 2004, à réviser son plan stratégique et à qualifier de «prioritaire» le développement du milieu forestier. Conséquemment, elle crée un bureau de projet en milieu forestier afin d'accroître «la quantité et la qualité des biens, des services et des ressources reliées au secteur forêt afin de générer des retombées économiques significatives pour la communauté» (SDEI 2009). Depuis plusieurs années, le secteur du développement de la main-d'œuvre du Conseil des Montagnais posent plusieurs actions, en partenariat avec les entreprises forestières de la communauté, pour former et employer la main-d'œuvre autochtone de Mashteuiatsh (DMO 2009). Parmi les mesures mise en place, mentionnons notamment que :

- plus d'une vingtaine de personnes ont reçu une formation de quatre semaines en reboisement depuis 2007,
- douze travailleurs ont reçu une formation technique de quatre semaines à l'hiver 2008 et à l'hiver 2009,
- et plus de dix personnes recevront en 2009 une formation sur une période de 25 semaines en reboisement, débroussaillage et abattage.

Finalement, la communauté de Mashteuiatsh développe un projet de forêt modèle en partenariat avec la MRC de Maria-Chapdelaine et la MRC du Domaine-du-Roy (FMLSJ 2009). La Forêt modèle du Lac-Saint-Jean (FMLSJ) est créée en 2008. Ce projet vise notamment à améliorer les conditions de vie de ces trois communautés forestières et à valoriser leurs expertises collectives liées au milieu forestier (FMLSJ 2009).

1.4 Synthèse

Nous constatons que la participation des autochtones à la mise en valeur des forêts a provoqué plusieurs actions politiques concrètes par le passé. Le Québec a clairement indiqué que l'aménagement durable des forêts nécessite une participation réelle des autochtones. Cependant, dans les faits, les retombées tardent à venir.

Mentionnons qu'au niveau fédéral, le programme forestier des Premières nations (PFPN), débuté en 1996, a apporté un appui considérable aux initiatives autochtones du Québec et des autres provinces canadiennes (PFPN 2005). Comme nous l'avons constaté avec le rapport quinquennal du PMVRMF, l'information sur les initiatives du PFPN est incomplète. Il aurait également été intéressant de mettre en place des indicateurs permettant la comparaison entre les projets afin d'identifier les moyens et les outils les plus efficaces pour développer la foresterie dans les communautés autochtones. D'ailleurs, un rapport commandé par le PFPN recommande «d'améliorer la collecte de données sur les relations entre les Premières nations et le secteur forestier et de mener des recherches sur les leçons tirées des partenariats d'affaires» (Graham et Wilson 2004, p.40).

La participation effective des autochtones à la foresterie est relativement nouvelle et gagne constamment en importance. Pourtant, très peu d'études scientifiques portent sur ce sujet. Les recherches passées, comme celle de Wyatt (2004; 2008), s'intéressaient surtout à la participation des autochtones aux systèmes de gestion des forêts. De plus en plus d'études s'intéressent à l'entrepreneuriat autochtone, mais aucune ne vise spécifiquement le secteur de la foresterie. Par exemple, Bherer et *al*. (1989) a exploré l'entrepreneuriat autochtone dans quatre communautés du Québec, mais les entreprises forestières occupaient une place négligeable dans cette étude. Trosper et *al*. (2008) a étudié l'importance de différents préalables institutionnels sur la profitabilité d'entreprises

forestières autochtones au Canada. Cependant, ses résultats ne permettent pas de prendre en compte les particularités propres à chaque communauté, étant en grande partie issus d'un sondage administré à l'échelle canadienne. En fait, à notre connaissance, aucune étude n'utilise l'étude de cas pour comprendre le développement de l'entrepreneuriat forestier au sein d'une communauté autochtone.

Ainsi, nos efforts de recherche visent à améliorer les connaissances sur la création d'entreprises forestières en contexte autochtone. Nous présenterons les résultats sous la forme d'un «mémoire par articles». Le premier chapitre situe le projet dans le contexte forestier québécois. Le deuxième chapitre de ce mémoire (premier article) présente le portrait des entrepreneurs forestiers de la communauté ilnu de Mashteuiatsh. Nous traitons notamment des facteurs facilitant et limitant la création d'entreprises forestières autochtones. Le troisième chapitre (deuxième article) compare le portrait des entrepreneurs forestiers de la communauté ilnu de Mashteuiatsh à celui des entrepreneurs forestiers sondés dans le cadre du Programme de recherche sur les entrepreneurs forestiers de récolte et de transport (PREFORT). Le chapitre quatre présente une synthèse des principaux résultats de recherche.

Chapitre 2 : Les entrepreneurs forestiers de la communauté ilnu de Mashteuiatsh

Ce chapitre présente l'article «Aboriginal Forestry Entrepreneurship: a Case Study in Mashteuiatsh Ilnu Nation». En mai 2009, cet article a été accepté avec modifications mineures pour publication dans la revue The Forestry Chronicle.

Résumé

La participation des Premières Nations à la foresterie canadienne est un phénomène en croissance et irréversible. Il existe cependant un manque d'information sur les initiatives forestières des communautés autochtones. En particulier, les facteurs contribuant au développement entrepreneurial au sein des communautés autochtones sont méconnus. Avec l'étude du cas de la communauté ilnu de Mashteuiatsh, nous présentons un portrait d'entrepreneurs forestiers autochtones. Nos résultats révèlent le rôle déterminant mais délicat joué par le conseil de bande pour développer l'entrepreneuriat forestier dans cette communauté. Notre recherche montre aussi qu'il est essentiel de préciser les rôles des différents acteurs économiques et politiques afin de favoriser les initiatives privées en foresterie.

Summary

The participation of the First Nations in Canadian forestry is a growing and irreversible phenomenon. Nevertheless, there is a lack of information on forestry initiatives in aboriginal communities, particularly regarding factors contributing to entrepreneurial development within aboriginal communities. It is in this context that we present a case study that allowed us to draw a portrait of forestry entrepreneurs within the Ilnu community of Mashteuiatsh. Our results reveal the determinant but delicate role played by the band council in developing forestry entrepreneurship in the community. Our research also indicates that it is essential to define the roles of various economic and political stakeholders in order to promote private forestry initiatives.

Key words: Aboriginal people, forestry, economic development, entrepreneurship.

2.1 Introduction

In Canada, 80% of aboriginal communities are located in commercial forestry zones (Curran and M'Gonigle 1999). In recent decades, many communities have developed their abilities in the forestry sector in order to increase their level of autonomy, strengthen their traditional values, and self-sufficiency and to improve living conditions (NAFA-IOG 2000; Anderson and Giberson 2004; Wyatt 2008). Since 1996, the First Nations Forestry Program (FNFP) has encouraged aboriginal communities to play an increased role in the development of forest resources (FNFP 2008). This is a major issue in all Canadian provinces, which are all home to aboriginal communities interested in taking part in forestry (Hutton 2004; Trosper and *al.* 2008; Wyatt 2008; FNFP 2008). Unfortunately, our research reveals a lack of information on aboriginal business initiatives in forestry. A report commissioned by the FNFP recommends "improving the gathering of data on relations between the First Nations and the forestry sector and carrying out research on lessons learned from business partnerships" (Graham and Wilson 2004, p. 40). Many questions on aboriginal forestry initiatives have yet to be addressed.

To begin, the nature of aboriginal forestry should be examined. Wyatt (2008), for example, suggests a conceptual framework on aboriginal participation in Canadian forestry. This framework identifies four different variants. The first is "forestry by the First Nations" which simply means involving First Nations in the conventional forestry model. The second is "forestry for the First Nations," where conventional forest management takes into account First Nations values, needs, and knowledge. He also identifies "forestry with the First Nations," or forestry in which First Nations are full partners in forest management. Finally, Wyatt describes what could be called "First Nations forestry," which, according to this author, we have yet to see. This would be a situation where traditional culture and knowledge are combined with conventional forestry in order to instill forestry practices that would be specific to First Nations occupation of a forest.

Wyatt's (2008) paper leads us to a second question, namely "How would aboriginal forestry be different from conventional forestry?" Some interesting points were raised regarding indigenous entrepreneurship. According to Hindle and Lansdowne (2005), it is not sufficient to have a degree of indigenous ownership to talk about indigenous

entrepreneurship. Heritage and culture must be a central issue. Lindsay *et al*. (2007) demonstrates that indigenous entrepreneurs are highly empathetic, which they define as having a disposition to identify with one's heritage, territory, family, community, and culture. Many authors mention the community orientation of indigenous entrepreneurship (Hindle and Lansdowne 2005; Peredo and Anderson 2006, Lindsay *et al*. 2006, Lindsay *et al*. 2007).

One final question seems equally fundamental: Which specific factors contribute to the success or failure of aboriginal forestry initiatives? Recent research by Trosper *et al*. (2008, p. 226) has demonstrated the importance of separating the businesses' day-to-day decisions from political decisions tied to community governance. The authors describe these elements as "institutional prerequisites for successful profitability when a First Nation enters an economic enterprise either independently or in joint effort with an outside firm." Merkel (2003) claims that the interference between political authority and private enterprise can noticeably slow down decision making or give rise to uncertainty on the part of business partners when a newly constituted band council brings about major policy changes. In other words, political stability influences a business' development. The experiences of six First Nations in Western Canada place this idea in a specific aboriginal context by insisting on separating politics from entrepreneurial management (McBride 2001).

Beyond those contextual considerations, the conditions necessary for the success of an aboriginal forestry business also rest on fundamental characteristics for which we lack data. Such information would be necessary to evaluate the actions taken. Within that context, we present the portrait of forestry entrepreneurs from the Ilnu community of Mashteuiatsh, located in Quebec, Canada. This case study will also verify the hypotheses presented in the literature, such as the community orientation of aboriginal entrepreneurship and the effects of band council intervention on private forestry companies.

2.2 Methodology

We chose to study the Ilnu community of Mashteuiatsh because it includes many forestry entrepreneurs. To be included in our survey of Mashteuiatsh ilnu forest

entrepreneurs (hereafter named Ilnu forest entrepreneurs), respondents had to 1) be part of the Ilnu community of Mashteuiatsh, 2) be forestry entrepreneurs involved in harvesting, transportation, reforestation, or any other similar activities considered relevant, and 3) be managers of a business whose shares and decision-making power are mainly (min. 50%) held by aboriginal interests. Potential respondents were identified with the help of the Mashteuiatsh SDEI (Société de développement économique ilnu). Respondents were initially contacted by telephone.

Our primary data gathering tool was a questionnaire created in five stages. First, we developed our questions based on the questionnaire created by PREFORT (Programme de Recherche sur les Entrepreneurs Forestiers de Récolte et de Transport). This made it easier to eventually compare answers by the two groups of respondents (PREFORT 2007). Second, we removed questions we felt weren't relevant to our project or those that proved to be difficult to interpret. Third, additional questions were created. Then, we consulted the Montagnais Band Council of Lac-Saint-Jean and the Mashteuiatsh SDEI in order to validate and improve the questionnaire. Finally, we carried out a pre-test with a forestry entrepreneur who, while not a member himself of a First Nation, was a business partner of an entrepreneur from the Mashteuiatsh community.

We met with a total of thirteen Mashteuiatsh Ilnu forest entrepreneurs in winter and spring 2008. Three Ilnu forest entrepreneurs were eliminated because they failed to meet our selection criteria. Due to the limited number of respondents, we chose to provide assistance when the questionnaire was being filled out. Our role consisted of explaining ambiguities regarding questionnaire interpretation, thereby increasing the quality of the answers received. During these meetings, we worked with the Ilnu forest entrepreneurs to complete a questionnaire that included 92 questions, most of them close-ended. In addition to each respondent's socio-demographic profile, we sought to understand their respective entrepreneurial development, management practices, and business network.

As data gathered by questionnaire raised a number of important issues, we decided to round out the research process with interviews with Ilnu forest entrepreneurs, the community's economic development organization, and the main clients. These semi-structured interviews with Ilnu forest entrepreneurs, which lasted between sixty and ninety

minutes, allowed us to heighten our understanding of certain elements deemed important. These included business opportunities, obstacles to starting up a business, and the impacts of the *Indian Act*. Other interviews in the same format were conducted with other stakeholders to confirm and enrich information gathered from Ilnu forest entrepreneurs. Qualitative data analysis was carried out using N'VIVO software to codify the concepts.

2.3 The Mashteuiatsh Ilnu forest entrepreneurs

Ilnu forest entrepreneurs are generally men (12 out of 13) living with a spouse (12/13) and two children (median) on the territory of the Mashteuiatsh community (12/13). French is the main language written and spoken in Mashteuiatsh forestry businesses. Four entrepreneurs, however, use the Innu language at their businesses. The age of these entrepreneurs is fairly polarized—ten of them are 43 or under, while three are over 60. None of them are between the ages of 44 and 59. The younger group has a median age of 39.5 while the median age of the older group is 62. The median age of a Ilnu forest entrepreneurs on founding a business was 38, which concurs with the results of Riverain *et al*. (2006), who found a higher degree of business startup among Canadians aged 25 to 44. In addition, Borges *et al*. (2005) demonstrated that the median age of Quebec entrepreneurs on deciding to start a business was 35.

Family culture in forestry operations is a recent phenomenon in Mashteuiatsh since eight of the Ilnu forest entrepreneurs represent the first generation of forestry workers in their family. In addition, business models in the specific sector of forestry are rare in the community. Only one Ilnu forest entrepreneur had a parent who had headed a forestry business before starting his own business. However, there is a strong presence of business models in Mashteuiatsh. In fact, twelve out of thirteen Ilnu forest entrepreneurs knew people "who own or have owned a business." The business owners in question were mainly friends and family members. In addition, seven Ilnu forest entrepreneurs indicated that their mother or father had already "been self-employed or owned a business." A number of studies have shown that the presence of business owners in an area has a positive effect on the creation of businesses by improving an individual's perception of his or her own ability to carry out such a project (Arenius and Minniti 2005; Audet *et al*. 2005; Minniti 2005). Work by Bherer *et al*. (1989) and Gauthier and Proulx (2008) have demonstrated the

importance of family and friends as a source of inspiration and support for aboriginal entrepreneurs.

Training and professional experience are other important factors influencing business start-up. The younger group (44 and under) was characterized by a median of twelve years of education (the equivalent of one year of college in Québec), while individuals in the older group (over 60) had a median of five years of education. Arenius and Clercq (2005) have shown that people with more than a high school diploma are more likely to start a business. Of the thirteen respondents, seven stated that they could identify training that they had received and felt was useful. Four identified training in forestry, and four in starting and managing a business. Eight Ilnu forest entrepreneurs had worked in forestry before starting their own business: Two had worked in hauling and road building activities, and four in reforestation—one as a biologist and another for the Montagnais Band Council forest services company, which was founded in the 1990s and closed in early 2000. Interestingly, eight respondents reported having started another business in the past in one of the following sectors: construction, food services, ethnotourism, or the environment. Arenius and Clercq (2005) have demonstrated a positive link between believing in one's ability to start a business and the probability of starting a business, as have Lindsay *et al*. (2007) within an aboriginal context. The relatively high level of education and past professional experience of Ilnu forest entrepreneurs support that hypothesis.

One of the survey's closed questions asked Ilnu forest entrepreneurs to provide a number of reasons that "could motivate a member of the community to start or take over a forestry business today." The reasons provided by a majority of business owners were being one's own boss (11/13), helping the community (10/13), and taking up a challenge (9/13). The need for independence and achievement is among the defining characteristics of entrepreneurs (Collins *et al*. 2004). We wish to draw attention to the second motive mentioned (helping the community). Scientific literature tends to identify this characteristic as a major element in indigenous entrepreneurship (Berkes and Adhikari 2005; Lindsay 2005; Peredo and Anderson 2006). The interviews with Ilnu forest entrepreneurs revealed the importance of the social impact of their companies, particularly in terms of job creation

and support for young people. The desire to create jobs corroborates the results of Anderson and Giberson (2004). Their sample of indigenous entrepreneurs identifies job creation as the primary benefit sought. A respondent from our survey stated the following:

> "A lot of work needs to be done at the social level. I believe that job creation […] can help."

Two Ilnu forest entrepreneurs stated that at the start of their adventure, their priorities were labor and local benefits. Today, their experience has taught them that profitability must be the top priority in a private business. Their second objective, however, is still to bring maximum benefits to the community. More concretely, three Ilnu forest entrepreneurs are currently investing in a workforce training pilot project aimed at local young people. Lastly, helping and training youth is a theme for one Ilnu forest entrepreneur. On a daily basis, the "altruism" touted by Ilnu forest entrepreneurs can also be seen in their social involvement. In fact, seven out of thirteen entrepreneurs say they are involved in their communities in different ways, such as volunteering, municipal administration, or coaching for youth sports clubs.

2.4 The businesses

The community of Mashteuiatsh is home to twelve forestry businesses, all located on the reserve. According to our survey, 2004 is the median year of creation of the companies. In classifying the dozen Mashteuiatsh forestry companies by their main activity, we find that four of them work in reforestation (planting, clearing, pre-commercial thinning, and scarification), three work in transportation, one in road systems, one in inventory, and one in training. We also surveyed two harvesting companies with very different business models. The first harvests 78,000 m^3 of wood yearly, while simultaneously carrying out forestry road works and wood transportation activities. The second company subcontracts 5,000 m^3 in estimated harvested volume in order to manage Ilnu forest entrepreneur trapping grounds. The owners of this business strive to strike a balance between the territory's different activities (logging, ethnotourism, hunting, and trapping).

Ilnu forest entrepreneurs state that companies holding a Timber Supply and Forest Management Agreement (TSFMA) are their biggest clients. Other Ilnu forest entrepreneur clients are general contractors, state corporations, and forestry cooperatives. We observe that 1) Ilnu forest entrepreneurs work with a median of two clients during the year and 2) for nine Ilnu forest entrepreneurs, their forestry activities constitutes their main source of income and for six of them it represent their only source of income. We therefore note a certain degree of vulnerability for these businesses.

Partners play an important role in the community's forestry businesses. Eight out of twelve of these businesses are managed by more than one person and the other four are managed by only one Ilnu forest entrepreneur. The following interview excerpt summarizes this point well:

> "It's certainly easier with three people. […] it's easier to carry out a project, easier to convince a financial partner, easier to convince a client. Our network is broader. It's a leverage effect".

Many respondents also identified partnerships between Aboriginal and non–Aboriginal, present in three out of twelve businesses, members as a success factor. For a first generation of forestry entrepreneurs like we find in Mashteuiatsh, partnerships make it possible to transfer knowledge and expertise. Gauthier et Proulx (2008, p.17) state that "aboriginal entrepreneurs often use partnerships to enhance or strengthen certain aspects of their business like finance, technology, know-how, procurement, and marketing." Many other authors also mention the advantages of partnerships (NAFA-OIG 2000; Parsons and Prest 2003; Graham and Wilson 2004; Hickey and Nelson 2005).

In terms of legal status, eight of the community's twelve forestry businesses are incorporated, two are general partnerships, one is a sole proprietorship, and the last is a cooperative. The interviews with Ilnu forest entrepreneurs revealed that for those with "Indian" status, incorporation provides easier access to capital. To understand this point, it should be explained that the *Indian Act* has major legal implications for entrepreneurs with Indian status. Section 89 (1) stipulates that property situated on a reserve is inalienable, meaning that it "is not subject to charge, pledge, mortgage, attachment, levy, seizure, distress, or execution in favor or at the instance of any person other than an Indian or a

band." It is therefore difficult for entrepreneurs with Indian status to acquire the capital required to start a business, since financial institutions cannot obtain collateral to guarantee loans. Through incorporation, Aboriginals are freed from the identity of their owners and can posses property (like forestry machinery) that can be used as collateral.

2.5 Obstacles facing businesses

According to Ilnu forest entrepreneurs, the main reasons keeping members of the Mashteuiatsh community from starting their own forestry businesses are difficulty in recruiting qualified labor (10/13) and financing difficulties (10/13). All agreed on the difficulties of obtaining qualified workers. One contractor stated that "[Ilnu forest entrepreneurs] haven't been able to complete a contract for years because they try to hire workers from their community [and] the labor pool is limited." One Ilnu forest entrepreneur stated, "A number of businesses have been created. For a while, there were only a few but now there are a lot of us. So the labor pool is spread out among businesses." The labor problem is particularly significant for reforestation businesses, which require a high number of employees. Research by Gauthier and Proulx (2008, p.16) reveals that it is generally "difficult to recruit qualified human resources in aboriginal communities, particularly in forestry." Financing, which has already been discussed, is another important challenge for Ilnu forest entrepreneur's.

Despite these difficulties and the current economic uncertainty facing Quebec's forestry industry, Ilnu forest entrepreneurs are confident in the future of their businnesses. Economically speaking, two entrepreneurs stated that their profit margin had diminished in the last five years, and five had seen an increase in profits. The remaining five hadn't seen any changes. Twelve of the Ilnu forest entrepreneurs believed they would still be in business five years after the interview. The intended strategies of Ilnu forest entrepreneurs confirmed their general optimism regarding the future. In fact, six spoke of developing their business, five of diversifying their business' activities, and none intended to scale back their operations or close shop.

2.6 Services for entrepreneurs

In light of the meetings held and interviews carried out, we can identify the main aspects that contribute to Ilnu forest entrepreneur success. First, the Montagnais Band Council constitutes the community's impresario. As the local government, it has the power to influence other levels of government and economic agents. It can also operate the levers of socioeconomic development, particularly by negotiating contracts with major clients. We should point out the existence of a joint committee formed of members representing the Ilnu forest entrepreneurs' client and the Montagnais Band Council. The committee's objective is to harmonize Ilnu forest entrepreneurs' client activities with the rights and needs of the Mashteuiatsh community. Discussions address business opportunities, planning of forestry operations, and issues specific to the territory. Participants from the band council and Ilnu forest entrepreneurs' client agree that this structure has strengthened the bonds of trust as well as business relations.

Secondly, we must note the existence of Développement Piekuakami Ilnuatsh (DPI), a "limited partnership that acts as a general contractor on behalf of the community" of Mashteuiatsh (Côté 2007). This entity operates independently of the council and is tasked with managing contracts signed with major businesses and state corporations. In matters of forestry, DPI subcontracts to Mashteuiatsh businesses.

Thirdly, Ilnu forest entrepreneurs have access to services provided by a local economic development organization—the Mashteuiatsh SDEI. According to an SDEI representative, the organization provides financial support (e.g., a bond program: a tool developed to help entrepreneurs borrow the funds they need to start their businesses) and other services for businesses as well as assistance in drawing up business plans and obtaining funding.

Lastly, large purchaser of forestry services revealed that they granted certain advantages to Ilnu forest entrepreneurs, either in the form of preferred access to contracts (whether or not negotiated with the band council) or through increased technical support. Figure 3 summarizes the services available to entrepreneurs. The solid lines between stakeholders represent direct business relations with Ilnu forest entrepreneurs, while dotted

lines represent business relations through intermediaries. It should be noted that Figure 3 shows the absence of direct business relations between Ilnu forest entrepreneurs and the band council. The effects of that absence will be discussed in the following section.

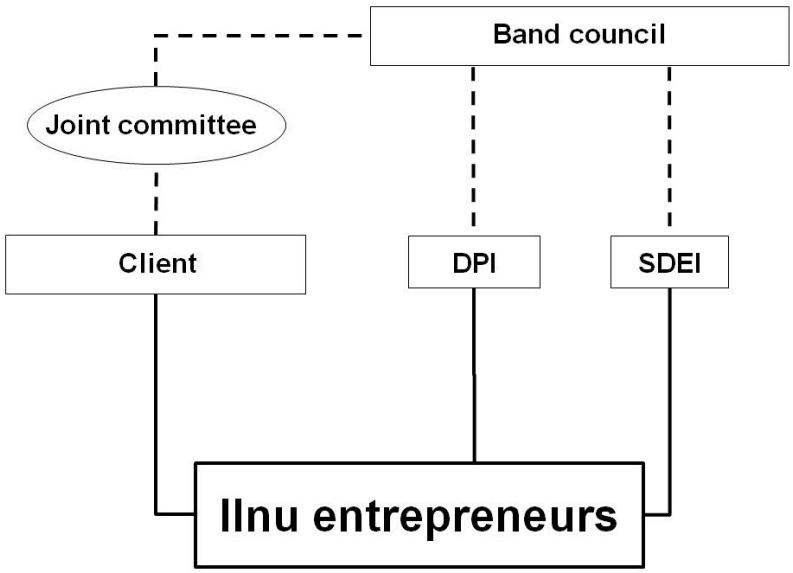

Figure 3: Services available to Ilnu forest entrepreneurs.

2.7 The role of the band council: supporting without interfering

The interviews conducted during our study validate the hypothesis that the business-politics link can hamper a business' success (Trosper *et al*. 2008). As one respondent who has been involved in his community's economic development for a long time explained:

> "There came a time where the council and the entrepreneurs felt that we didn't have the services we needed. When I first got involved in economic development, we were dealing mostly with local businesses like the sawmill, La Plume Blanche (which was a campground), the council's snowshoe factory. These organizations just weren't profitable. The council was often criticized for competing with private enterprise."

During the interviews we were told that aspiring aboriginal entrepreneurs didn't dare go into business for fear of competition from the band council, which owned a number of companies, like the sawmill, and had almost unlimited financial capacity. One respondent

even spoke of a conflict of interest when referring to a time when the council owned a forestry company while it was promoting entrepreneurship in the sector. In his opinion, the council couldn't support private enterprise while competing against it without engendering mistrust. Lastly, after public consultations, the band council decided to withdraw from business development and focus instead on ways of facilitating economic development while letting local entrepreneurs more room to develop.

2.8 Conclusion

Our study provides an overview of forestry entrepreneurs in the Ilnu community of Mashteuiatsh as well as their companies. According to the framework of Wyatt (2008), Mashteuiatsh participation in forestry constitutes "forestry with the First Nations," meaning forestry where the First Nations are full partners in forest management. As described in the specialized literature, we have observed the presence of key elements in Mashteuiatsh that could explain the presence of a large number of forestry businesses (Bherer *et al*. 1989; Arenius and Minniti, 2005; Arenius and Clercq 2005; Audet *et al*. 2005; Minniti, 2005; Gauthier and Proulx 2008). First, the band council was able to obtain access to the territory and its forest resources from the provincial government. In addition, the council created organizations to support entrepreneurs—SDEI and DPI. It was also able to facilitate access to capital for "Indians" in the community by creating a bond program. Lastly, through the creation of a number of partnerships, contracts, knowledge, and expertise were acquired.

The community of Mashteuiatsh is home to many young businesses which seem to be well established. Nevertheless, the challenge lies in supporting their growth on the one hand and training the next generation of entrepreneurs on the other. Our study shows that the main obstacle to forestry businesses in Mashteuiatsh is recruiting specialized aboriginal workers. It would be interesting to evaluate whether the arrival of a first generation of Ilnu forest entrepreneurs in Mashteuiatsh has helped strengthen the forestry culture and attract a new generation of entrepreneurs and workers to the community. Certain studies have suggested that the presence of role models is a positive influencing factor in the perception of the desirability and feasibility of an individual adopting a certain behavior (Bherer 1989; Arenius and Minniti, 2005; Audet *et al*. 2005; Minniti, 2005; Gauthier and Proulx 2008). In addition, certain Ilnu forest entrepreneurs have stated that they have recruited from other

aboriginal communities. Will Ilnu forest entrepreneurs have a ripple effect on communities other than their own? The question is all the more pertinent since the community includes a high proportion of young individuals (Statistics Canada 2006) and the specialized literature indicates that these young people are even more likely to adopt entrepreneurial behavior, such as creating a business. In addition, the population of Mashteuiatsh has a high education level. We would have to know what the education level is in other communities, because it has been shown that education level affects business creation.

Finally, the commitment of Ilnu forest entrepreneurs to their communities must be mentioned. In the face of strong demographic growth and the social problems present in many of these communities, the need for employment and training is great (Proulx and Gauthier 2007). Aware that they are subject to market forces that require financial profitability, Ilnu forest entrepreneurs have made sure they are in a strategic position to meet this requirement. They want to help. They know and understand the reality of members of their communities. Lastly, they are already offering solutions in the form of training programs.

2.9 Acknowledgement

The authors thank all the participants to this study, particularly the Mashteuiatsh Ilnu forest entrepreneurs. We also thank the Forêt modèle du Lac-Saint-Jean for the support and assistance provided.

2.10 References

Anderson RB, Giberson RJ. 2004. Aboriginal Entrepreneurship and Economic Development in Canada: Thoughts on Current Theory and Practice. *International Research in the business Disciplines* 4: 141-167.

Arenius P, Clercq DD. 2005. A Network-based Approach on Opportunity Recognition. *Small Business Economics* 24: 249–265.

Arenius P, Minniti M. 2005. Perceptual variables and nascent entrepreneurship. *Small Business Economics* 24: 233-247.

Audet J, Riverin N, Tremblay M. 2005. *L'influence de la culture d'un pays sur la propension entrepreneuriale de ses citoyens : (le cas du Canada)*. Québec (Qc) : Université Laval, Faculté des sciences de l'administration. Report 2005-023.

Berkes F, Adhikari T. 2005. Development and conservation : Indigenous businesses and UNDP equator initiative. In: Dana L, editor. *Ethnic minorities in entrepreneurship*. London: Edgard Elgar, p: 671-689.

Bherer H, Gagnon S, Roberge J. 1989. *Wampoum et lettres patentes : étude exploratoire de l'entrepreneuriat autochtone*. Québec (Qc) : Institut de recherches politiques, Les Presses de l'Université Laval. 260 p.

Borges C, Simard G, Filion LJ. 2005. *Entreprendre au Québec, c'est Capital!* Montréal (Qc) : HEC Montréal, Chaire d'entrepreneuriat Rogers-J.-A.-Bombardier. Cahier de recherche no. 2005-03.

Collins CJ, Hanges PJ, Locke, EA. 2004. The relationship of achievement motivation to entrepreneurial behavior: A meta-analysis. *Human Performance* 17: 95–117.

Côté C. 2007. Développement Piekuakami Ilnuatsh. *Revue Industrie & Commerce* [Internet]. Available from : http://www.industriecommerce.com/entreprises.php?id_parution=79&id_entreprise=22007&pag (viewed 12 December 2008).

Curran D, M'Gonigle M. 1999. Aboriginal forestry: community management as opportunity and imperative. *Osgoode Hall Law* 37: 711-774.

[FNFP] First Nations Forestry Program [Internet]. 2008. Available from: http://cfs.nrcan.gc.ca/subsite/fnfp (viewed 28 January 2009)

Gauthier J, Proulx MU. 2008. Les conditions de l'entrepreneuriat autochtone au Québec. *Colloque mi-parcours Montréal 2008* conference. 2008 10-11 october; Montréal (Qc). Peuples Autochtones et Gouvernance; Université de Montréal.

Graham J, Wilson J. 2004. *First Nation and Forest Industry Relationships - Some Perspectives from British Columbia*. Ottawa (On): A report for the National Aboriginal Forestry Association, the Forest Products Association of Canada and the First Nations Forestry Program, Institute on governance. 52 p.

Hickey C, Nelson M. 2005. *Partnerships between First Nations and the Forest Sector: A National Survey*. Edmontont (Alberta): Sustainable Forest Management Network, Knowledge Exchange and Technology Extension Program. 34 p.

Hindle K, Lansdowne M. 2005. Brave Spirits on New Paths : Toward a Globally Relevant Paradigm of indigenous Entrepreneurship Research. *Journal of Small Business and Entrepreneurship* 18 (2): 131-142.

Hutton, C. 2004. *Exploring aboriginal forestry and ecosystem-based management: A case study of Cowichan tribes*. Vancouver (BC): Simon Fraser University, School of Resource Environmental Management. 120 p.

Lindsay NJ. 2005. Toward a Cultural Model of Indigenous Entrepreneurship Attitude. *Academy of Marketing Science Review* 5: 1-17.

Lindsay NJ, Lindsay WA, Jordaan A, Hindle K. 2006. Opportunity recognition attitudes of nascent indigenous entrepreneurs. *Int. J. Entrepreneurship and Small Business* 3 (1): 56-75.

Lindsay NJ, Lindsay WA, Jordaan A, Mapunda G. 2007. Indigenous nascent entrepreneur self-efficacy and perceived individual success. *Int. J. Entrepreneurship and Small Business* 4 (5): 56-75.

McBride J. 2001. Our own vision- our own plan: what six First Nations organizations have accomplished with their own economic development plans [Internet]. Available from: www.sfu.ca/cscd/aboriginal%20ced/Our_Own_vision8.pdf (viewed 5 October 2008).

Merkel G. 2003. Keeping politics out of business: Aboriginal only? Not even? *First Nations and Sustainable Forestry: Institutional Conditions for success* presentation; 2003 October 24 and 25; Vancouver (On). The University of British Colombia, Faculty of Forestry.

Minniti M. 2005. Entrepreneurship and network externalities. *Journal of Economic Behavior and Organization* 57 (1): 1-27.

[NAFA-IOG] National Aboriginal Forestry Association and the Institue of Government. 2000. *Aboriginal-forest sector partnerships: lesson for future collaboration*. Ottawa (On). The National Aboriginal Forestry Association and the Institute On Governance.

Parsons R, Prest G. 2003. Aboriginal forestry in Canada. *The forestry chronicle* 79 (4): 779-784.

Peredo AM, Anderson RB. 2006. Indigenous Entrepreneurship Research: Themes and Variations. *International Research in the Business Disciplines* 5: 253-273.

[PREFORT] Programme de Recherche sur les Entrepreneurs de Récolte et de Transport [Internet]. 2007. Available from : http://www.prefort.ulaval.ca/ (viewed 9 January 2009).

Proulx MU, Gauthier J. 2007. Autochtonie renaissante. In : Lajoie A, editor. *Gouvernance autochtone : aspects juridiques, économiques et sociau*x. Montréal (Qc) : Les éditions Thémis. 246 p.

Riverain N, Filion LJ, Cui V, Du Q, Verstinsky I, Pe'ery A. 2006. *Global Entrepreneurship Monitor : Le rapport canadien 2005*. Montréal (Qc) : HEC Montréal, Chaire d'entrepreneurship Maclean Hunter. Cahier de recherche no. 2006-18.

Statistics Canada 2006. *2006 Census: A decade of comparable data on Aboriginal Peoples*.

Trosper R, Nelson H, Hoberg G, Smith P, Nikolakis W. 2008. Institutional determinants of profitable commercial forestry enterprises among First Nations in Canada. *Can. J. For. Res.* 38: 226-238.

Wyatt S. 2008. First Nations, forests lands, and aboriginal forestry in Canada: from exclusion to comanagement and beyong. *Can. J. For. Res.* 38: 171-180.

Chapitre 3: L'entrepreneuriat forestier autochtone

Ce chapitre reprend l'article «*Forestry Entrepreneurship: An Avenue for Economic Development Among Aboriginal Communities?»* Cet article a été publié dans les actes de conférence du 6th AGSE International Entrepreneurship Research Exchange, en Australie. Il a été bonifié afin d'intégrer le recueil du PREFORT et de satisfaire aux attentes de la Forêt modèle du Lac-Saint-Jean.

Résumé

Cet article compare le profil des entrepreneurs forestiers autochtones de la communauté de Mashteuiatsh à celui d'entrepreneurs forestiers non-autochtones. Les données, issues d'un questionnaire, ont été recueillies à l'hiver 2008 dans le cas des entrepreneurs autochtones et à l'hiver 2007 dans le cas des entrepreneurs non-autochtones. Des entrevues semi-dirigées ont également été menées dans la communauté de Mashteuiatsh auprès des entrepreneurs forestiers autochtones et de leurs principaux clients, du Conseil de bande (ou gouvernement local) et de l'organisme de développement économique de la communauté. La principale contribution de cet article consiste à montrer l'utilité du modèle théorique de l'évènement entrepreneurial pour comprendre l'entrepreneuriat autochtone dans le secteur forestier.

Summary

This paper compares the portrait of forestry entrepreneurs within the Ilnu community of Mashteuiatsh to one of non-aboriginal forestry entrepreneurs. Mainly, the information was collected using a survey in the the winter of 2008 for the aboriginal group and in the winter of 2007 for the non-aboriginal group. Interviews were also conducted in the community with the aboriginal forestry entrepreneurs and their principal clients, the Band Council (or local government) and the local economic development organization. The main contribution of this study is the use of the model of the entrepreneurial event to understand aboriginal entrepreneurship in the forestry sector.

3.1 Introduction

Selon Anderson et Giberson (2004), l'entrepreneuriat constituerait la pierre d'assise de la stratégie de développement socio-économique des populations autochtones du Canada. Selon ces auteurs, les Premières Nations développent peu à peu leurs capacités

entrepreneuriales afin d'accroître leur autonomie et leur capacité d'autosuffisance, de consolider leurs valeurs traditionnelles et d'améliorer leurs conditions de vie. Les Premières Nations s'attaquent ainsi à l'état général de sous-développement qui sévit dans leurs communautés, notamment caractérisé par des problèmes de chômage, de décrochage et de santé (CRPA 1996). Une situation manifeste au Québec, puisque le Forum socio-économique des Premières nations, tenu en 2006, révélait des problèmes similaires (FSPN 2006). Pour illustrer cet état de fait sur des bases statistiques, mentionnons que les membres des Premières Nations «ont une espérance de vie d'environ sept ans inférieure à celle des Québécois; elles sont trois fois plus sujettes à l'obésité; leur taux de personnes atteintes de diabète est trois fois plus élevé; le suicide les frappe cinq fois plus souvent; elles sont davantage confrontées à la pauvreté et à la violence» (Bouchard 2008, p.150). De surcroît, plus de 40% des membres des Premières Nations sont prestataires de l'assurance emploi ou de l'aide sociale et 49% d'entre eux n'ont pas de diplôme d'études secondaires.

Au Canada, 80% des communautés autochtones se retrouvent au sein des territoires de la forêt commerciale (Curran et McGonigle 1999). Le développement d'entreprises liées à la forêt représente pour les communautés autochtones une avenue pour améliorer leur situation socioéconomique. À ce jour, plusieurs entreprises forestières autochtones ont déjà été crées un peu partout au Canada (Wyatt 2008). En 2004, le «monde forestier québécois» faisait écho à leurs ambitions en recommandant que «les entreprises forestières autochtones soient invitées à participer activement aux projets de sylviculture intensive et aux projets de forêt habitée et que les conditions facilitant leur stabilité et le développement de leurs capacités de gestion et leurs compétences professionnelles soient mises en place» (Coulombe et *al.* 2004, p.240). En outre, les principaux acteurs forestiers reconnaissaient, au Sommet sur l'avenir du secteur forestier du Québec en 2007, l'importance de «réduire l'écart de développement entre les communautés autochtones et les autres localités» et de leur faire une place dans la gestion des forêts (SASFQ 2007).

Pour leur part, les gouvernements du Québec et du Canada multiplient les efforts et les investissements pour encourager les communautés dans le créneau forestier (PFPN 2008; Gagnon 2002). Néanmoins, le défi reste de taille, car les initiatives autochtones en foresterie sont relativement récentes et la méconnaissance, voire les préjugés envers la

réalité des Premières Nations demeurent importants chez les intervenants forestiers et la population en général. D'ailleurs, force est de constater que très peu d'information est aujourd'hui disponible sur les initiatives forestières menées par des communautés autochtones.

Il demeure nécessaire de justifier l'importance de mettre en œuvre tant d'efforts pour favoriser l'émergence d'une foresterie autochtone. D'abord, cela semble une voie porteuse pour diminuer les écarts socio-économiques qui perdurent encore aujourd'hui et ainsi favoriser une plus grande équité inter communautés. Ensuite, des victoires juridiques importantes ont fourni aux Premières Nations la légitimité requise pour la reconnaissance de leurs droits sur leurs territoires. À titre d'exemple, le jugement de la cause Haïda, rendu en 2004, confirme l'obligation des différents acteurs forestiers de consulter les Premières Nations et de trouver des accommodements à leurs préoccupations (Jugements de la Cour suprême du Canada 2004). Il n'est donc plus question de nécessité d'accommoder les Premières Nations, mais d'obligation. Qui plus est, industriels et gouvernements ont découvert les avantages apportés par de bonnes relations avec les Premières nations (Anderson 1997). Ainsi, des poursuites judiciaires ont été abandonnées suite à la signature de la «Paix des Braves» en 2002 et de nombreux partenariats avec les autochtones ont pu voir le jour. Finalement, les Premières Nations peuvent être pressenties pour résoudre en partie le problème de pénurie de main-d'œuvre. D'abord, parce que leur population est très jeune et en croissance démographique (Statistiques Canada 2006) et ensuite, parce qu'on souhaite y développer la main-d'œuvre et l'expertise au niveau de la foresterie. À titre d'exemples, mentionnons l'existence d'organismes comme le Conseil en Éducation des Premières Nations et la Commission de développement des ressources humaines des Premières Nations du Québec, ou encore la tenue d'évènements comme le Colloque sur les métiers de l'environnement des Premières Nations.

Dans un tel contexte, il devient pertinent de mener une recherche sur l'entrepreneuriat forestier comme voie de développement chez les communautés autochtones. L'hypothèse, suggérée par les écrits scientifiques, qu'il existe une spécificité autochtone à l'entrepreneuriat forestier est reprise par le présent projet de recherche. Ce chapitre débute par une recension des écrits justifiant le cadre théorique choisi. La

méthodologie de recherche privilégiée est ensuite exposée. Finalement, les résultats de recherche sont commentés et des pistes de recherches futures sont proposées.

3.2 Cadre théorique

Le courant de littérature qui a été retenu pour expliquer la formation des aspirations entrepreneuriales chez les autochtones est celui de l'évènement entrepreneurial de Shapero et Sokol (1982). Les bases théoriques qui animent les tenants de cette approche s'apparentent à celles de la théorie du comportement planifié (Ajzen 1991), laquelle stipule que tout comportement qui nécessite une certaine planification, et c'est sans nul doute le cas de la création d'une entreprise, peut être prédit par l'intention d'avoir ce comportement. Ce serait donc en étudiant les intentions d'une personne de se lancer en affaires qu'il serait possible de prédire si cette personne créera effectivement une entreprise. Shapero et Sokol (1982) ont été les pionniers de cette approche dans le champ de l'entrepreneuriat, Krueger l'ayant par la suite abondamment commenté, repris et vérifié (Krueger 1993; Krueger et Brazeal 1994; Krueger et Carsrud 1993; Krueger et Dickson 1994; Krueger et *al*. 2000). Selon Shapero et Sokol (1982), pour qu'une personne initie un changement d'orientation important dans sa vie, tel que peut l'être la décision de démarrer sa propre entreprise, un événement doit venir précipiter une telle décision ou du moins briser la routine établie. Sa décision sera alors fonction de : 1) sa perception de la désirabilité du comportement en question, 2) sa propension à agir selon ses intentions et 3) sa perception de la faisabilité du comportement envisagé.

Le modèle de l'évènement entrepreneurial se caractérise par sa simplicité. Les deux construits principaux (perception de désirabilité et perception de faisabilité) sont en fait le fruit de l'effet combiné de plusieurs autres variables étudiées en relation avec le phénomène de création d'entreprise. La perception de désirabilité correspond à l'intérêt d'un individu d'adopter un comportement, comme la création d'une entreprise. La présence de modèles d'entrepreneur qu'un individu a dans son proche entourage, la présence d'opportunités d'affaires et les besoins d'accomplissement et d'indépendance d'un individu constituent des exemples de facteurs qui peuvent influencer l'aspirant-entrepreneur. La perception de faisabilité correspond au degré de confiance d'un individu envers ses capacités à créer une

entreprise. La perception de faisabilité sera notamment influencée par le soutien offert par le milieu et la présence d'opportunités d'affaires.

La notion d'opportunité est particulièrement intéressante pour l'étude de l'entrepreneuriat forestier parce qu'elle permet d'intégrer les facteurs d'espace et de temps qui influencent les comportements entrepreneuriaux (Julien 2005). Un exemple du facteur espace serait l'omniprésence de la forêt et de la ressource ligneuse qui explique, du moins en partie, l'abondance d'entrepreneurs forestiers dans la région du Saguenay-Lac-St-Jean. Un exemple du facteur temps consisterait en la décision de l'industrie forestière de transférer, à une période donnée, ses équipements de production à des employés. Cette situation c'est effectivement produite un peu partout au Québec au cours des années 1970-1980 (Mercure 1996). L'objectif recherché à l'époque était de réduire les immobilisations et de transférer aux employés une partie des responsabilités de gestion. Le résultat de cette « opportunité » à été la naissance d'une importante population d'entrepreneurs forestiers. D'ailleurs, selon Shane et Ventakaraman (2000) l'entrepreneuriat constituerait l'étude des opportunités.

L'environnement social de l'entrepreneur autochtone est lui aussi susceptible d'avoir une influence considérable sur ses perceptions de la désirabilité de créer une entreprise. L'ouvrage de Bhérer et *al*. (1989) sur l'entrepreneuriat autochtone démontre très bien les différences sociales, économiques et environnementales existantes entre les communautés et l'influence qu'exercent ces différences sur la forme que peut prendre l'entrepreneuriat autochtone. Par exemple, la communauté de Wendake, située près d'un centre urbain, est principalement composée d'entreprises de type familial, sans aucune entreprise communautaire. En comparaison, la communauté innue de Mingan, éloignée de tout centre urbain, comprend plusieurs entreprises communautaires, mais une seule entreprise familiale. Conséquemment, Lindsay (2005) affirme que toutes tentatives de développement de l'entrepreneuriat autochtone doit tenir compte du contexte culturel propre à chaque communauté. D'ailleurs, Hindle et Lansdowne (2005) sont d'avis qu'il est impossible de parler d'entrepreneuriat autochtone si l'héritage et l'importance de la culture ne constituent pas un enjeu pour une telle entreprise.

À la lumière des écrits recensés, nous posons l'hypothèse que la décision de saisir une opportunité en foresterie, soit la création d'une entreprise, chez un membre d'une communauté autochtone sera largement fonction des perceptions qu'il entretient relativement à la faisabilité et la désirabilité d'un tel projet. De telles perceptions étant particulièrement sensibles à des facteurs sociaux comme la famille, à des facteurs individuels telle l'expérience de travail ainsi qu'à la présence d'occasions d'affaires. La figure 4 illustre cette ligne de pensée.

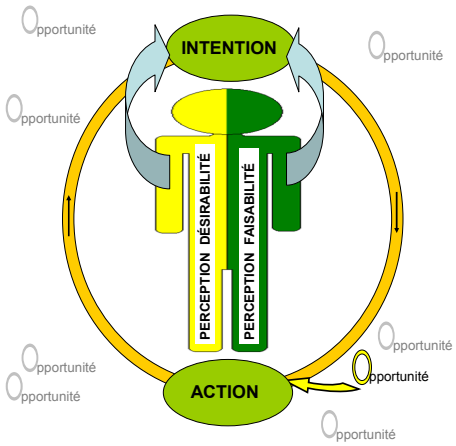

Figure 4 : Schéma de l'évènement entrepreneurial

Ainsi, selon le modèle de l'évènement entrepreneurial, la perception favorable d'un individu envers un comportement, tel la création d'une entreprise forestière, engendre l'intention d'agir en ce sens. La présence d'opportunités d'affaires dans un milieu, identifiables par l'individu en question, permettra de convertir l'intention en action. Ce modèle a été retenu pour orienter l'approche méthodologique de ce projet

3.3 Méthodologie

3.3.1 L'échantillonage

Afin de vérifier dans quelle mesure il existe une spécificité autochtone à l'entrepreneuriat forestier, nous avons eu recours à un premier groupe composé d'*Entrepreneurs Forestiers Ilnuatsh de la communauté de Mashteuiatsh* (EFIM) et à un

deuxième composé d'*entrepreneurs forestiers non-autochtones* (EFNA). La communauté ilnu de Mashteuiatsh est située dans la région du Saguenay-Lac-Saint-Jean. L'intérêt d'étudier cette communauté réside en partie dans le fait qu'elle a résolument pris en main son avenir économique, lequel passe principalement par le développement du secteur forestier. Ainsi, cette communauté participe au projet de «Forêt modèle du Lac-Saint-Jean» (FMLSJ). Ce projet implique la valorisation des expertises collective liées milieu forestier et couvre 1,25 millions d'hectares, (FMLSJ 2009). D'autre part, la communauté a signé une entente de partenariat avec la Conférence régionale des élus (CRÉ) du Saguenay-Lac-Saint-Jean pour la gestion intégrée des ressources, renforçant la position de Mashteuiatsh comme acteur important de la foresterie, tant sur la scène locale que sur la scène régionale. Nous avons aussi sélectionné cette communauté en grande partie parce qu'elle possède déjà une culture entrepreneuriale liée au secteur forestier et qu'elle est partenaire du **P**rogramme de **R**echerche sur les **E**ntrepreneurs **FO**restiers de **R**écolte et de **T**ransport (PREFORT).

Les critères de sélection suivant dictaient l'inclusion ou non d'un EFIM à l'échantillon : 1) faire partie de la communauté ilnu de Mashteuiatsh, 2) être entrepreneur forestier dans les activités de récolte, de transport, de sylviculture ou toutes autres activités similaires et jugées pertinentes et 3) diriger une entreprise dont les actifs et le pouvoir décisionnel sont principalement détenus par des intérêts autochtones (50% et plus). La Société de Développement Économique Ilnu (SDEI) de Mashteuiatsh a contribué à l'identification des répondants potentiels en mettant à notre disposition un registre des entreprises de la communauté. Les données relatives aux EFNA ont été recueillies lors d'un sondage effectué en 2007 auprès de l'ensemble de cette population sur le territoire québécois (PREFoRT 2007). Pour les fins de la présente étude, seules les données relatives aux entrepreneurs opérant dans la même région que les entrepreneurs autochtones observés ont été utilisées. Plus précisément, nous avons identifié parmi les répondants au sondage précité 99 entrepreneurs forestiers québécois résidant dans les deux municipalités régionales de comté (MRC) voisines à Mashteuiatsh. Il s'agit des MRC de Maria-Chapdelaine et du Domaine-du-Roy.

3.3.2 Collecte des données

Le premier outil de collecte de données est un questionnaire, lequel a été élaboré en cinq étapes. Premièrement, le questionnaire développé par le PREFORT pour son sondage provincial a servi de base pour composer les questions nécessaires à cette étude, ceci afin de faciliter les comparaisons éventuelles entre les deux groupes de répondants. Deuxièmement, certaines questions jugées non pertinentes pour notre projet, de même que celles qui se sont révélées difficilement interprétables ont été retranchées. Troisièmement, des questions ont été ajoutées ou modifiées afin de capter les dimensions propres à l'entrepreneuriat autochtone. Quatrièmement, le Conseil des Montagnais du Lac-Saint-Jean et la Société de Développement Économique Innu (SDEI) de Mashteuiatsh, impliqués respectivement dans la gestion du territoire et le développement économique, ont été consultés afin d'enrichir et de valider le questionnaire. Le questionnaire a ensuite été testé auprès d'un entrepreneur forestier qui, bien qu'il ne soit pas autochtone, est l'associé principal d'un entrepreneur de la communauté de Mashteuiatsh. Au final, le questionnaire comprenait 92 questions, pour la plupart fermées, portant sur des sujets tels le profil socio-démographique du répondant, son cheminement entrepreneurial, son entreprise, ses pratiques de gestions et son réseau d'affaires.

Nous avons rencontré personnellement tous les entrepreneurs forestiers innus de Mashteuiatsh (EFIM), soit 13 individus au total, à l'hiver et au printemps 2008. En raison du nombre limité de répondants, il a été possible d'assister les répondants lors de l'administration du questionnaire et ce, afin d'atténuer les ambiguïtés relatives à certaines questions et d'accroître ainsi la qualité des réponses.

Comme la cueillette de données par questionnaire a fait ressortir plusieurs enjeux importants, il a été décidé de compléter la démarche de recherche par des entrevues. Cette approche est utilisée en recherche qualitative pour comprendre la réalité d'autrui (Creswell 1998) et enraciné le savoir produit dans une culture, un contexte ou une temporalité (Savoie-Zajc 2000). Une telle approche est donc toute indiquée pour aborder la «spécificité autochtone» propre aux entrepreneurs étudiés. Des entrevues auprès des EFIM, de l'organisme de développement économique de la communauté, la SDEI, du Conseil de bande de Mashteuiatsh et des principaux clients des EFIM ont donc été conduites. Ces

entrevues nous ont permis de parfaire notre compréhension de certains éléments jugés importants, comme les opportunités d'affaires, les obstacles au démarrage d'entreprise et l'impact de la Loi sur les Indiens. Les entrevues auprès d'intervenants, autres que les EFIM, avaient également pour but de valider et d'enrichir les données recueillies de ces derniers.

3.3.3 Mode d'analyse des résultats

Les données du questionnaire ont été traitées de manière à obtenir des statistiques descriptives sur les individus et les entreprises. Pour les entrevues, nous avons d'abord procédé à la saisie des verbatim, c'est-à-dire la transcription des enregistrements audio des entrevues sur ordinateur. Ensuite, nous avons utilisé le logiciel d'analyse de données qualitatives N'VIVO (version 7) pour codifier l'information des verbatim jugée «importante», et pour l'analyse subséquente des codes. Finalement, l'interprétation des résultats a été réalisée à l'aide de techniques telles le repérage de «patterns», les contrastes, la comparaison, le dénombrement, etc. (Miles et Huberman 1994).

3.4 Les prédispositions de l'EFIM à la création d'entreprise

Dans cette section, nous présenterons les principales prédispositions des EFIM à la création d'entreprise. Les résultats concernant les EFIM seront mis en parallèle avec ceux obtenus des EFNA.

3.4.1 Les caractéristiques personnelles

Le profil sociodémographique obtenu par la cueillette d'information révèle que l'EFIM est généralement un homme âgé de 43 ans. L'EFNA est également un homme, mais légèrement plus âgé soit 50 ans (tableau 1). Cet écart d'âge correspond au constat de Statistiques Canada (2006) selon lequel la population autochtone du Canada est plus jeune que celle non-autochtone. En 2006, l'âge médian des autochtones était de 27 ans alors que celui des Canadiens étaient de 40 ans.

Lévesque et Minniti (2006) démontrent que la perception de désirabilité d'un individu, vis-à-vis la création d'entreprise, diminue en vieillissant. Ces auteurs expliquent que le coût d'option du temps augmente avec l'âge. Autrement dit, que le temps prend de la

valeur en vieillissant, car un individu a de moins en moins de temps devant lui (effet de rareté). Les revenus futurs deviennent alors moins intéressants que les revenus immédiats. Ainsi, les gens sont de moins en moins portés à investir du temps pour créer une entreprise qui rapportera des profits ultérieurement. Riverain et *al.* (2006) indiquent des activités de démarrage d'entreprise plus importantes chez les canadiens âgés entre 25 à 44 ans. Borges et *al.* (2005) montrent que l'âge médian des entrepreneurs québécois, au moment de la prise de décision de créer leur entreprise, était de 35 ans. Chez les EFIM comme chez les EFNA, l'âge à la fondation de l'entreprise concorde donc avec ces résultats. Les EFIM ont démarré leur entreprise à 38 ans tandis que la médiane pour les EFNA est de 31 ans (tableau 1).

Tableau 1 : Profil sociodémographique des EFIM et des EFNA.

Caractéristiques		**EFIM Résultats**	**n**	**EFNA* Résultats**	**n**
Sexe					
	Homme	92%	12	100%	99
	Femme	8%	1	0%	0
Âge					
	Médiane	43,0 ans	13	50,0 ans	99
Âge à la fondation de l'entreprise					
	Médiane	38,0 ans	13	31,0 ans	63

* Selon les données du sondage PREFORT (2007)

Pour en savoir davantage sur la désirabilité de lancer une entreprise, une question fermée proposait aux entrepreneurs diverses raisons qui «pourraient motiver un membre de [leur] communauté à démarrer ou à prendre la relève d'une entreprise forestière aujourd'hui» (voir tableau 2). Les motifs de démarrage des EFIM sont en ordre d'importance : être son propre patron (11/13 ; 85%), relever des défis (9/13 ; 69%) et se sentir utile à sa communauté (8/13 ; 62%). Pour les EFNA, la seule raison ralliant une majorité d'entre eux est : «être son propre patron» (71%). Le motif «relever des défis» arrive en troisième position (37%) alors que celui «pour se sentir utile à sa communauté» se classe en sixième position (20%). Nous observons donc que ces entrepreneurs, autochtones ou non, incarnent certaines caractéristiques fondamentales de l'entrepreneur qu'on retrouve dans la littérature scientifique, soit les besoins d'indépendance et de réalisation (Collins et *al.* 2004). Il importe cependant de mettre l'emphase sur le motif d'aide à la communauté. Plusieurs témoignages de la part des EFIM abondent en ce sens, particulièrement en termes de création d'emplois et de soutien aux jeunes. Par exemple, l'intervenant EFIM-13 disait : *«je*

trouve important de créer de l'emploi local ici à Mashteuiatsh. Nous autres au niveau de [la compagnie], on est à 100% de travailleurs autochtones, tous des gens de la communauté.» Quant à lui, l'intervenant EFIM-2 ajoutait : *« il y a deux volets au succès d'une entreprise : c'est certain qu'une entreprise doit être rentable et l'autre, c'est créer une maximum de retombées, notamment d'emplois chez nous»*. Finalement, l'EFIM-11 a démarré son entreprise forestière en grande partie pour aider et former les jeunes de la communauté. La portée sociale des entreprises des EFIM semble importante; d'ailleurs plusieurs écrits scientifiques l'identifient comme élément caractéristique de l'entrepreneuriat autochtone (Bherer 1989 ; Berkes et Adhikari 2005 ; Lindsay 2005 ; Peredo et Anderson 2006). Notamment, Anderson et Giberson (2004) indiquent que la création d'emplois constitue le premier bénéfice recherché par leur échantillon d'entrepreneurs autochtones.

Tableau 2 : Motivations à la création d'entreprises pour les EFIM et EFNA.

Caractéristiques	**EFIM**		**EFNA***	
	Résultats	**n**	**Résultats**	**n**
Motivations				
Pour être son propre patron	85%	11	71%	68
Pour relever des défis	69%	9	37%	35
Pour se sentir utile à sa communauté	62%	8	20%	19
Pour le plaisir de gérer une entreprise forestière	38%	5	39%	37
Parce que les revenus sont attrayants	31%	4	18%	17
Pour le prestige associé au fait d'être entrepreneur	31%	4	22%	20
Parce qu'il n'aurait pas d'autre choix de carrière	0%	0	8%	7

* Selon les données du sondage PREFORT (2007)

3.4.2 Le contexte familial et social

Plusieurs études montrent que la présence d'entrepreneurs dans le milieu proche a un effet positif sur la création d'entreprises en améliorant la perception d'un individu envers ses capacités, ou sa perception de faisabilité, à mener à terme un tel projet (Arenius et Minniti 2005; Minniti 2005). Qui plus est, les travaux de Bherer et *al.* (1989) ainsi que ceux de Gauthier et Proulx (2008) soulignent l'importance de la famille et des amis comme source d'inspiration et de soutien pour les entrepreneurs autochtones. Le contexte familial et social de l'EFIM est résumé au tableau 3.

Tableau 3 : Contexte familial et social des EFIM et des EFNA.

Caractéristiques	EFIM		EFNA*	
	Résultats	n	Résultats	n
Parenté travaillant en opérations forestières				
Oui	54%	7	88%	85
Non	46%	6	12%	12
Générations de travailleurs forestiers précédant l'entrepreneur				
0 génération	62%	8	34%	33
1 génération	8%	1	29%	28
2 générations	23%	3	22%	21
3 générations	8%	1	12%	12
4 générations	0%	0	2%	2
Médiane (génération)	0		1	
Père ou mère à leur propre compte ou possédant une entreprise				
Oui	54%	7	69%	68
Non	46%	6	31%	31
Père ou mère ayant ou ayant dirigé une entreprise forestière				
Oui	8%	1	≥30%[2]	≥30[1]

* Selon les données du sondage PREFORT (2007)

On remarque que la présence de modèles entrepreneuriaux, comme un père ou une mère dirigeant d'entreprise, susceptibles d'influencer les perceptions de faisabilité et de désirabilité de partir en affaires est bien marquée à Mashteuiatsh. En effet, douze EFIM sur treize (92%) connaissent des gens «qui possèdent ou qui ont possédé leur propre entreprise» et sept EFIM sur 13 (54%) ont un père ou une mère qui ont déjà «travaillé à leur propre compte ou possédé une entreprise». Sans différence notable, les EFNA ont respectivement répondu à ces mêmes questions par l'affirmative dans une proportion de 97% et 69%. Toutefois, une différence importante existe pour les modèles entrepreneuriaux dans le secteur spécifique de la foresterie. En effet, un seul EFIM (8%) comptait un parent à la tête d'une entreprise forestière avant de démarrer son entreprise. Également, 8 EFIM sur 13 (62%) représentent la première génération de travailleurs forestiers dans leur famille. En comparaison, plus de 30% des EFNA ont affirmé que leurs parents ont déjà possédé une entreprise forestière et seulement 34% constituent la première génération de travailleurs forestiers de leur famille. La culture familiale des opérations forestières est davantage développée chez les EFNA que chez les EFIM. D'ailleurs, un EFIM nous a décrit par un

[2] Il est indiqué «plus de 30%» car 11 EFNA (11%) de plus affirment qu'un de leurs parents ont possédé une entreprise en transport, mais il est impossible de préciser s'il s'agissait d'entreprises forestières ou non.

exemple comment le fait de ne pas connaître la façon de « faire des affaires» dans le domaine des opérations forestières lui avait été préjudiciable :

> *«Au niveau des contrats, on connaissait peu l'industrie forestière, la récolte je parle. On n'avait pas les meilleurs contrats. À preuve, la première année on n'avait pas de taux subventionnés pour nos carburants, on payait au alentour de 1$ le litre, alors que partout dans l'industrie, ils ont un taux fixe au alentour de 50-55 sous le litre. Donc, si le carburant augmente à 1,20$, les autres sont barrés à 55 sous, mais nous autres, on a payé 1,20$.»*

En somme, il faut comprendre que les compétences d'un individu ou la présence d'opportunités d'affaires ne sont pas suffisantes pour assurer le succès d'une création d'entreprise. Le milieu peut également offrir un soutien notamment par de la formation continue ou par la mise en place d'un organisme de soutien.

3.4.3 La formation

La formation et les antécédents professionnels des EFIM et des EFNA, présentés au tableau 4, constituent d'autres facteurs susceptibles d'influencer les perceptions de faisabilité et de désirabilité de partir en affaires. Arenius et Clercq (2005) démontrent qu'une personne détenant une scolarité qui dépasse le niveau secondaire est davantage portée à démarrer une entreprise. Le groupe des EFIM est caractérisé par onze années de scolarité (médiane), soit l'équivalent d'une secondaire V, tandis que le groupe des EFNA ont dix années de scolarité (médiane).

Arenius et Clercq (2005) ont également démontré un lien positif entre le fait de croire en ses capacités à démarrer une entreprise et la probabilité de démarrer une entreprise; de même que Lindsay et *al.* (2007) en contexte autochtone. Une différence intéressante semble exister au niveau de l'expérience en gestion et en création d'entreprise. En effet, 4 EFIM (31%) ont une expérience en gestion d'entreprise et huit EFIM (54%) ont déjà démarré une autre entreprise dans l'un ou l'autre des secteurs suivants : la construction, la restauration, l'ethnotourisme ou l'environnement. Dans le groupe des EFNA, 17% des individus ont une expérience en gestion d'entreprise et seulement 29% possèdent une en création d'entreprise.

Tableau 4 : Formation et antécédents professionnels des EFIM et des EFNA.

Caractéristiques	EFIM		EFNA*	
	Résultats	n	Résultats	n
Éducation				
Pas de diplôme secondaire	46%	6	56%	53
Diplôme secondaire	15%	2	32%	30
Diplôme étude professionnel	0%	0	9%	8
Diplôme étude collégial	15%	2	3%	3
Baccalauréat	15%	2	0%	0
Maîtrise	8%	1	0%	0
Années de scolarité				
Médiane (années)	11,0	13	10,0	94
Expérience[3] de travail en milieu forestier				
Oui	62%	8	59%	53
Non	38%	5	41%	37
Médiane (années)	10,0	13	27,0	98
Expérience[3] en gestion d'entreprise				
Oui	31%	4	17%	17
Non	69%	9	83%	81
Médiane	2,0	13	0,0	98
Expérience[3] en création d'entreprise				
Oui	54%	7	29%	28
Non	46%	6	71%	69

* Selon les données du sondage PREFORT (2007)

3.4.4 L'organisme de soutien

La mise sur pied d'un organisme de développement économique, la Société de Développement Économique Ilnu (SDEI), semble avoir favorisé l'avènement d'une première génération d'EFIM. Selon le modèle de l'évènement entrepreneurial, la SDEI aurait influencé positivement la perception de faisabilité de créer une entreprise des EFIM. Cet effet aurait été rendu possible grâce à la mise sur pied de services facilitant l'accès au financement, d'aide à l'élaboration du plan d'affaires, de conseils d'ordre stratégique. Bref à des interventions de nature à rendre moins ardue la tâche des aspirants-entrepreneurs. De plus, la SDEI a mis sur pied en 2004 le *Bureau de projet en milieu forestier* qui vise plus spécifiquement à accompagner et à supporter les entrepreneurs forestiers de la communauté (SDEI 2008). Ce qui est remarquable, c'est l'importance qu'accordent les entrepreneurs autochtones à ces services et la fréquence à laquelle ils les utilisent. D'après les données recueillies, 12 EFIM sur 13 affirment avoir eu recours aux services de la SDEI pour le lancement ou la gestion de leur entreprise. Tous les entrepreneurs rencontrés en entrevue qualifient ce service d'important. Un sondage PREFORT, mené à l'échelle provinciale,

[3] Il faut souligner que l'expérience réfère aux années antérieures à la création de l'entreprise forestière.

montre que seulement 47% des entrepreneurs forestiers sondés se disent satisfait de la relation d'affaires avec l'organisme de support au démarrage d'entreprise (PREFORT 2007). Selon une étude conduite au Québec en région éloignée, un tiers des répondants questionnés indiquaient que les agences de support étaient peu ou pas du tout utiles (Audet et St-Jean 2007). Parmi les raisons mentionnées en entrevue, figuraient : la structure hiérarchique des agences, les difficultés de choisir parmi la multitude d'agences existantes, les difficultés de se conformer aux critères d'éligibilité des différents programmes et le temps requis pour obtenir une réponse. Certains répondants affirmaient ressentir que le personnel des agences était déconnecté de la réalité des petites entreprises. Selon une étude québécoise menée auprès de 196 propriétaires-gestionnaires d'entreprises, un tiers d'entre eux avaient l'impression que le support des agences était inadéquat et qu'il ne rencontrait pas leurs besoins (Borges et *al.* 2005). Plusieurs auteurs ont indiqué le recours accru aux agences de support privées par opposition à celles publiques (Good and Graves 1993; Bennett and Robson 1999; Gasse et *al.* 2004; Boter et Lundström 2005). Il faut donc souligner la valorisation de la SDEI par les EFIM qui suggère un modèle de développement économique efficace pour promouvoir l'entrepreneuriat forestier autochtone dans cette communauté.

3.4.5 Les perceptions de l'environnement d'affaires

La présence d'obstacles peut nuire à la perception de faisabilité de créer son entreprise. Les deux principales raisons invoquées par les EFIM (voir le tableau 5) sont : les difficultés de financement (10/13; 77%) et les difficultés à recruter de la main-d'œuvre qualifiée. Autant sinon plus, les EFNA affirment que les difficultés de financement (93%) et de recrutement de la main-d'œuvre qualifiée (83%) constituent des obstacles importants.

Tableau 5 : Obstacles à la création d'entreprises pour les EFIM et EFNA.

Caractéristiques	EFIM		EFNA*	
	Résultats	n	Résultats	n
Obstacles				
Difficulté de recruter de la main-d'œuvre qualifiée	77%	10	83%	78
Financement difficile pour démarrer une entreprise	77%	10	93%	88
Revenus peu attrayants	61%	8	79%	75
Conditions de travail trop difficiles	46%	6	69%	66
Éloignement de la famille	46%	6	90%	85
Incertitude liée au domaine forestier	46%	6	99%	94

* Selon les données du sondage PREFORT (2007)

De plus, six EFIM (46%) ont indiqué l'incertitude liée au domaine forestier et trois EFIM (23%) le manque d'opportunité comme obstacle au développement d'une entreprise, alors que respectivement 99% et 83% des EMRC l'ont mentionné. Les EFNA perçoivent très négativement le contexte économique du secteur forestier (voir tableau 5), alors que les EFIM semblent montrer davantage d'optimisme. Une question du sondage demandait aux entrepreneurs d'évaluer la performance financière de leur entreprise. Malgré les difficultés économiques que traverse l'industrie forestière québécoise, seulement deux EFIM (15%) affirment que leur marge bénéficiaire a diminué au cours des 5 dernières années, tandis que cinq (38%) rapportent le contraire. Ils ont plutôt observé une hausse de leurs bénéfices. Comparativement, 52% des EFNA ont constaté une baisse et seulement 6% une hausse de leur marge bénéficiaire. Les résultats statistiques concernant ces éléments sont présentés au tableau 6.

Ces dernières comparaisons peuvent être interprétées comme la démonstration d'un certain optimisme de la part des EFIM qui serait en nette opposition au pessimisme des EMRC. Pour expliquer l'optimisme des EFIM en ces temps de crise forestière, plusieurs intervenants parlaient d'un contexte d'opportunités pour la communauté de Mashteuiatsh. Ils mentionnaient l'ouverture des gouvernements et des grandes entreprises envers les communautés autochtones ainsi que des bonnes relations et des partenariats tissés entre la communauté de Mashteuiatsh et la région du Saguenay-Lac-Saint-Jean. Ces explications sont cohérentes avec les nouvelles orientations du gouvernement, expliquées au chapitre 1, visant à favoriser le recours à davantage d'entreprises et de travailleurs autochtones. Anderson (1997) montre d'ailleurs que les entreprises non-autochtones favorisent de plus

en plus les partenariats d'affaires avec des autochtones afin de gagner des parts de marché et/ou l'accès à des ressources.

Tableau 6 : Perspectives d'avenir des EFIM et des EFNA.

Caractéristiques	EFIM		EFNA*	
	Résultats	n	Résultats	n
Variation de la marge bénéficiaire (5 années passées)				
Augmentée	38%	5	6%	6
Stable	38%	5	52%	49
Diminée	15%	2	41%	39
Stratégie de développement de l'entreprise sur 5 ans				
Élargir	46%	6	11%	10
Diversifier	38%	5	12%	11
Former une relève	15%	2	31%	29
Vendre ou transmettre l'entreprise	8%	1	44%	41
Aucun changement	8%	1	38%	36
Rechercher une relève	8%	1	23%	22
Réduire	0%	0	10%	9
Fermer et vendre les biens	0%	0	12%	11
Toujours entrepreneur forestier dans 5 ans				
Oui	92%	12	66%	64
Non	8%	1	34%	33

* Selon les données du sondage PREFORT (2007)

D'autres résultats des sondages sont intéressants, car ils amènent un autre élément permettant d'expliquer les différences de perception de l'environnement d'affaires entre les EFIM et les EFNA. Selon les EFIM et les EFNA, la faiblesse des revenus des entreprises forestières (tableau 5) nuisent à la perception de désirabilité de créer une telle entreprise. D'ailleurs, le tableau 7 montre une certaine fragilité des sources de revenus pour les deux groupes. D'une part, en raison de leur clientèle restreinte en nombre : la compagnie bénéficiaire de contrat d'approvisionnement et d'aménagement forestier (CAAF) constitue le principal client, tant chez les EFIM que chez les EFNA. D'autre part, parce que leur entreprise forestière représente une part importante de leurs revenus. Par contre, les données des sondages indiquent une différence quant à des sources de revenus entre le groupe des EFIM et des EFNA. Les EFIM font des affaires avec deux donneurs d'ouvrage (médiane) lors d'une année de travail. Pour neuf EFIM l'entreprise forestière constitue la principale source de revenus et, pour six d'entre eux, cela représente même l'unique source de rémunération. Comparativement, les EFNA font des affaires avec un seul donneur d'ouvrage (médiane) lors d'une année de travail. De plus, l'activité forestière représente l'unique source de rémunération de 86% des EFNA. Les sources de revenus des EFIM

semblent davantage diversifiées que les EFNA. Il faut préciser les EFNA sont principalement actif en récolte alors que les EFIM le sont surtout en sylviculture (plantation, éclaircie, préparation de terrain). Le type d'activité est susceptible d'influencer les tendances observées.

Tableau 7 : Les sources de revenus des EFIM et des EFNA.

Caractéristiques	**EFIM**		**EFNA***	
	Résultats	**n**	**Résultats**	**n**
Principal client				
Bénéficiaire de CAAF	62%	8	43%	37
Coopérative	8%	1	15%	13
Entrepreneur général	15%	2	38%	33
Société d'état	15%	2	0%	0
Autre	0%	0	5%	4
Nombre de client				
Médiane	2	13	1	84
L'entreprise forestière représente :				
l'unique source de revenus	46%	6	86%	84
la principale source de revenus	23%	3	10%	10
une source de revenus d'appoint	31%	4	4%	4

* Selon les données du sondage PREFORT (2007)

3.5 Conclusion

Selon le modèle de l'évènement entrepreneurial de Shapero et Sokol (1982), les comportements seraient principalement conditionnés par la perception de la désirabilité et par la perception de la faisabilité du comportement envisagé. Plus précisément, la création d'entreprise est notamment influencée par des déterminants individuels et sociaux tels que les expériences passées, l'éducation, l'influence des proches et la culture. Pour comprendre le phénomène de création d'entreprise, la notion d'opportunité est également importante : elle constituerait le cœur de l'entrepreneuriat (Shane et Ventakaraman 2000), la bougie d'allumage en quelque sorte. Étant donné que ces facteurs d'influence varient plus ou moins d'un individu à un autre et d'une communauté à une autre, des différences entre les deux groupes d'entrepreneurs forestiers étudiés étaient attendues.

Plusieurs facteurs observés permettraient de croire que les perceptions de faisabilité et de désirabilité des EFNA sont meilleures voire égales à celles des EFIM. Les EFIM ont démarré leur entreprise forestière plus tardivement que les EFNA. La culture familiale des opérations forestières est davantage développée chez les EFNA que chez les EFIM. Les

modèles d'entrepreneur forestier sont présents chez les EFNA, alors qu'ils sont absents chez les EFIM. Le niveau de scolarité et l'expérience en milieu forestier sont sensiblement les mêmes entre les deux groupes.

Pourtant, les EFIM et les EFNA perçoivent très différemment leur environnement d'affaires. Les EFIM ne perçoivent pas autant d'incertitude liée au domaine forestier que les EFNA. Les EFNA mentionnent également le manque d'opportunité comme obstacle au développement des entreprises. Conséquemment, les EFIM envisagent la diversification et la croissance comme stratégies de développement d'entreprises, tandis que les EFNA considèrent plutôt de trouver une relève à leurs entreprises, voire les fermer. Comment expliquer des perceptions et intentions aussi contraires?

Le modèle de l'évènement entrepreneurial nous amène à penser que certains facteurs d'influence pèsent plus lourd que d'autres dans la balance. Premièrement, il convient de souligner la valorisation de la SDEI faite par les EFIM. Bien qu'aucune comparaison ne puisse être faite avec le groupe des EFNA, elle suggère une grande utilité et efficacité de cet organisme, ce qui contredit les constats habituels envers les organismes de soutien. Ainsi, la présence de la SDEI suppléerait l'absence de modèle d'entrepreneur forestier dans la communauté. Deuxièmement, les EFIM possèdent une plus grande expérience en gestion et en création d'entreprises que les EFNA. Finalement, l'expression de motifs entrepreneuriaux très axés sur l'aide à la communauté pourrait expliquer les différences de perceptions de désirabilité entre les EFIM et les EFNA. En effet, si un individu est davantage philanthrope que mercantile, les retombées communautaires potentielles d'une création d'entreprise pourrait maintenir, en temps de crise, une perception de désirabilité forte envers ce type de comportement. La portée communautaire de l'entrepreneuriat a été abondamment soulevé dans la littérature spécialisée (Bherer et *al.* 1989 ; Anderson et Giberson 2004 ; Berkes et Adhikari 2005 ; Lindsay 2005 ; Peredo et Anderson 2006). D'ailleurs, Lindsay (2005) affirme que «l'entrepreneuriat autochtone est plus holistique que l'entrepreneuriat non-autochtone, l'entrepreneuriat autochtone met autant l'accent sur des objectifs économiques que non-économiques», (traduction libre).

Une contribution importante de cette recherche consiste à montrer l'utilité du modèle théorique de l'évènement entrepreneurial pour comprendre l'entrepreneuriat dans le

secteur forestier, qu'il soit initié par des autochtones ou non. Pour les entreprises, il fournit un argument en faveur de la mise en place de services de soutien personnalisés, ce qui semble particulièrement important pour les communautés autochtones. Pour les gouvernements, il souligne l'importance de proposer des réponses politiques flexibles qui tiennent compte des particularités locales.

3.6 Références

Ajzen I. 1991. The theory of planned behaviour. *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 50: 179-211.

Anderson RB. 1997. Corporate/indigenous Partnerships in Economic Development: The First Nations in Canada. *World Development* 25(9): 1483-1503.

Anderson RB, Giberson RJ. 2004. Aboriginal Entrepreneurship and Economic Development in Canada: Thoughts on Current Theory and Practice. *International Research in the Business Disciplines* 4: 141-167.

Arenius P, Clercq DD. 2005. A Network-based Approachon Opportunity Recognition. *Small Business Economics* 24: 249–265.

Arenius P, Minniti M. 2005. Perceptual variables and nascent entrepreneurship. *Small Business Economics* 24: 233-247.

Audet J, St-Jean É. 2007. Factors affecting the use of public support services by SME owners: Evidence from a periphery region of Canada. *Journal of Developmental Entrepreneurship* 12 (2): 165-181.

Bennett RJ, Robson PJA. 1999. The use of external business advice by SMEs in Britain. *Entrepreneurship and Regional Development* 11(2): 155-180.

Berkes F, Adhikari T. 2005. Development and conservation : Indigenous businesses and UNDP equator initiative. Dans: Dana L, editeur. *Ethnic minorities in entrepreneurship*. London: Edgard Elgar. p. 671-689.

Bherer H, Gagnon S, Roberge J. 1989. *Wampoum et lettres patentes : étude exploratoire de l'entrepreneuriat autochtone*. Québec (Qc) : Institut de recherches politiques, Les Presses de l'Université Laval. 260 p.

Borges C, Simard G, Filion LJ. 2005. *Entreprendre au Québec, c'est Capital!* Montréal (Qc) : HEC Montréal, Chaire d'entrepreneuriat Rogers-J.-A.-Bombardier. Cahier de recherche no. 2005-03.

Boter H, Lundström A. 2005. SME perspectives on business support services: The role of company size, industry and location. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 12 (2): 244-258.

Bouchard D. 2008. *De Kebec à Québec. Cinq siècles d'échanges entre nous*. Montréal (Qc) : Les éditions des intouchables. 205 p.

Collins CJ, Hanges PJ, Locke EA. 2004. The relationship of achievement motivation to entrepreneurial behavior: A meta-analysis. *Human Performance* 17: 95–117.

Coulombe G, Huot J, Arsenault J, Bauce É, Bernard JT, Bouchard A, Liboiron MA, Szaraz G. 2004. *Rapport de la Commission d'étude sur la gestion de la forêt publique québécoise*. Montréal (Qc) : Bibliothèque Nationale du Québec**.** 307 p.

Creswell JW. 1998. *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five traditions*. 2nd ed. Thousand Oaks, Ca: Sage. 403p.

[CRPA] Commission royale sur les peuples autochtones. 1996. Ottawa (On) : Gouvernement du Canada.

Curran D, M'Gonigle M. 1999. Aboriginal forestry: community management as opportunity and imperative. *Osgoode Hall Law* 37: 711-774.

[FMLSJ] Forêt modèle du Lac-Saint-Jean [Internet]. 2009. Disponible à : http://www.foretmodeledulacsaintjean.ca (consulté le 20 octobre 2009).

[FSPN] Forum socioéconomique des Premières Nations. 2006. *Rapport final du Forum socioéconomique des Premières Nations. Agir maintenant pour l'avenir*. Mashteuiatsh (Qc).

Gagnon RR. 2002. *Programme de mise en valeur des ressources du milieu forestier. Bilan quinquennal 1995-2000*. Charlebourgh (Qc) : Ministère des Ressources naturelles, Direction des programmes forestiers, Service de l'aménagement forestier.

Gasse Y, Menzies TV, Diochon M, Tremblay M. 2004. *La dynamique et les caractéristiques des entreprises émergentes: les premiers stades de développement*. Québec (Qc) : Université Laval, Faculté des sciences de l'administration. Rapport No 2005-015.

Gauthier J, Proulx MU. 2008. Les conditions de l'entrepreneuriat autochtone au Québec. *Colloque mi-parcours Montréal 2008* conference. 2008 10-11 october; Montréal (Qc). Peuples Autochtones et Gouvernance; Université de Montréal.

Good WS, Graves JR. 1993. Small business support programs: The views of failed versus surviving firms. *Journal of Small Business and Entrepreneurship* 10 (2): 66-76.

Hindle K, Lansdowne M. 2005. Brave Spirit on New Paths: Toward a Globally Relevant Paradigm of Indigenous Entrepreneurship Research. *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, 18 (2): 131-142.

Jugements de la Cour suprême du Canada [Internet]. 2004. *Nation Haïda c. Colombie-Britannique*. Disponible à : http://csc.lexum.umontreal.ca/fr/2004/2004csc73/2004csc73.html (*consulté le* 20 septembre 2008).

Julien PA. 2005. *Entrepreneuriat régional et économie de la connaissance : une métaphore des romans policiers*. Sainte-Foy (Qc) : Presses de l'Université du Québec. 408 p.

Krueger N. 1993. The Impact of prior entrepreneurial exposure on perceptions of new venture feasibility and desirability. *Entrepreneurship, Theory & Practice* 18(1): 5-21.

Krueger N, Carsrud A. 1993. Entrepreneurial intentions: Applying the theory of planned behaviour. *Entrepreneurship and Regional Development* 5: 315-330.

Krueger N, Brazeal, D.V. 1994. Entrepreneurial potential and potential entrepreneurs, *Entrepreneurship Theory & Practice* 18(3), 91-104.

Krueger N, Dickson P. 1994. How believing in ourselves increases risk-taking: Self-efficacy and perceptions of opportunity and threat. *Decision Sciences* 25: 385-400.

Krueger NF, Reilly MD, Carsud AL. 2000. Competing models of entrepreneurial intentions. *Journal of Business Venturing* 15: 411-432.

Lévesque M, Minniti M. 2006. The Effect of Aging on Entrepreneurial Behavior. *Journal of Business Venturing* 21(2): 177-194.

Lindsay NJ. 2005. Toward a Cultural Model of Indigenous Entrepreneurship Attitude. *Academy of Marketing Science Review* 5: 1-17.

Lindsay NJ, Lindsay WA, Jordaan A, Mapunda G. 2007. Indigenous nascent entrepreneur self-efficacy and perceived individual success. *Int. J. Entrepreneurship and Small Business* 4 (5): 56-75.

Mercure D. 1996. *Le travail déraciné: l'impartition flexible dans la dynamique sociale des entreprises forestières au Québec*. Montréal (Qc) : Éditions Boréal. 234 p.

Miles MB, Huberman MA. 1994. *Analyse de données qualitatives*, 2e édition, Bruxelles : De Boeck Université, 626 p.

Minniti M. 2005. Entrepreneurship and network externalities. *Journal of Economic Behavior and Organization* 57 (1): 1-27.

Peredo AM, Anderson RB. 2006. Indigenous Entrepreneurship Research: Themes and Variations. *International Research in the Business Disciplines*, 5: 253-273.

[PFPN] Programme forestier des Premières nations [Internet]. 2008. Disponible à : http://scf.rncan.gc.ca/soussite/pfpn/accueil (consulté le 17 décembre 2008).

[PREFORT] Programme de Recherche sur les Entrepreneurs de Récolte et de Transport [Internet]. 2007. Disponible à : http://www.prefort.ulaval.ca/ (consulté le 15 septembre 2008)

Riverain N, Filion LJ, Cui V, Du Q, Verstinsky I, Pe'ery A. 2006. *Global Entrepreneurship Monitor : Le rapport canadien 2005*. Montréal (Qc) : HEC Montréal, Chaire d'entrepreneurship Maclean Hunter. Cahier de recherche no. 2006-18.

Savoie-Zajc L. 2000. La recherche qualitative / interprétation en éducation. Dans Karsenti T, Savoie-Zajck L, Éditeurs. *Introduction à la recherche en éducation*. Sherbrooke (Qc) : Éditions du CRP.

[SDEI] Société de développement économique ilnu [Internet]. 2008. Disponible à : http://www.sdei.ca/ (consulté le 20 octobre 2008).

Shane S, Venkataraman S. 2000. The promise of entrepreneurship as a field of research. *Academy of Management Review* 25(1): 217-226.

Shapero A, Sokol L. 1982. The social dimensions of entrepreneurship. Dans : Kent CA, Sexton DL, K.H. Vesper KH, éditeurs. *Encyclopedia of entrepreneurship*. Englewood Cliffs (NJ): Prentice-Hall **:** 72-90.

[SASFQ] Sommet sur l'avenir du secteur forestier québécois [Internet]. 2007. *Déclaration du 12 décembre 2007*. Disponible à : http://sommetforet.ffg.ulaval.ca/index.php?id=5 (consulté le 17 décembre 2008).

Statistiques Canada 2006. *Recensement 2006: une décennie de données comparables sur les Autochtones.*

Wyatt S. 2008. First Nations, forests lands, and aboriginal forestry in Canada: from exclusion to comanagement and beyong. *Can. J. For. Res.* 38: 171-180.

Chapitre 4 : Conclusion

4.1 Synthèse des résultats

L'étude des profils (incluant les motivations, les perceptions et les intentions) et de l'ancrage communautaire (réseaux et institutions) spécifiques aux entrepreneurs forestiers ilnuatsh et la comparaison de ces résultats à ceux obtenus auprès d'entrepreneurs forestiers non autochtones suggèrent deux approches structurantes. D'abord, l'emploi du modèle de l'évènement entrepreneurial (p.38) révèle, au niveau de l'individu, certaines prédispositions nécessaires à la création d'entreprise dans le secteur forestier, soit : un certain niveau de maturité (p.44), de scolarité (p.47) et d'expérience de travail (p.48). De plus, le désir de créer une entreprise est nourri par la présence de modèles d'entrepreneurs, on pense ici aux parents et aux proches qui ont eu un rôle déterminant dans l'histoire des entrepreneurs. C'est manifeste dans le cas des entrepreneurs non autochtones (p.46). On l'observe aussi chez les entrepreneurs autochtones (p.24), quoique les modèles entrepreneuriaux dans le secteur spécifique de la foresterie soient rares pour ces derniers (p.46). Les prémisses théoriques de l'évènement entrepreneurial exigent de porter une attention particulière aux différences constatées entre les perceptions et les intentions des entrepreneurs forestiers ilnuatsh et celles des entrepreneurs forestiers non autochtones. Ces derniers, contrairement à leurs homologues autochtones, semblent très pessimistes quand à l'évaluation de leur sort actuel et avenir (p.50-51. Un tel constat mérite des explications.

Cela permet de passer à la deuxième approche structurante, soit celle du capital social (p. 11). Il semble assez clair que les entrepreneurs ilnuatsh disposent d'un réseau social au sein de la communauté de Mashteuiatsh où des institutions formelles (SDEI, DPI et comité conjoint Conseil-Industrie) permettent aux entrepreneurs et aux représentants de la communauté d'obtenir une synergie collective (p.29 et 30). Les entrepreneurs non autochtones ne semblent pas disposer ou utiliser de tels réseaux (p.49). D'ailleurs, cette distinction se reflète dans les motivations à l'entrepreneuriat que présente le tableau 2 (p. 45). L'intention de contribuer au progrès de la communauté n'a pas le même poids dans les deux groupes d'entrepreneurs. Il est intéressant de noter que cette contribution prend la

forme de la création d'emplois et du soutien à la jeunesse chez les entrepreneurs autochtones et qu'elle est conditionnelle à la rentabilité financière des entreprises (p.26).

4.2 Transférabilité

Durant la présente étude, une question fondamentale a été soulevée. Elle se résume comme suit : «Les résultats de cette étude de cas, portant sur l'entrepreneuriat forestier dans la communauté ilnu de Mashteuiatsh, peuvent-ils être applicables dans une autre communauté autochtone?» En fait, cette question correspond au critère de la transférabilité tel qu'énoncé par Savoie-Zajc (2000), c'est-à-dire un critère de rigueur méthodologique en recherche qualitative.

La tranférabilité des présents résultats de recherche passe d'abord par le modèle théorique de l'évènement entrepreneurial développé à la section 3.2. Selon ce modèle, le développement de l'entrepreneuriat forestier dépend de la perception de faisabilité et de désirabilité entretenues à l'égard de la création d'entreprises dans le secteur forestier. En contexte autochtone, plusieurs éléments peuvent influencer négativement ces perceptions, tels que :

- une exclusion délibérée du développement par les acteurs politiques ou économiques de la société dominante,
- des conditions socio-économiques désavantageuses (notamment des problèmes de décrochage),
- une connaissance limitée du secteur forestier,
- des modèles d'entrepreneur forestier autochtone rares ou absents
- et un financement difficile en raison de la *Loi sur les indiens*.

Si rien n'est fait, les individus, organisations ou communautés autochtones demeurent avec une perception d'infaisabilité et éprouvent très peu d'intérêt envers la création d'entreprises forestières. L'enjeu consiste à inverser ces perceptions en créant un environnement favorable à la création d'entreprise. Dans le cas de la communauté de Mashteuiatsh une approche globale a été adoptée. Premièrement, l'adoption d'un plan de développement économique par la communauté a aidé à identifier des objectifs clairs. Cette démarche a renforcé la stabilité politique nécessaire à la confiance des gens d'affaires et subséquemment au développement d'entreprises. Deuxièmement, chaque acteur du développement s'est vu octroyer un rôle bien défini. Le Conseil de bande a joué les rôles

d'impresario au développement et de représentant auprès d'acteurs économiques et politiques. La Société de développement économique ilnu (SDEI) et Développement Piekuakami Ilnuatsh (DPI) ont soutenu techniquement et financièrement le développement forestier. Les grands contractants de services forestiers sont de véritables partenaires du développement forestier à Mashteuiatsh. Finalement, la communauté de Mashteuiatsh s'est dotée d'un coffre à outils intéressant pour développer l'entrepreneuriat forestier. La création d'entreprises forestières publiques (détenu par le Conseil de bande) a permis à des travailleurs de la communauté de développer une expérience et des connaissances du secteur forestier. Le Conseil de bande a ensuite créé plusieurs opportunités d'affaires pour ces travailleurs en privatisant les entreprises commerciales qu'elle opérait. De plus, la mise sur pied d'un comité conjoint à permis au Conseil de bande de développer de solides partenariats d'affaires avec différents acteurs économiques régionaux. La SDEI gère un fonds de cautionnement visant à aider au financement des entreprises de la communauté.

L'approche empruntée par la communauté de Mashteuiatsh n'est pas sans rappeler le plan d'action mis en œuvre par l'Atlantic Canada Opportunities Agency aux débuts des années 90 (APÉCA 1996). L'objectif à long terme visait à créer un climat favorable à la création d'entreprises durant une période de dépression économique. Pour y arriver, l'Agence a agi sur plusieurs fronts simultanément, auprès de différents acteurs et parties prenantes. Cette approche globale visait à la fois la sensibilisation, la formation, les services de soutien aux entreprises, la création de réseaux d'affaires, la recherche et la diffusion d'information

Les communautés autochtones du Canada entendent reprendre en main le contrôle de leur avenir. Pour y parvenir, l'accès et le contrôle des terres et des ressources naturelles constituent des bases nécessaires, tandis que l'entrepreneuriat représente un mécanisme de développement à privilégier. Selon Morris (1998), l'entrepreneuriat est un construit universel qui s'applique aux individus, aux organisations et même aux nations. Autrement dit, l'approche prise par la communauté de Mashteuiatsh pour développer l'entrepreneuriat forestier est transférable à d'autres communautés autochtones. Toutefois, il est nécessaire de cerner les besoins particuliers de chaque communauté pour développer un environnement propice à la création d'entreprises forestières autochtones.

4.3 Recherches futures

L'étude de l'entrepreneuriat constitue une discipline relativement nouvelle. Son application au phénomène de participation des autochtones à la mise en valeur des forêts du Canada constitue une approche nouvelle en soi. La présente étude visait à explorer le développement de l'entrepreneuriat forestier en contexte autochtone et ainsi poser des jalons pour une poursuite éventuelle de la recherche sur le sujet. Plusieurs questions pourraient être abordées ou approfondies sur le thème du développement de l'entrepreneuriat forestier autochtone. Par exemple :

- Au point de vue individuel, le processus d'identification des opportunités d'affaires diffère-t-elle entre un autochtone et un non autochtone?
- Quelle forme et rôle donner aux partenariats d'affaires entre autochtones et non autochtones?
- Comment structurer les communautés forestières, autochtones ou non, pour favoriser le développement et l'innovation?
- Existe-t-il des différences entre un modèle de développement basé sur des entreprises privées (le cas de la communauté de Mashteuiatsh) et un autre basé sur des entreprises collectives (le cas de communauté d'Essipit)?
- Comment évaluer les efforts ou les modèles de développement forestier dans les communautés autochtones?

Comme il a été dit précédemment, le thème de l'entrepreneuriat forestier autochtone demeure un champ d'étude dont plusieurs aspects doivent être approfondis et mieux compris. Pour ce faire, nous suggérons de réaliser d'autres études de cas dans des communautés autochtones où l'entrepreneuriat n'est pas encore aussi développé qu'à Mashteuiatsh. Il faudrait aussi poursuivre le construit théorique associé à la notion d'entrepreneuriat communautaire.

Bibliographie

Anderson RB. 1997. Corporate/indigenous Partnerships in Economic Development: The First Nations in Canada. *World Development* 25(9): 1483-1503.

Anderson RB, Giberson RJ. 2004. Aboriginal Entrepreneurship and Economic Development in Canada: Thoughts on Current Theory and Practice. *International Research in the Business Disciplines* 4: 141-167.

[APÉCA] Agence de promotion économique du Canada atlantique. 1996. *Mise en oeuvre d'une stratégie de promotion de l'entrepreneuriat au Canada*. Paris : Organisation de Coopération et de Développement économiques**.** 71 p.

Assemblée Nationale du Québec. 2009. Projet de loi 57 : Loi sur l'occupation du territoire [Internet]. Disponible à : http://www.assnat.qc.ca/fra/39legislature1/Projets-loi/Publics/index.htm (consulté le 29 septembre 2009).

Audet J. 2004. L'impact de deux projets de session sur les perceptions et intentions entrepreneuriales d'étudiants en administration. *Journal of Small Business and Entrepreneurship* 17(3): 223-240.

Baron RA. 2007. Entrepreneurship: A process perspective. Dans : Baum RJ, Frese M, Baron RA, éditeurs. *The Psychology of Entrepreneurship*. Mahwah (NJ): Laurence Erlbaum Associates**:** 19-39.

Beckley T, Parkins JR, Stedman R. 2002. Indicators of forest-dependent community sustainability: The evolution of research. *The Forestry Chronicle* 78:626–636.

Bherer H, Gagnon S, Roberge J. 1989. *Wampoum et lettres patentes : étude exploratoire de l'entrepreneuriat autochtone*. Québec (Qc) : Institut de recherches politiques, Les Presses de l'Université Laval. 260 p.

Boucher N. 2008. Qui est Pekuakamiulnu? L'hétérogénéité du tissu social de Mashteuiatsh. *Aspects sociologiques* 15(1) : 47-71.

Calder c. Procureur général de la Colombie-Britannique, [1973] R.C.S. 313, Cour suprême du Canada.

[CCMF] Conseil canadien des ministres des forêts. 2006. *Criteria and Indicators of Sustainable Forest Management in Canada - National Status 2005*. Ottawa (On): Report Natural Resources Canada, Canadian Forest Service.

Chong LC. 1986. The entrepreneur as a social person: Implications for entrepreneurial promotion and development in singapore. *Journal of small business and entrepreneurship* 4(2): 34-41.

Commission de l'économie et du travail [Internet]. 2008. Consultations particulières sur le document intitulé. L'occupation du territoire forestier québécois et la constitution des sociétés d'aménagement des forêts. Disponible à : http://www.assnat.qc.ca/fra/38legislature1/commissions/Cet/index.shtml (consulté le 17 décembre 2008).

Conseil de la nation huronne-wendat. 2009. *Par respect pour le «Nionwentsïo» notre territoire national* [Internet]. Disponible à : http://www.bibliotheque.assnat.qc.ca/01/mono/2009/09/1010857.pdf (consulté le 29 septembre 2009).

Conseil de la Première Nation Abitibiwinni. 2009. *Rédaction du conseil de la Première Nation Abitibiwini au projet de loi 57* [Internet]. Disponible à : http://www.bibliotheque.assnat.qc.ca/01/mono/2009/09/1011861.pdf (consulté le 29 septembre 2009).

Conseil des Montagnais du Lac-St-Jean, Conseil des Innus Essipit et Conseil des Montagnais de Natashquan. 2009. *Projet de loi No. 57- Loi sur l'occupation du territoire forestier* [Internet]. Disponible à : http://www.bibliotheque.assnat.qc.ca/01/mono/2009/09/1011856.pdf (consulté le 29 septembre 2009).

Conseil Tribal Mamuitun. 2004. *Mémoire du conseil tribal Mamuitun mak Nutashkuan présenté à la Commission d'étude sur la gestion de la forêt publique québécoise* [Internet]. Disponible à : http://www.commission-foret.qc.ca/memoires/doc_209_09_Mamuitun.pdf (consulté le 29 septembre 2009).

Cooper A. 2003. Entrepreneurship: The Past, the Present, the Future. Dans : Acs ZJ, Audretsch DB, éditeurs. *Handbook of Entrepreneurship Research: An Interdisciplinary Survey and Introduction*. Boston : Kluwer Academic Publishers. p. 21-34.

Coulombe G, Huot J, Arsenault J, Bauce É, Bernard JT, Bouchard A, Liboiron MA, Szaraz G. 2004. *Rapport de la Commission d'étude sur la gestion de la forêt publique québécoise*. Montréal (Qc) : Bibliothèque Nationale du Québec**.** 307 p.

[CRPA] Commission royale sur les peuples autochtones. 1996. Ottawa (On) : Gouvernement du Canada.

Delgamuukw c. Colombie-Britannique, [1973] 3 R.C.S. 1349.

[DMO] Développement de la Main-d'œuvre. 2009. Communication personnelle. Mashteuiatsh (Qc) : Conseil des Montagnais du Lac-Saint-Jean.

Ellefson PV. 1992. *Forest Resources Policy: Process, Participants and Programs*. New York : McGraw-Hill series in Forest resources. 504 p.

[FMLSJ] Forêt modèle du Lac-Saint-Jean [Internet]. 2009. Disponible à : http://www.foretmodeledulacsaintjean.ca (consulté le 1 octobre 2009).

Fortin PA. 2002. *La culture entrepreneuriale. Un antidote à la pauvreté.* Montréal (Qc) : Les Éditions Transcontinental inc, Les Éditions de la Fondation de l'entrepreneurship. 248 p.

[FSPN] Forum socioéconomique des Premières Nations. 2006. *Rapport final du Forum socioéconomique des Premières Nations. Agir maintenant pour l'avenir*. Mashteuiatsh (Qc).

Gagnon RR. 2002. *Programme de mise en valeur des ressources du milieu forestier. Bilan quinquennal 1995-2000*. Charlebourgh (Qc) : Ministère des Ressources naturelles, Direction des programmes forestiers, Service de l'aménagement forestier.

Gasse Y, Camion C, Ghamgui A. 2007. Les intentions entrepreneuriales des étudiants universitaires: une comparaison France-Tunisie-Canada [Internet]. Disponible à : http://rd.fsa.ulaval.ca/v2/ctr_doc/documents/2007-005.pdf [Consulté le 15 mars 2008].

Gauthier J, Proulx MU. 2008. Les conditions de l'entrepreneuriat autochtone au Québec. *Colloque mi-parcours Montréal 2008* conférence. 2008 10-11 octobre; Montréal (Qc). Peuples Autochtones et Gouvernance, Université de Montréal.

Gouvernement du Québec. 2004-2008. Critères et indicateurs d'aménagement durable des forêts [Internet]. Disponbile à : http://www.mrn.gouv.qc.ca/publications/enligne/forets/criteres-indicateurs/accueil.asp (consulté le 12 décembre 2008).

Graham J, Wilson J. 2004. *First Nation and Forest Industry Relationships - Some Perspectives from British Columbia*. Ottawa (On): A report for the National Aboriginal Forestry Association, the Forest Products Association of Canada and the First Nations Forestry Program, Institute on governance. 52 p.

Grammond S. 2005. L'accord Nisga'a et l'entente avec les Innus : vers une nouvelle génération de traités. Dans : Otis G, éditeur. *Droit, territoire et gouvernance des peuples autochtones*. Québec (Qc) : Les Presses de l'Université Laval. 197 p.

Haïda c. Colombie-Britannique, [2004] C.S.C. 73.

Hickey C, Nelson M. 2005. *Partnerships between First Nations and the Forest Sector: A National Survey*. Edmontont (Alberta): Sustainable Forest Management Network, Knowledge Exchange and Technology Extension Program. 34 p.

Hindle K, Lansdowne M. 2005. Brave Spirit on New Paths: Toward a Globally Relevant Paradigm of Indigenous Entrepreneurship Research. *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, 18 (2): 131-142.

Hutton, C. 2004. *Exploring aboriginal forestry and ecosystem-based management: A case study of Cowichan tribes*. Vancouver (BC): Simon Fraser University, School of Resource Environmental Management. 120 p.

[IOG] Institute of Governance. 1998. Exploring the relationship between Aboriginal Peoples and the Canadian forest industry: some industry perspectives [Internet]. Disponible à : www.iog.ca/publications/foreste.pdf [consulté le 4 octobre 2009).

Jorgensen M. 2007. *Rebuilding Native Nations. Strategies for Governance and Development.* Tucson : The University of Arizona Press. 363 p.

Kim MS, Hunter JE. 1993. Relationships Among Attitudes, Behavioral Intentions, and Behavior. *Communication research* 20(3): 331-364.

Krueger NFJ. 2003. The Cognitive Psychology of Entrepreneurship. Dans : Acs ZJ, Audretsch DB, éditeurs. *Handbook of Entrepreneurship Research: An Interdisciplinary Survey and Introduction*. Boston : Kluwer Academic Publishers. p.105-140.

La Reine c. Sparrow, [1990] 1 R.C.S. 1075, Cour suprême du Canada.

La Reine c. Van der Peet, [1996] 2 R.C.S. 507.

Legendre C. 2005. *Le travailleur forestier québécois : Transformation technologiques, socioéconomiques et organisationnelle*. Sainte-Foy (Qc) : Presses de l'Université du Québec. 397p.

Loi sur les forêts. L.R.Q 1996, c. F-4.1.

Lindsay NJ. 2005. Toward a Cultural Model of Indigenous Entrepreneurship Attitude. *Academy of Marketing Science Review* 5: 1-17.

[MAINC] Ministère des affaires indiennes et du Nord Canada. 2009. Profils des Premières nations [Internet]. Disponible à : http://pse5-esd5.ainc-inac.gc.ca/fnp/Main/Search/FNRegPopulation.aspx?BAND_NUMBER=76&lang=fra (consulté le 5 octobre 2009).

[MDDEP] Ministère Développement durable, Environnement et Parc [Internet]. 2002. Le développement durable. Disponible à : http://www.mddep.gouv.qc.ca/developpement/inter.htm (consulté le 12 décembre 2008).

McMullen JS, Shepherd D. 2006. Entrepreneurial action and the role of uncertainty in the theory of the entrepreneur. *Academy of Management Review* 31(1): 132-152.

Merkel G. 2003. Keeping politics out of business: Aboriginal only? Not even? *First Nations and Sustainable Forestry: Institutional Conditions for success* presentation; 2003 October 24 and 25; Vancouver (On). The University of British Colombia, Faculty of Forestry.

Morris M. 1998. *Entrepreneurial Intensity: Sustainable Advantages for Individuals. Organizations and Societies*. Westport : Quorum Books. 192 p.

[MRNF] Ministère des Ressources naturelles et de la Faune. 2008. *La forêt, pour construire le Québec de demain*. Montréal (Qc) : Bibliothèque et Archives nationales du Québec. 72p.

Musée amérindien de Mashteuiatsh. 2008. *L'esprit du Pekuakamiulnu u mamihtunelitamun*. Guide d'accompagnement. Bibliothèque nationale du Canada. Bibliothèque nationale du Québec. 58p.

Nadeau S, Shindler BA, Kayoynnis C. 2003. Beyond the Economic Model: Assessing Sustainability in Forest Communities. Dans Shindler BA, Beckeley T, Finley C, éditeurs. *Two Paths to Sustainable Forests: Public Values in Canada and the United States*. Corvallis (Or): Oregon State University Press. 368 p.

[NAFA] National Aboriginal Forestry Association [Internet]. 2002. Aboriginal Forestry Education and Training Catalogue. Disponible à : http://www.nafaforestry.org/education/ (consulté le 4 octobre 2009).

[NAFA-IOG] National Aboriginal Forestry Association and the Institue of Government. 2000. *Aboriginal-forest sector partnerships: lesson for future collaboration*. Ottawa (On). The National Aboriginal Forestry Association and the Institute On Governance.

Noël D, Bibeau G. 2007. Gouvernance et santé mentale : la place des jeunes dans les communautés autochtones. Dans : Lajoie A, éditrice. *Gouvernance autochtone : aspects juridiques, économiques et sociaux*. Montréal (Qc) : Les éditions Thémis. 246p.

[ONU] Organisation des Nations Unies [Internet]. 1992. *Action 21*. Disponible à : http://www.un.org/french/ga/special/sids/agenda21/ (consulté le 12 décembre 2008).

Otis G. 2005. L'évolution constitutionnelle de la relation entre le Québec et les peuples autochtones : le défi de l'interdépendance. *Cités* 23 (3) : 71-87.

Paradis S. 2008. Une entente historique entre la forestière Boisaco et les Innus d'Essipit. Journal Le Soleil [Internet]. Disponible à : http://www.cyberpresse.ca/le-soleil/affaires/les-regions/200811/06/01-37041-une-entente-historique-entre-la-forestiere-boisaco-et-les-innus-dessipit.php (consulté le 23 janvier 2009).

Pelletier M. 2002. *Augmenter la participation des Cris en améliorant le processus de planification de l'aménagement forestier* [Internet]. Disponible à : http://www.modelforest.ca/cmfn/fr/forests/waswanipi/publications_record.aspx?title_id=3418 (consulté le 4 octobre 2009).

Peredo AM, Anderson RB. 2006. Indigenous Entrepreneurship Research: Themes and Variations. *International Research in the Business Disciplines* 5: 253-273.

Peredo AM, Anderson RB, Galbraith CS, Honig B, Dana LP. 2004. Toward a theory of indigenous entrepreneurship. *Int. J. Entrepreneurship and Small Business* 1(1): 1-20.

[PFPN] Programme forestier des Premières nations. 2005. *Exemples de succès*. Ottawa (On) : Ressources naturelles Canada, Service canadien des forêts, Administration centrale, Direction des sciences et des programmes. 97 p.

[PFPN] Programme forestier des Premières nations [Internet]. 2009. Disponible à : http://scf.rncan.gc.ca/soussite/pfpn/accueil (consulté le 20 septembre 2009).

Redpath L, Nielsen MO. 1997. A Comparison of Native Culture, Non-Native and New Management Ideology. *Revue Canadienne des Sciences de l'Administration* 14(3): 327-339.

Rodon T. 2003. *En partenariat avec l'État. Les expériences de cogestion des Autochtones du Canada*. Québec (Qc) : Les Presses de l'Université Laval. 315 p.

[SAA] Secrétariat aux affaires autochtones [Internet]. 2008. Mission et orientations du Secrétariat. Disponible à : http://www.saa.gouv.qc.ca/index.asp (consulté le 12 décembre 2008).

Savoie-Zajc L. 2000. La recherche qualitative / interprétation en éducation. Dans Karsenti T, Savoie-Zajck L, Éditeurs. *Introduction à la recherche en éducation*. Sherbrooke (Qc) : Éditions du CRP.

Shane S, Venkataraman S. 2000. The promise of entrepreneurship as a field of research. *Academy of Management Review* 25(1): 217-226.

Shapero A, Sokol L. 1982. The social dimensions of entrepreneurship. Dans : Kent CA, Sexton DL, K.H. Vesper KH, éditeurs. *Encyclopedia of entrepreneurship*. Englewood Cliffs (NJ): Prentice-Hall. p. 72-90.

Shepherd DA, Wiklund J. 2005. Entrepreneurial Small Businesses: A Resource Based Perspective. Cheltenham: Edward Elgar. 272 p.

Simard JJ. 2003. *La réduction : l'autochtone inventé et les Amérindiens d'aujourd'hui*. Québec (Qc) : Les éditions du Septentrion. 430 p.

[SASFQ] Sommet sur l'avenir du secteur forestier québécois. 2007. *Déclaration du 12 décembre 2007* [Internet]. Disponible à : http://sommetforet.ffg.ulaval.ca/index.php?id=5 (consulté le 17 décembre 2008).

[SDEI] Société de développement économique ilnu [Internet]. 2009. Disponible à : http://www.sdei.ca/ (consulté le 25 septembre 2009).

Statistique Canada 2006. *Recensement 2006: une décennie de données comparables sur les Autochtones.*

Stevenson H, Jarillo C. 1990. A paradigm of entrepreneurship: Entrepreneurial management. *Strategic management journal* 11: 17-27.

Stevenson MG, Perreault P. 2008. *Capacity For What? Capacity For Whom? Aboriginal Capacity and Canada's Forest Sector*. Edmonton (Al): Sustainable Forest Management Network, Knowledge Exchange and Technology Extension Program. 64 p.

Taku River c. Colombie-Britannique, [2004] C.S.C. 74.

Trosper R, Nelson H, Hoberg G, Smith P, Nikolakis W. 2008. Institutional determinants of profitable commercial forestry enterprises among First Nations in Canada. *Can. J. For. Res.* 38: 226-238.

Wyatt S. 2008. First Nations, forests lands, and aboriginal forestry in Canada: from exclusion to comanagement and beyong. *Can. J. For. Res.* 38: 171-180.

Wyatt S. 2004. *Co-existence of Atikamekw and industrial forestry paradigms. Occupation and management of forestlands in the St-Maurice river basin, Québec* [Doctoral Thesis]. Québec (Qc): Université Laval, Faculté de foresterie et de géomatique. 371p.

Annexe : Questionnaire

PROFIL SOCIODÉMOGRAPHIQUE

1. **Où habitez-vous (0)?** _____
2. **Quel est votre âge (3):** _____ ANS
3. **Quel est votre sexe (4):**

   MASCULIN ..... ☐ FÉMININ..... ☐
4. **Quelle est votre dernière année de scolarité (6)?**

   _____
5. **Si vous avez étudié dans un domaine particulier, quel était-il (7)?** (p. ex. mécanique auto, administration, etc.)

   _____
6. **Partagez-vous votre vie avec une autre personne (0)?**

   Oui ..... ☐ Non..... ☐
7. **Avez-vous des enfants (0)?**

   Oui ..... ☐ Non..... ☐

   Si oui, combien ? _____ **enfant (s)**
8. **Votre conjoint (e) travaille-t-il (elle) (0)?**

   Oui ..... ☐ Non..... ☐

   Si oui, travaille-t-elle au sein de votre entreprise?

   Oui ..... ☐ Non..... ☐

   Si oui, quel(s) rôle(s) joue(nt) votre conjoint(e) à l'intérieur de votre entreprise ?

   _____
   _____
   _____
   _____
   _____
   _____
   _____
   _____
9. **Possédez-vous le statut d'Indien (0)?**

   Oui ..... ☐ Non..... ☐

CHEMINEMENT VERS L'ENTREPRENEURIAT

10. **Quelles étaient votre ou vos principale(s) raison(s) de démarrer votre entreprise (0) ?**

    a. _____
    _____
    _____

    b. _____
    _____

    c. _____
    _____

Pour la même question, indiquez votre accord avec les énoncés suivants (indiquez votre choix sur la ligne à l'aide du chiffre approprié [1, 2, 3, 4 ou 5]) **:**

Très d'accord	D'accord	Pas d'accord	Pas du tout d'accord	N'y avait pas pensé
1	**2**	**3**	**4**	**5**

a) PAR DESIR DE CREER DES EMPLOIS POUR LES MEMBRES DE MA COMMUNAUTE .....3 ___

b) PAR DESIR D'ACCROITRE LA QUALITE DE VIE DES MEMBRES DE MA COMMUNAUTE (INDICATEURS)..4 ___

c) POUR CREER DU BIEN-ETRE DANS MA COMMUNAUTE (SENTIMENT).....5 ___

d) POUR GENERER DE LA RICHESSE ECONOMIQUE .....6 ___

e) PAR DESIR D'AUTONOMIE.....7 ___

f) PAR DESIR D'ACCOMPLISSEMENT ..8 ___

g) POUR FAIRE DE L'ARGENT.....9 ___

11. **Quels sont les 2 derniers emplois que vous avez eus avant de devenir entrepreneur forestier (8)?**

    1) _____

    2) _____

12. Depuis combien d'années travaillez-vous en opérations forestières (10)?

_____ ANS

13. Des membres de votre parenté travaillent-ils en opération forestière (14)?

Oui ..... ☐ Non..... ☐

14. Votre père ou votre mère ont-ils déjà travaillé à leur propre compte ou possédé une entreprise (16)?

OUI, MON PÈRE .... ☐ OUI, MA MÈRE ..... ☐

OUI, LES DEUX ..... ☐ NON, AUCUN ..... ☐

Si oui, dans quel(s) domaine(s) : _____

_____

_____

15. Dans votre famille, combien de générations de travailleurs forestiers vous ont précédé (13)? (inscrire 0 si aucune)

_____ GÉNÉRATION(S)

16. Avant de démarrer votre entreprise, connaissiez-vous des personnes qui possédaient ou qui avait possédé leur propre entreprise (16)?

Oui ..... ☐ Non..... ☐

Si oui quel était le lien?_____

_____

_____

_____

Ces gens étaient-ils :

a. des membres de votre communauté?

Oui ..... ☐ Non..... ☐

b. des résidants de votre communauté?

Oui ..... ☐ Non..... ☐

17. Aviez-vous de l'expérience en gestion d'entreprise lorsque vous avez décidé de partir votre entreprise forestière actuelle (21)?

Oui ..... ☐ Non ..... ☐

Si oui, combien d'année d'expérience?

_____ ANS

18. Avez-vous déjà démarré d'autres entreprises (23)?

Oui ..... ☐ Non ..... ☐

19. Je suis devenu entrepreneur forestier parce que (11): (indiquez votre choix sur la ligne à l'aide du chiffre approprié [1, 2, 3 ou 4])

Tout à fait d'accord	D'accord	Pas d'accord	Pas du tout d'accord
1	2	3	4

a. JE VIENS D'UNE FAMILLE DE TRAVAILLEURS FORESTIERS .....1 _____

b. J'AI TOUJOURS FAIT CE TRAVAIL.....2 _____

c. J'AIME CE TRAVAIL .....3 _____

d. J'AIME LE SENTIMENT DE LIBERTÉ QUE J'EN TIRE.....4 _____

e. C'EST UN TRAVAIL STIMULANT .....5 _____

f. CE TRAVAIL ME DONNE UN SENTIMENT DE RÉUSSITE .....6 _____

g. J'AIME UTILISER MES APTITUDES POUR ACCOMPLIR UNE TÂCHE.....7 _____

h. J'AIME TRAVAILLER À L'EXTÉRIEUR..8 _____

i. C'EST UN MODE DE VIE SAIN .....9 _____

j. C'EST UN TRAVAIL BIEN RÉMUNÉRÉ10 _____

k. C'ÉTAIT LE MEILLEUR TRAVAIL RÉMUNÉRÉ DISPONIBLE.....11 _____

l. JE NE POUVAIS PAS TROUVER UN AUTRE EMPLOI DANS LES ENVIRONS.....12 _____

m. JE N'AI PAS LA FORMATION POUR FAIRE UN TRAVAIL DIFFÉRENT .....13 _____

n. C'EST UN TRAVAIL RESPECTÉ DANS MA COMMUNAUTÉ .....14 _____

o. J'AIME TRAVAILLER EN ÉQUIPE ..... 15 _____

p. J'AIME DIRIGER ..... 16 _____

q.... AUTRE(S) (SPECIFIEZ) : _____

..... _____

DESCRIPTION DE VOTRE ENTREPRISE

20. Quelle est l'année de fondation de votre entreprise (28)?

_____

21. Où est située votre entreprise (0)?

_____

22. Quelle(s) langue(s), parlée(s) ou écrite(s), est ou sont utilisée(s) au sein de votre entreprise (0):

ANGLAIS ..... ☐

FRANÇAIS ..... ☐

INNU ..... ☐

23. Mon entreprise peut contribuer à (0): (indiquez votre choix sur la ligne à l'aide du chiffre approprié [1, 2, 3, 4 ou 5])

Très d'accord	D'accord	Pas d'accord	Pas du tout d'accord	N'y avait pas pensé
1	2	3	4	5

a. ACCROÎTRE L'AUTONOMIE DE MA COMMUNAUTÉ ..... 1 _____

b. ACCROITRE LES CONDITIONS SOCIOECONOMIQUES DE MA COMMUNAUTE ..... 2 _____

c. AIDER A EDUQUER ET A FORMER DES MEMBRES DE MA COMMUNAUTE ..... 3 _____

d. PROTEGER ET RENFORCER LA CULTURE DE MA COMMUNAUTE ..... 4 _____

e. PROTEGER ET RENFORCER LES VALEURS DE MA COMMUNAUTE..... 5 _____

f. PROTEGER ET RENFORCER LA LANGUE DE MA COMMUNAUTE ..... 6 _____

g. MIEUX PROTEGER LE TERRITOIRE ET SES RESSOURCES..... 7 _____

h. AUTRE(S) _____

_____

24. En quoi votre entreprise forestière est-elle spécialisée (29)? (cochez une seule case ou indiquez par des chiffres vos spécialisations en ordre d'importance économique : 1, 2, 3, 4 [1 étant la plus importante])

RÉCOLTE (ABATTAGE, DÉBARDAGE, ÉBRANCHAGE, ETC.) ..... ☐

TRANSPORT ..... ☐

VOIRIE FORESTIÈRE ..... ☐

TRAVAUX SYLVICOLES ..... ☐

AUTRE (SPÉCIFIEZ) : _____

_____

_____

_____

_____

_____

_____

25. Votre entreprise est (18):

UNE NOUVELLE ENTREPRISE ..... ☐

UNE POURSUITE OU UNE REPRISE D'UNE ENTREPRISE DÉJÀ EXISTANTE ..... ☐

26. Votre entreprise a (18):

ÉTÉ FONDÉE PAR VOUS-MÊME _____ ☐

ÉTÉ FONDÉE PAR VOUS-MÊME AVEC UNE OU PLUSIEURS PERSONNES ..... ☐

ÉTÉ FONDÉE PAR UN AUTRE..... ☐

27. De quel type d'entreprise s'agit-il (0):

ENTREPRISE INDIVIDUELLE ..... ☐

SOCIÉTÉ ..... ☐

COMPAGNIE ..... ☐

28. Avec combien d'associés êtes-vous propriétaire de votre entreprise (19)?

JE SUIS L'UNIQUE PROPRIÉTAIRE ..... ☐

JE SUIS ASSOCIÉ AVEC D'AUTRES PERSONNES ..... ☐

COMBIEN? _____ PERSONNES

COMBIEN? _____ AUTOCHTONES

29. Travaillez-vous généralement au niveau :

LOCAL ..... ☐ RÉGIONAL ..... ☐

PROVINCIAL ..... ☐ NATIONAL ..... ☐

30. Travaillez-vous généralement en forêt publique ou en forêt privée(27)?

PUBLIQUE ..... ☐ PRIVÉE..... ☐

LES DEUX ..... ☐

31. Veuillez indiquer la valeur marchande approximative des actifs de votre entreprise(35)? (machinerie, véhicules, bâtiments, etc.)

_____ $

32. Quel est le chiffre d'affaire annuel moyen approximatif (revenus totaux) de votre entreprise forestière (36)?

_____ $

33. Tirez-vous des revenus d'une autre source que par votre entreprise forestière (34)?

Oui ..... ☐ Non ..... ☐

Si oui, de quelle manière? _____

_____

_____

_____

_____

_____

_____

34. Environ quel pourcentage de votre revenu total tirez-vous de sources autres que votre entreprise forestière (34)? _____ %

35. Combien d'employés avez-vous (37)?

_____ EMPLOYÉS AUTOCHTONES

_____ EMPLOYÉS NON-AUTOCHTONES

36. Combien d'employés permanents avez-vous (37)?

_____ EMPLOYÉS AUTOCHTONES

_____ EMPLOYÉS NON-AUTOCHTONES

Combien de semaines en moyenne travaillent-ils par année?

_____

37. Combien d'employés saisonniers avez-vous (37)?

_____ EMPLOYÉS AUTOCHTONES

_____ EMPLOYÉS NON-AUTOCHTONES

Combien de semaines en moyenne travaillent-ils par année?

_____

38. Estimé la quantité de travail que vous effectuez annuellement (38) (ex. : ha traité, m^3 récolté, plants, km de chemin, etc)?

_____

_____

_____

_____

_____

_____

39. Description des équipements (41) :

Quel(s) type(s) de machine possédez-vous, combien et quel est leur âge moyen?

MACHINE(S)	NOMBRE	ÂGE
_____	_____	___
_____	_____	___
_____	_____	___
_____	_____	___
_____	_____	___
_____	_____	___
_____	_____	___

AUTRES (SPÉCIFIEZ) : _____

_____

Nombre de machines total_____ MACHINES

40. Quels autres types d'équipement possédez-vous et combien(42)? (camion de service, garage, pick-up, etc.)

_____

_____

41. Pensez-vous toujours être entrepreneur forestier dans 5 ans (12)?

Oui ..... ☐ Non..... ☐

Pourquoi?_____

_____

_____

42. Comptez-vous transmettre votre entreprise à vos enfants (12)?

Oui ..... ☐ Non..... ☐

Pas encore une de mes préoccupations ☐

PRATIQUES DE GESTION

43. En moyenne, combien d'heures par semaine consacrez-vous à votre entreprise (31)?

a) MOINS DE 40 H ..... ☐

b) ENTRE 40 ET 60 H ..... ☐

c) ENTRE 61 ET 80 H..... ☐

d) PLUS DE 80 H ..... ☐

44. Généralement, combien de jours par semaine consacrez-vous à votre entreprise? (32) _____ JOURS

45. Quel horaire de travail utilisez-vous (53)? (jours de travail / jours de congé [p. ex. 5 / 2 ; 7 / 7 ; etc.])

_____

46. Combien et quel type de quart de travail (*shift*) utilisez-vous principalement pendant une semaine de travail (54)?

(p. ex. : 4 X 12h de nuit ; 4 x 10h de jour + 8h le vendredi)

_____

47. Annuellement, combien de semaines passez-vous à chacune des tâches suivantes (33) :

a) OPÉRATIONS : _____SEM.

B) RÉPARATION & ENTRETIEN :_____SEM.

C) SANS TRAVAIL : _____SEM.

D) PLANIFICATION : _____ SEM.

48. Quelle est la nature générale de vos contrats (48)?

ENTENTE VERBALE ..... ☐

ENTENTE ÉCRITE ..... ☐

49. Quelle (s) garantie (s) obtenez-vous à la signature d'un contrat (48)?

DURÉE ..... ☐

REVENU ..... ☐

TAUX HORAIRE ..... ☐

QUANTITE D'OUVRAGE (EX. : VOLUME) ..... ☐

AUCUNE ..... ☐

AUTRE (S) _____

50. Quelle est la durée générale de vos contrats (48)?

CONTRATS D'UN AN ET MOINS..... ☐

CONTRATS DE PLUS D'UN AN ..... ☐

51. Qui s'occupe principalement de la tenue des livres et de la comptabilité hebdomadaire(52)? (plusieurs cases peuvent être cochées)

CONJOINT(E)..... ☐

MEMBRE DE LA FAMILLE OU AMI(E)..... ☐

COMMIS-COMPTABLE ..... ☐

COMPTABLE ..... ☐

VOUS PERSONNELLEMENT ..... ☐

AUTRE (SPÉCIFIEZ) :..... ☐

52. Au-delà de leur(s) tâche(s) régulière(s), vos employés accomplissent-ils des tâches d'un autre type (55)?

Oui.....☐ Non ..... ☐

Si oui, dans quel domaine :

ADMINISTRATION / GESTION ..... ☐

MÉCANIQUE / ENTRETIEN MACHINERIE ..... ☐

SUPERVISION / SUIVI DES OPÉRATIONS ..... ☐

AUTRE (SPÉCIFIEZ) :_____

53. Pour vous, quel est le meilleur indicateur de rendement de vos opérations (58)?

_____

_____

54. En moyenne, comment votre marge bénéficiaire a-t-elle variée au cours des 5 dernières années (59)?

A DIMINUÉE..... ☐

EST RESTÉE STABLE..... ☐

A AUGMENTÉE ..... ☐

55. Comment harmonisez-vous les activités de votre entreprise avec celles des autres utilisateurs du territoire (ex. : chasse, compagnie forestière, partenaire, tourisme, trappe, etc) (0)?

_____

_____

_____

_____

Existe-t-il des mécanismes formels d'harmonisation?

Oui ..... ☐ Non..... ☐

Si oui, lequel (lesquels)? _____

_____

_____

_____

_____

56. Avez-vous accès à internet(64)?

Oui ..... ☐ Non..... ☐

Si oui, combien de fois par semaine y naviguez-vous?

_____FOIS PAR SEMAINE

RÉSEAU

57. Si vous avez démarré votre entreprise, dans quelle mesure vos proches vous ont-ils encouragé (20)?

a) ÉNORMÉMENT... ☐ b) BEAUCOUP .... ☐

c) PEU ..... ☐ d) PAS DU TOUT . ☐

58. Pouvez-vous avoir recours à une personne de confiance dans votre équipe si vous aviez à déléguer des responsabilités (69)?

Oui..... ☐ Non ..... ☐

Si oui, spécifiez qui : _____

_____

59. Quelqu'un vous a-t-il aidé à apprendre votre travail actuel (22)? (coach, mentor, accompagnateur, etc.)

Oui..... ☐ Non ..... ☐

Si oui, spécifiez avec qui :_____

_____

Si vous aviez besoin d'aide pour votre entreprise, vous sentiriez-vous à l'aise d'aller vers (0) :

a. un membre de votre communauté?

Oui..... ☐ Non ..... ☐

_____

_____

_____

b. un membre d'une autre communauté?

Oui..... ☐ Non ..... ☐

_____

_____

_____

c. un «blanc»?

Oui..... ☐ Non ..... ☐

_____

_____

60. Êtes-vous impliqué dans votre communauté (25)? (administration municipale ou scolaire, bénévolat, club...)

Oui ..... ☐ Non..... ☐

Pourquoi ? _____

_____

Si OUI, de quelle manière ? _____

_____

_____

61. Êtes-vous membre d'une association (24)? (APMFQ, chambre de commerce, accréditations, etc.)

Oui ..... ☐ Non..... ☐

Si oui, laquelle ou lesquelles : _____

_____

_____

_____

62. Avec quel donneur(s) d'ouvrage(s) faîtes vous généralement affaire? (45)?

a. PROPRIÉTAIRE DE LOT(S) PRIVÉ(S)..... ☐

b. COOPÉRATIVE FORESTIÈRE..... ☐

c. GROUPEMENT FORESTIER..... ☐

d. ENTREPRENEUR GÉNÉRAL (INTERMÉDIAIRE ENTRE LA COMPAGNIE BÉNÉFICIAIRE D'UN CAAF ET VOTRE ENTREPRISE)..... ☐

e. COMPAGNIE BÉNÉFICIAIRE DE CAAF .. ☐

AUTRE (SPÉCIFIEZ) : _____

_____

LEQUEL CONSTITUE VOTRE PRINCIPAL EMPLOYEUR ? _____

63. Avec combien de donneurs d'ouvrage faites-vous affaire généralement lors d'une année de travail (44)? (compagnies, groupements, propriétaires privés, etc.)

_____

Êtes-vous satisfait de la relation d'affaires avec votre(vos) donneur(s) d'ouvrage(s) (46)?

Oui..... ☐ Non ..... ☐

Pourquoi? _____

_____

_____

_____

Fait-il ou font-ils partie de votre communauté ?

Oui..... ☐ Non ..... ☐

64. Êtes-vous satisfait de la relation d'affaires avec votre (vos) institution(s) financières(s) (46)?

Oui..... ☐ Non..... ☐

Pourquoi? _____

_____

_____

_____

Fait-il ou font-ils partie de votre communauté ?

Oui..... ☐ Non ..... ☐

65. Êtes-vous satisfait de la relation d'affaires avec votre(vos) compagnie(s) d'assurance(s) (46)?

Oui..... ☐ Non ..... ☐

Pourquoi? _____

_____

_____

_____

Fait-il ou font-ils partie de votre communauté ?

Oui..... ☐ Non ..... ☐

66. Êtes-vous satisfait de la relation d'affaires avec votre (vos) équipementier(s) (46)?

Oui..... ☐ Non ..... ☐

Pourquoi? _____

_____

Fait-il ou font-ils partie de votre communauté ?

Oui ..... ☐ Non..... ☐

67. Avec quel(s) autre(s) services professionnels votre entreprise fait-elle affaires (comptable, SDEI, etc) (44)?

_____

_____

_____

_____

_____

_____

Êtes-vous satisfait de la relation d'affaires avec eux (46)?

Oui ..... ☐ Non..... ☐

Pourquoi?_____

_____

_____

_____

Fait-il ou font-ils partie de votre communauté ?

Oui ..... ☐ Non..... ☐

68. Avez-vous recours ou eu recours à un organisme de support au démarrage d'entreprise?

Oui ..... ☐ Non..... ☐

Si oui, lequel (lesquels)?

_____

_____

_____

69. Profitez-vous ou avez-vous profité d'un programme visant à supporter le démarrage d'entreprise?

Oui ..... ☐ Non..... ☐

Si oui, lequel (lesquels)?

_____

_____

_____

70. Avez-vous reçu une subvention pour le démarrage de votre entreprise?

Oui ..... ☐ Non ..... ☐

Si oui, laquelle (lesquelles)?

_____

_____

_____

ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL

71. En 2006, combien de temps (aller seulement) deviez-vous prendre pour vous rendre de votre domicile à votre lieu de travail (60)? _____ HEURES

72. Où logez-vous entre deux quarts de travail (61)?

CAMP FORESTIER ..... ☐

DOMICILE PERSONNEL ..... ☐

MES INSTALLATIONS EN FORÊT ..... ☐

HÔTEL / MOTEL ..... ☐

AUTRE (SPÉCIFIEZ) :_____

_____

73. Je considère que (63): (indiquez votre choix sur la ligne à l'aide du chiffre approprié [1, 2, 3 ou 4])

Tout à fait d'accord	D'accord	Pas d'accord	Pas du tout d'accord
1	2	3	4

a. EN GÉNÉRAL, LES TRAVAILLEURS FORESTIERS AUTOCHTONES ET LEUR TRAVAIL SONT RESPECTÉS PAR :

La population blanche .....1 _____

Ma communauté.....2 _____

b. LES TRAVAILLEURS FORESTIERS AUTOCHTONES SONT CONSIDÉRÉS COMME DES TRAVAILLEURS SPÉCIALISÉS PAR :

La population blanche .....1 _____

Ma communauté.....2 _____

c. EN GÉNÉRAL, L'EXPLOITATION FORESTIÈRE REÇOIT DE L'OPPOSITION DE :

La population blanche ..... 1 _____

Ma communauté ..... 2 _____

d. EN GÉNÉRAL, L'EXPLOITATION FORESTIÈRE EST MAL COMPRISE PAR :

La population blanche ..... 1 _____

Ma communauté ..... 2 _____

e. EN GÉNÉRAL, LE LIEN ENTRE LE TRAVAIL ACCOMPLI PAR LES TRAVAILLEURS FORESTIERS ET LES PRODUITS DU BOIS QUI EN RÉSULTENT EST ABSENT CHEZ :

La population blanche ..... 1 _____

Ma communauté ..... 2 _____

f. EN GÉNÉRAL, LES INFORMATIONS VÉHICULÉES PAR LES MÉDIAS NE REFLÈTENT PAS LA RÉALITÉ ..... 6 _____

g. EN GÉNÉRAL, LES OPÉRATIONS FORESTIÈRES SONT RESPECTUEUSES DE L'ENVIRONNEMENT ..... 7 _____

74. Si vous avez, ou si vous aviez des enfants, les encourageriez-vous à devenir entrepreneur forestier (15)?

Oui ..... ☐ Non..... ☐

Pourquoi?_____

_____

_____

_____

MAIN-D'ŒUVRE

75. Avez-vous des difficultés à recruter des bons travailleurs(65) autochtones :

Oui ..... ☐ Non..... ☐

Blancs ?

Oui ..... ☐ Non..... ☐

76. Est-il plus difficile qu'avant de recruter des bons travailleurs (66) autochtones ?

Oui ..... ☐ Non ..... ☐

Blancs ?

Oui ..... ☐ Non ..... ☐

77. Avez-vous des difficultés de garder vos travailleurs (65) autochtones ?

Oui ..... ☐ Non ..... ☐

Blancs :

Oui ..... ☐ Non ..... ☐

78. Est-il plus difficile qu'avant de garder vos travailleurs (66) autochtones ?

Oui ..... ☐ Non ..... ☐

Blancs ?

Oui ..... ☐ Non ..... ☐

79. Selon vous, dans quelle mesure les énoncés suivants sont-ils des raisons pour lesquelles un membre de votre communauté choisirait de ne pas démarrer sa propre entreprise forestière(67)? (indiquez votre choix sur la ligne à l'aide du chiffre approprié [1, 2, 3 ou 4])

Tout à fait d'accord	D'accord	Pas d'accord	Pas du tout d'accord
1	2	3	4

a. REVENUS PEU ATTRAYANTS ..... 1 ___

b. DIFFICULTÉS DE RECRUTER DE LA MAIN D'ŒUVRE QUALIFIÉE ..... 2 ___

c. CONDITIONS DE TRAVAIL TROP DIFFICILES ..... 3 ___

d. FINANCEMENT DIFFICILE POUR DÉMARRER UNE ENTREPRISE ..... 4 ___

e. MANQUE D'EXPERTISE DANS LE DOMAINE ..... 5 ___

f. MANQUE D'OPPORTUNITÉ (DEMANDE PAS ASSEZ FORTE) ..... 6 ___

g. EMPLOI PEU VALORISÉ ..... 7 ___

h. ÉLOIGNEMENT DE LA FAMILLE ..... 8___
i. TRAVAIL TROP PHYSIQUE ..... 9___
j. INCERTITUDE LIEE AU DOMAINE FORESTIER ..... 10___
k. TROP DE BUREAUCRATIE (PAPERASSE, FORMULAIRES, ETC.).... 11___
l. ÉLOIGNEMENT DES GRANDS CENTRES URBAINS ..... 12___
m. PREJUGES ..... 13___
n. L'IDENTITE AUTOCHTONE N'EST PAS COMPATIBLE AVEC LA FORESTERIE .... 14___
o. L'IDENTITE AUTOCHTONE EST MAL PERÇUE PAR LE MILIEU FORESTIER .... 15___
p. AUTRE (S) (SPÉCIFIEZ) : _____

_____

_____

_____

80. Actuellement, de quelle façon recrutez-vous vos employés (68)?

_____

_____

_____

_____

_____

81. Actuellement, comment procédez-vous pour retenir vos employés (68)?

_____

_____

_____

_____

_____

82. Avez-vous déjà identifié quelqu'un pour prendre la relève de votre entreprise

(70)?

Oui ..... ☐ Non..... ☐

Si oui, s'agit-il :

D'UN MEMBRE DE VOTRE FAMILLE ..... ☐

D'UN EMPLOYÉ..... ☐

AUTRE (SPÉCIFIEZ) : _____

83. Seriez-vous prêt à prendre un stagiaire dans votre entreprise pour lui apprendre votre métier (71)?

Oui ..... ☐ Non ..... ☐

Si non, pourquoi ou sous quelles conditions accepteriez-vous?_____

_____

_____

_____

84. Dans quelle mesure les raisons suivantes pourraient motiver un membre de votre communauté à démarrer ou prendre la relève d'une entreprise forestière aujourd'hui(72)? (indiquez votre choix sur la ligne à l'aide du chiffre approprié [1, 2 ou 3])

Sûrement	Peut-être	Pas du tout
1	2	3

a. PARCE QUE LES REVENUS SONT ATTRAYANTS .....1 _____
b. POUR RELEVER DES DÉFIS .....2 _____
c. POUR ÊTRE SON PROPRE PATRON ..3 _____
d. POUR LE PLAISIR DE DIRIGER LES GENS .....4 _____
e. POUR LE PLAISIR DE GÉRER UNE ENTREPRISE FORESTIÈRE .....5 _____
f. POUR SE SENTIR UTILE À SA COMMUNAUTÉ .....6 _____
g. POUR AIDER SA COMMUNAUTE .....7 _____
h. POUR PROTEGER LE TERRITOIRE ET SES RESSOURCES.....9 _____
i. POUR LE PRESTIGE ASSOCIÉ AU FAIT D'ÊTRE ENTREPRENEUR .....10 _____
j. POUR LE RESPECT ASSOCIÉ AU FAIT D'ÊTRE ENTREPRENEUR .....11 _____
k. POUR LE PLAISIR D'AVOIR DES RESPONSABILITÉS.....11 _____
l. PARCE QU'IL N'AURAIT PAS D'AUTRE CHOIX DE CARRIÈRE.....12 _____
m. AUTRE (S) (SPÉCIFIEZ) :_____

_____

FORMATION

85. Pouvez-vous identifier une formation que vous avez reçue et qui vous a été utile (74)?

Oui ..... ☐ Non..... ☐

Si oui, c'était à quel sujet? _____

_____

86. Indiquez votre besoin en formation ou votre priorité si vous vouliez acquérir des connaissances dans les domaines <u>liés à la production</u> suivants (75) : (plusieurs cases peuvent être cochées)

a. LA SÉCURITÉ DES ACTIVITÉS FORESTIÈRES..... ☐
b. L'UTILISATION DE L'ÉQUIPEMENT ..... ☐
c. L'ENTRETIEN DE L'ÉQUIPEMENT (RÉPARATION, MAINTENANCE)..... ☐
d. LES RÈGLEMENTS FORESTIERS ..... ☐
e. L'EXPLOITATION FORESTIÈRE À FAIBLE IMPACT SURL'ENVIRONNEMENT ..... ☐
f. SYLVICULTURE ET AMÉNAGEMENT FORESTIER ..... ☐
g. LES NOUVELLES TECHNOLOGIES DANS LA MACHINERIE ..... ☐
h. LES TECHNIQUES DE MESURAGE DU BOIS ..... ☐
i. PLANIFICATION DES CHANTIERS ..... ☐

87. Indiquez votre besoin en formation ou votre priorité si vous vouliez acquérir des connaissances dans les domaines <u>liés à la gestion</u> suivants (76): (plusieurs cases peuvent être cochées)

a. COMMENT DIRIGER UNE ENTREPRISE ..... ☐
b. LES TECHNIQUES DE NÉGOCIATION ..... ☐
c. EMBAUCHE, MAINTIEN ET GESTION DES EMPLOYÉS ..... ☐
d. COMPTABILITÉ / ANALYSE FINANCIÈRE ..... ☐
e. LES DIVERS COÛTS LIÉS À L'EXPLOITATION FORESTIÈRE ..... ☐
f. LE MARKETING DE VOTRE ENTREPRISE AUPRÈS DE NOUVEAUX DONNEURS D'OUVRAGE ..... ☐
g. ÉVALUATION DE LOT(S) PRIVÉ(S) – TARIFICATION ET SOUMISSIONS..... ☐
h. COMMERCIALISATION DU BOIS RÉCOLTÉ.... ☐
i. INFORMATIQUE ..... ☐

Y a-t-il d'autres domaines ou sujets dans lesquels vous aimeriez recevoir de la formation? Lequel ou lesquels :

_____

_____

_____

88. Selon vous, aujourd'hui, quelles sont les aptitudes, les connaissances ou les habiletés indispensables à un entrepreneur forestier autochtone pour devenir ou être performant(77)?

1. _____
2. _____
3. _____

STRATÉGIES DE DÉVELOPPEMENT

89. Quel énoncé correspond le mieux au plan que vous avez établi pour votre entreprise forestière au cours des cinq prochaines années (78)? (plusieurs cases peuvent être cochées)

a. AUCUN CHANGEMENT IMPORTANT ..... ☐
b. RECHERCHER UN CANDIDAT PRÊT À PRENDRE LA RELÈVE..... ☐
c. FORMER UN CANDIDAT PRÊT À PRENDRE LA RELÈVE..... ☐
d. VENDRE OU TRANSMETTRE VOTRE ENTREPRISE ..... ☐
e. DIVERSIFIER VOTRE ENTREPRISE POUR MENER DES ACTIVITÉS NON FORESTIÈRES ..... ☐
f. ÉLARGIR LA TAILLE DE VOTRE ENTREPRISE FORESTIÈRE..... ☐
g. RÉDUIRE LA TAILLE DE VOTRE ENTREPRISE FORESTIÈRE..... ☐

h. FERMER L'ENTREPRISE ET VENDRE LES BIENS FORESTIERS ..... ☐

i. AUTRE PLAN (PRÉSISEZ) : .....

_____

_____

90. Veuillez indiquer l'importance des points suivants qui font peut-être obstacle au développement de votre entreprise (79) : (indiquez votre choix sur la ligne à l'aide du chiffre approprié [1, 2 ou 3])

Extrêmement important	Moyennement important	Pas important
1	2	3

a. INCAPACITÉ DE TROUVER DES EMPLOYÉS QUALIFIÉS ..... 1 _____

b. RÈGLEMENTS FORESTIERS LOCAUX TROP NOMBREUX ..... 2 _____

c. AVENIR DE L'EXPLOITATION FORESTIÈRE INCERTAINE ..... 3 _____

d. RÉGLEMENTATION ENVIRONNEMENTALE TROP CONTRAIGNANTE ..... 4 _____

e. DURÉE DES CONTRATS TROP COURTE ____ 5

f. RISQUE ASSOCIÉ À DE NOUVEAUX INVESTISSEMENTS ..... 6 _____

g. CONVENTION SYNDICALE DES EMPLOYÉS TROP CONTRAIGNANTE . 7 _____

h. PRÉJUGÉS ..... 8 _____

91. Veuillez indiquer l'importance des éléments financiers suivants qui font peut-être obstacle au maintien ou à l'expansion de votre entreprise(80) : (indiquez votre choix sur la ligne à l'aide du chiffre approprié [1, 2 ou 3])

Extrêmement important	Moyennement important	Pas important
1	2	3

a. COÛTS D'EXPLOITATION À LA HAUSSE (CARBURANT, ETC) ..... 1 _____

b. COÛTS D'ASSURANCE POUR L'ÉQUIPEMENT TROP ÉLEVÉS .....2 _____

c. FRAIS LIÉS À LA CSST TROP ÉLEVÉS3 _____

d. COÛTS DE L'ÉQUIPEMENT TROP ÉLEVÉS .....4 _____

e. COÛTS DE LA MAIN-D'ŒUVRE TROP ÉLEVÉS .....5 _____

f. COÛTS DES AVANTAGES SOCIAUX AUX EMPLOYÉS TROP ÉLEVÉS.....6 _____

g. COÛTS DE FORMATION DES TRAVAILLEURS FORESTIERS TROP ÉLEVÉS .....7 _____

h. DIFFICULTÉS DE FINANCEMENT.....8 _____

i. TROP DE CONCURRENCE ENTRE ENTREPRENEURS POUR LES CONTRATS.....9 _____

j. REVENUS GÉNÉRÉS PAR VOTRE ENTREPRISE INSUFFISANTS .....10 _____

92. Y a-t-il d'autres raisons qui font obstacle au développement de votre entreprise forestière (81)?

_____

_____

_____

_____

_____

_____

_____

_____

_____

_____

_____