

Les entreprises forestières autochtones du Québec



Camille Proulx
Jean-Michel Beaudoin
Solange Nadeau
Luc Bouthillier
Luc LeBel
Stephen Wyatt

Novembre 2016
Dernière mise à jour : janvier 2017

REMERCIEMENTS

Nos collaborateurs

Pierre Bastien, Commission de développement économique des Premières Nations du Québec et du Labrador (CDEPNQL)

André Benoit, Filière forestière des Premières Nations du Québec (FFPNQ)

Philip Grace, Directeur exécutif, STAR EcoWorks

Nous tenons aussi à souligner la contribution financière de l'Initiative de foresterie autochtone (IFA) de Ressources naturelles Canada, de la Chaire de leadership en enseignement (CLE) en foresterie autochtone, de la Faculté de foresterie, de géographie et de géomatique (FFGG) de l'Université Laval et du Conseil de recherches en sciences humaines (CRSH).



La **CLE** en
foresterie
autochtone



À PROPOS DES AUTEURS

Camille Proulx est finissante au baccalauréat en aménagement et environnement forestiers à l'Université Laval. Tout au long de son cheminement universitaire, elle s'est intéressée aux questions relatives aux Autochtones et à une gestion inclusive du territoire et de ses ressources. Elle a notamment suivi des cours de géographie et d'anthropologie pour bonifier son parcours. De part ses expériences de travail, elle se spécialise dans le domaine de la foresterie autochtone.

Jean-Michel Beaudoin est professeur à l'Université Laval où il est titulaire de la Chaire de leadership en enseignement (CLE) en foresterie autochtone. Il est professeur adjoint au Département des sciences du bois et de la forêt à la Faculté de foresterie, de géographie et de géomatique. Ses travaux de recherche abordent la foresterie autochtone sous les thèmes de la main-d'œuvre, de l'entrepreneuriat, du développement communautaire, de la gouvernance forestière ainsi que des relations entre les Premières Nations et l'industrie forestière.

Solange Nadeau est chercheuse au Centre de foresterie des Laurentides (Ressources naturelles Canada) à Québec. Son domaine de spécialisation est la sociologie des ressources naturelles et de l'environnement.

Luc Bouthillier enseigne en foresterie à l'Université Laval depuis 1979. Il est professeur titulaire au département de Sciences du bois et de la forêt depuis quinze ans. Il détient une maîtrise en politique forestière et un doctorat en économie forestière.

Luc LeBel est professeur à l'Université Laval et directeur du consortium de recherche FORAC. Il est titulaire d'un doctorat en foresterie et produits forestiers du *Virginia Polytechnic Institute*.

Stephen Wyatt est professeur en aspects sociaux et politiques de la foresterie à la Faculté de foresterie de l'Université de Moncton. Il est titulaire d'un doctorat en foresterie autochtone de l'Université Laval. Ses travaux s'orientent notamment autour du rôle des Premières Nations en foresterie au Canada et autour de la gouvernance forestière.

Pour plus de renseignements, veuillez communiquer avec Jean-Michel Beaudoin à l'adresse courriel suivante : jean-michel.beaudoin@sbf.ulaval.ca.

TABLE DES MATIÈRES

SOMMAIRE	9
EXECUTIVE SUMMARY	11
SOMMAIRE DES RÉSULTATS	13
1 INTRODUCTION	17
1.1 Secteur forestier québécois	17
1.2 Entreprises forestières autochtones du Québec (EFAQ)	17
1.3 Structure du rapport	18
2 MÉTHODOLOGIE	19
2.1 Élaboration du sondage	19
2.1.1 Identification des entreprises forestières autochtones	19
2.1.2 Élaboration du questionnaire	20
2.1.3 Administration du questionnaire et taux de réponse	21
2.2 Présentation des résultats	22
3 PROFIL DES EFAQ	23
3.1 Répartition des entreprises par Nation	23
3.2 Tailles des entreprises	24
3.3 Structure d'entreprise et participation majoritaire	25
3.4 Activités des entreprises	27
3.5 Création des entreprises	28
3.6 Accès à la ressource	32
3.7 Objectifs d'affaires des entreprises	33
3.8 Performance des entreprises	35
3.8.1 Clientèle des entreprises	35
3.8.2 Revenus des entreprises	37
3.8.3 Rentabilité des entreprises	38
3.8.4 Création d'emplois	39
3.8.5 Implication dans la communauté	43
3.8.6 Avantage concurrentiel	44
3.9 Facteurs de réussite des entreprises	46

3.10	Pratiques de gestion pour soutenir le développement	48
3.10.1	Planification des entreprises	48
3.10.2	Utilisation d'Internet	49
3.10.3	Accès à la recherche et au développement	49
3.11	Contraintes et besoins des entreprises	50
3.11.1	Obstacles aux entreprises	50
3.11.2	Besoins de formation	51
3.12	Soutien aux entreprises	52
3.13	Perspectives d'avenir des entreprises	54
3.14	Gouvernance d'entreprises	55
3.14.1	Intervention du politique dans la gestion des entreprises	55
3.14.2	Autonomie de gestion	56
4	CONCLUSION ET RECOMMANDATIONS	58
4.1	Principaux constats	58
4.2	Recommandations	59
	BIBLIOGRAPHIE	62
	ANNEXE A – SUMMARY OF RESULTS	66
	ANNEXE B – QUESTIONNAIRES	70
B.1.	Questionnaire en français	70
B.2.	Questionnaire in English (questionnaire en anglais)	83
	ANNEXE C – RÉSULTATS COMPLETS	96
C.1.	Importance accordée aux objectifs (Question 14)	96
C.2.	Importance accordée aux facteurs permettant l'atteinte des objectifs (Question 15)	97
C.3.	Influence de l'entreprise sur certains facteurs (Question 16)	98
C.4.	Avantages concurrentiels de l'entreprise (Question 18)	99
C.5.	Implication dans la vie communautaire (Question 19)	100
C.6.	Utilité du soutien à l'entreprise (Question 20)	101
C.7.	Importance d'Internet (Question 21)	102
C.8.	Intervention du politique (Question 25)	102
C.9.	Obstacles à la croissance (Question 30)	103
C.10.	Besoin de formation (Question 33)	104

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 2.1 Taux de réponse général	21
Tableau 2.2 Taux de réponse des différentes bases de données	22
Tableau 3.1 Forme juridique d'entreprise	26
Tableau 3.2 Participation majoritaire dans les entreprises	26
Tableau 3.3 Allocations ou permis d'exploitation des ressources forestières des EFAQ.....	32
Tableau 3.4 Objectifs d'affaires des entreprises	34
Tableau 3.5 Répartition des emplois dans les entreprises	40
Tableau 3.6 Implication des entreprises dans la vie communautaire	44
Tableau 3.7 Avantage concurrentiel des entreprises	45
Tableau 3.8 Facteurs de réussite des entreprises	47
Tableau 3.9 Planification des entreprises	48
Tableau 3.10 Importance d'Internet pour les entreprises	49
Tableau 3.11 Participation à la recherche et au développement.....	50
Tableau 3.12 Obstacles aux entreprises.....	51
Tableau 3.14 Soutien aux entreprises	54
Tableau 3.15 Orientations des entreprises	55
Tableau 3.16 Intervention du politique dans la gestion des entreprises	56
Tableau 3.17 Autonomie de gestion des entreprises	57

LISTE DES FIGURES

Figure 3.1 Répartition en pourcentage des EFAQ par nation	23
Figure 3.2 Répartition en nombre et pourcentage des EFAQ selon la taille d'entreprise	24
Figure 3.3 Répartition en nombre et en pourcentage des EFAQ selon le principal type d'activités	27
Figure 3.4 Répartition des EFAQ selon l'année de création de l'entreprise	29
Figure 3.5 Répartition des entreprises forestières autochtones et non autochtones du Québec selon l'année de création de l'entreprise	31
Figure 3.6 Répartition des EFAQ, en nombre et pourcentage, selon la proportion des ventes représentée par le principal client de l'entreprise	36
Figure 3.7 Répartition des EFAQ en nombre selon le nombre de clients.....	37
Figure 3.8 Répartition des EFAQ, en nombre et en pourcentage, selon la variation des revenus de l'entreprise au cours des trois dernières années	38
Figure 3.9 Répartition des EFAQ, en nombre et pourcentage, selon la rentabilité de l'entreprise en 2014.....	39
Figure 3.10 Répartition des emplois selon leur catégorie (temps plein, partiel ou saisonnier) ..	41
Figure 3.11 Répartition des employés selon la catégorie d'emploi pour les Autochtones et non-autochtones	41
Figure 3.12 Répartition des emplois selon leur catégorie et le sexe des employés	43
Figure 3.13 Répartition des EFAQ, en nombre et pourcentage, selon le nombre de concurrents dans le principal secteur d'activités de l'entreprise.....	45

LISTE DES SIGLES

AADNC	Affaires autochtones et développement du Nord Canada
CDEPNQL	Commission de développement économique des Premières Nations du Québec et du Labrador
CRSH	Conseil de recherches en sciences humaines
CSA	<i>Canadian Standards Association</i>
CSMOAF	Comité Sectoriel de main-d'œuvre en aménagement forestier
CSPF, FPSC	Conseil sectoriel des produits forestiers, <i>Forest Products Association of Canada</i>
EFAQ	Entreprises forestières autochtones du Québec
EFNART	Entreprises forestières non-autochtones du Québec œuvrant en récolte et transformation
FNFC	<i>First Nations Forestry Council</i>
FFGG	Faculté de foresterie, de géographie et de géomatique de l'Université Laval
FFPNQ	Filière forestière des Premières Nations du Québec
FSC	<i>Forest Stewardship Council</i>
FSI	<i>Forest Stewardship Institute</i>
GA	Garantie d'approvisionnement
IFA	l'Initiative de foresterie autochtone
MFFP	Ministère des Forêts, de la Faune et des Parcs
NAFA	<i>National Aboriginal Forestry Association</i>
PFNL	Produits forestiers non ligneux
PME	Petites moyennes entreprises
OSBL	Organisme sans but lucratif
PRAU	Permis de récolte de bois aux fins de l'approvisionnement d'une usine de transformation du bois
PREFoRT	Programme de recherche sur les entrepreneurs forestiers de récolte et de transport

SOMMAIRE

Ce rapport présente les résultats d'une enquête menée auprès des entreprises forestières autochtones du Québec (EFAQ). L'enquête visait à dresser le portrait des EFAQ pour en saisir la diversité et connaître leurs motivations, les méthodes de gestion employées et leurs besoins. Elle s'adressait à toutes les entreprises dont les activités dépendent des ressources forestières (bois, faune, paysage); ou qui offrent des produits et services au secteur forestier. Elle couvrait donc plus large que les secteurs traditionnels (récolte, transformation, transport). Un questionnaire a été reçu par 199 entreprises. Le taux de réponse a été de 16%. Soulignons que l'étude est basée sur des entreprises actives seulement.

Les résultats sont présentés sur la base des informations fournies par les 28 entreprises ayant répondu au questionnaire. Le portrait qui en ressort est celui d'entreprises :

- De taille micro ou très petite, qui ont en majorité plus de 5 ans d'existence et qui semblent donc plutôt bien établies;
- Qui desservent un petit nombre de clients et qui sont principalement actives sur le marché local ou région.
- Importantes pour le développement de leur communauté, notamment en raison de leur contribution à l'emploi;
- Qui tiennent compte d'objectifs financiers traditionnels, mais qui attachent sensiblement la même importance aux objectifs liés à l'environnement, la culture et la communauté, reflétant une vision holistique dans leur gestion;
- Qui s'engagent peu en recherche et développement;
- Qui ont un intérêt pour la formation, mais qui ont une faible propension à y recourir;
- Qui souhaitent profiter des années à venir pour accroître leur production et diversifier leurs activités;
- Où le conseil de bande intervient peu dans la gestion des affaires; et
- Qui ont une autonomie de décisions en matière de gestion de leur entreprise.

Enfin, les résultats du sondage ont aussi permis de constater :

- Qu'un seul répondant détient une tenure forestière (permis d'exploitation de 5 ans);

- Que le début des années 2000, quoiqu'économiquement difficile, a amené une vague de création d'EFAQ; mouvement qui relèverait à la fois d'une nécessité (ex. : pénurie d'entreprises forestières) et d'opportunités.

À la lumière de ces résultats, dont le sommaire est présenté dans les pages qui suivent, nous avons émis les recommandations suivantes :

- Développer des programmes gouvernementaux qui considèrent la pluralité des objectifs des EFAQ;
- Accorder une plus grande proportion de droits consentis sur la matière ligneuse, sur terres publiques, aux EFAQ;
- Élaborer et mettre en œuvre des mesures concrètes supportant les EFAQ dans le développement de compétences transversales ;
- Concevoir des mesures d'accompagnement favorisant l'établissement de réseaux pour les EFAQ ;
- Assurer un suivi dans la base de données des EFAQ et explorer d'autres pistes d'analyses.

EXECUTIVE SUMMARY

This report presents the results of a study of Aboriginal forestry enterprises in Quebec (AFEQ). The study aims to prepare a portrait of AFEQs to demonstrate their diversity and to better understand their motivations, management styles and needs. It includes all businesses that are dependent upon forest resources (wood, wildlife and landscapes), or that offer products and services to the forestry sector. The study therefore covers a broader range than the traditional forestry sector (harvesting, transport and manufacturing). A total of 199 businesses received the questionnaire, of which 16 % responded. It should be noted that the study includes only businesses that are currently active.

The results presented here reflect the responses of the 28 businesses that completed the questionnaire. The general portrait is that of a business that:

- Is of micro or very small size, with a majority having been in existence for at least five years and that appear to be well established;
- Serves a small number of clients, usually within a local (regional) market;
- Is important for the development of its community, especially for creating employment;
- Takes account of traditional financial objectives, but that attaches equal importance to objectives relating to the environment, to culture and to the community, with management reflecting a holistic vision;
- Is rarely engaged in research and development;
- Is interested in training, but that is less likely to engage in it;
- Hopes to increase production and diversify its activities in the coming years;
- Receives relatively little input from Band Councils;
- Has significant autonomy in decision-making for managing the business.

The results of the study also show that:

- Only a single respondent holds a forestry tenure (a five-year harvesting permit);
- The early years of the millennium, while economically difficult, saw the creation of many AFEQs – a trend that appears to reflect both a need (e.g. a shortage of contractors) and an opportunity.

Based on these results (summarised in Annexe A), we make the following recommendations:

- Develop government programs that take account of the diversity of objectives of AFEQs;
- Allocate a greater proportion of timber harvesting rights on public lands to AFEQs;
- Develop and implement concrete measures to support AFEQs in building competence in a variety of functions;
- Implement support programs to encourage the establishment of networks among AFEQs;
- Ensure regular monitoring and a database of AFEQ and explore opportunities for further analysis.

SOMMAIRE DES RESULTATS

1- TAUX DE RÉPONSE DES BASES DE DONNÉES

Au total, nous avons reçu 31 sondages des entreprises forestières autochtones du Québec (EFAQ), dont trois ont indiqué ne plus être actives au moment de remplir le sondage. Les résultats du résumé sont basés sur le nombre d'EFAQ actives (n=28).

Base de données (BD)	Sondages livrés	Non valides	Sondages remplis	Taux réponse
BD des organisations autochtones	92	5	26	30%
BD du Répertoire d'affaires et des communautés autochtones du Canada	157	17	16	11%
BD finale	220	21	31	16%
Doublons entre les 2 BD	29	1	11	-

2- RÉPARTITION DES EFAQ

2.1 Nation autochtone (n=28)

	Nombre	%
Innue	11	39%
Crie	7	25%
Atikamekw	6	21%
Algonquine	1	4%
Waban-Aki	1	4%
Huronne-Wendate	1	4%
Mi'gmaq	1	4%

2.2 Taille des entreprises (n=28)

	Nombre	%
Micro (moins de 5 employés)	6	21%
Très Petite (De 5 à 49 employés)	17	61%
Petite (50 à 99 employés)	4	14%
Moyenne (de 100 à 499 employés)	1	4%
Grande (500 employés et plus)	0	0%

2.3 Principal secteur d'activité (n=28)

	Nombre	%
Sylviculture	11	39%
Transformation du bois	6	21%
Récolte, chemins, transport	4	14%
Activités récréotouristiques et PFNL	4	14%
Services aux entreprises forestières (ex. : gestion environnement, cartographie)	3	11%

2.4 Années d'existence (n=28; année de référence = 2015)

	Nombre	%
5 ans et moins	4	14%
De 6 à 10 ans	8	29%
De 11 à 15 ans	8	29%
Plus de 15 ans	8	29%

3- CONTRIBUTIONS DES EFAQ

3.1 Importance des objectifs d'affaires pour l'entreprise

Pour plusieurs des questions du sondage, nous avons utilisé des catégories pour établir le profil des EFAQ. La moyenne est calculée sur le résultat de la somme de toutes les réponses possibles à la question.

	De l'importance (4)	Grande importance (5)	Moy* (max. 5)
Maintenir l'entreprise, même quand les temps sont durs (n=28)	9	19	4,7
Protéger l'environnement (n=28)	8	19	4,6
Assurer la rentabilité (coûts inférieurs aux revenus) (n=28)	6	19	4,5
Faire des profits et générer des dividendes pour les propriétaires ou actionnaires (n=28)	9	15	4,3
Fournir de l'emploi pour la communauté (n=28)	6	17	4,3
Développer une expertise dans la communauté (n=28)	6	16	4,3
Croissance et expansion de l'entreprise (n=28)	12	12	4,3
Contribuer à l'autosuffisance économique de la communauté (n=28)	5	17	4,2
Assurer le contrôle des activités se déroulant sur le territoire traditionnel de la communauté (n=28)	10	12	4,0
Protéger la culture et les valeurs de la communauté (n=28)	9	11	4,0
Contribuer à l'autonomie gouvernementale de la communauté (n=27)	6	11	3,8
Fournir des services à la communauté (n=28)	9	9	3,6
Fournir de l'emploi pour le propriétaire et/ou sa famille (n=27)	6	9	3,4

* **Moy.** : moyenne calculée sur le résultat de la somme de toutes les réponses fournies pour chaque énoncé. Ici, elle est donc calculée en considérant les 5 choix de réponses. La correspondance aux valeurs de la moyenne et de toutes les réponses peut être trouvée dans les tableaux de l'annexe C.

3.2 Création d'emplois (n=28)

	Nombre d'employés	Somme	Médiane	Moyenne	Écart type
Total général		687	15	25	27
Temps plein à l'année		200	3	7	13
Temps partiel à l'année		15	0	1	1
Saisonniers		472	3	17	27
Autochtones temps plein à l'année		110	1	4	11
Autochtones temps partiel à l'année		11	0	0	1
Autochtones saisonniers		317	2	11	19
Femmes temps plein à l'année		28	0	1	2
Femmes temps partiel à l'année		4	0	0	0
Femmes saisonnières		29	0	1	2

3.3 Implication de l'entreprise dans la vie communautaire

Fréquence	Parfois (3)	Souvent (4)	Moy. (max. 4)
Acheter de fournisseurs locaux (n=28)	8	17	3,4
Offrir du soutien à des événements sportifs, culturels ou de charités (n=28)	11	9	2,9
Appuyer la participation d'employés aux activités de la communauté (n=28)	11	9	2,9
Offrir des occasions de formation à des membres des Premières Nations (n=28)	9	9	2,8
Maintenir un dialogue avec la communauté sur des enjeux controversés ou sensibles impliquant l'entreprise (n=27)	4	10	2,8
Développer l'expertise en gestion dans les communautés des Premières Nations (n=28)	9	6	2,5

4- SITUATION ÉCONOMIQUE DES EFAQ

4.1 Accès à la ressource par les entreprises (n=27)

Allocation ou un permis pour du bois ou d'autres ressources	Nombre	%
Oui	8	30%
Non	19	70%

Il s'agissait d'allocations ou de permis liés à la récolte de bois (5 EFAQ), à l'exploitation faunique (2 EFAQ) et l'aménagement forestier (1 EFAQ). La durée des allocations ou permis est de cinq et plus ans (3 EFAQ) ou d'un an (5 EFAQ). Pour ces 8 cas, il s'agit d'ententes renouvelables (8 EFAQ).

4.2 Moyenne de revenu annuel brut (n=28), 3 dernières années

	Nombre	%
30 000\$ et moins	2	7%
Entre 30 001\$ et 200 000\$	6	21%
Entre 200 001\$ et 1 000 000\$	13	46%
Plus de 1 000 000\$	7	25%

4.3 Déclaration d'un bénéfice net ou perte nette en 2014 (n=28)

	Nombre	%
Bénéfice	16	57%
Perte	11	39%
Organisme sans but lucratif	1	4%

4.4 Variation des revenus de l'entreprise (n=28), 3 dernières années

	Nombre	%
Stable	13	46%
Augmentation	9	32%
Baisse	6	21%

4.5 Position sur les marchés en 2014 (n=27)

Dominance des ventes des EFAQ	Nombre	%
90 à 100% des ventes sur le marché local	19	70%
80 à 100% des ventes sur le marché provincial	4	15%
70% des ventes aux États-Unis	1	4%
Ne sont pas concentrées sur un marché en particulier	3	11%

4.6 Clientèle de l'entreprise, 3 dernières années

En moyenne, au cours des trois dernières années, le principal client des EFAQ représentait 70% des ventes (médiane 70%).

% des ventes représentées par le principal client de l'entreprise (n=25)	Nombre	%
20% et moins	2	8%
De 21% à 40%	2	8%
De 41% à 60%	7	28%
De 61% à 80%	5	20%
De 81% à 100%	9	36%

Nombre moyen de clients de l'entreprise, 3 dernières années (n=28)	Nombre	%
Un client	8	29%
De 2 à 5 clients	11	39%
De 6 à 15 clients	2	7%
Plus de 15 clients	7	25%

4.7 Durée des opérations en 2014 (n=28)

	Nombre	%
12 mois	13	46%
De 10 à 11 mois	2	7%
De 7 à 9 mois	7	25%
6 mois ou moins	6	21%

En ce qui concerne les 15 entreprises « n'ayant pas opéré toute l'année en 2014 », les résultats du sondage indiquent que 12 entreprises étaient des entreprises saisonnières, 2 entreprises avaient temporairement cessé leurs opérations et que 1 entreprise a dû arrêter ses opérations pour faire des modifications à ses équipements.

5- GOUVERNANCE D'ENTREPRISE

5.1 Forme juridique d'entreprise (n=28)

	Nombre	%
Société par actions ou compagnie	15	54%
Entreprise individuelle	4	14%
Société en commandite	4	14%
Autre (ex : détenue par le conseil)	2	7%
Société en nom collectif	1	4%
Coopérative	1	4%
Organisme sans but lucratif	1	4%

5.2 Participation majoritaire dans l'entreprise (n=28)

	Nombre	%
Membre(s) de la communauté	17	61%
Conseil de bande	10	36%
Partenaire externe	1	4%

5.3 Autonomie à propos de certaines dimensions de la gestion de l'entreprise (n=28)

	De l'influence (3)	Beaucoup d'influence (4)	Moy. (max. 4)
Conditions de travail des employés	10	15	3,3
Choix des employés	13	12	3,3
Termes des contrats à accomplir	16	10	3,2
Prix des produits et services	14	4	2,7
Nombre potentiel de clients	12	4	2,6

5.4 Intervention du Conseil de bande dans certaines dimensions de la gestion de l'entreprise (n=28)

	Jamais impliqué (1)	Rarement impliqué (2)	Moy. (max. 4)
Définir les objectifs et orientations stratégiques	13	5	2,2
Fixer le budget et décider d'enjeux financiers	15	2	2,1
Embaucher les gestionnaires	17	1	2,0
Embaucher les employés autres que les gestionnaires	18	3	1,7
Planifier les opérations	20	4	1,5

6- BESOINS, ATTENTES ET PERSPECTIVE DE DÉVELOPPEMENT

6.1 Utilité des personnes, organisations ou institutions pour le succès de l'entreprise

	Utile (3)	Très utile (4)	Moy. (max. 4)
Employés (n=28)	7	19	3,6
Comptable (n=28)	19	9	3,3
Associés/partenaires d'affaires (n=28)	6	15	3,3
Gouvernement provincial (n=27)	10	9	2,9
Conseil de bande (n=27)	4	12	2,9
Organisation de développement économique (n=28)	11	8	2,8
Institution financière (n=28)	13	7	2,8
Centre de formation (n=27)	9	7	2,8
Coach/mentor (n=27)	13	5	2,7
Gouvernement fédéral (n=27)	10	6	2,6
Membre de la famille (n=28)	11	6	2,6
Réseau d'entreprises (n=27)	12	1	2,3
Amis (n=28)	7	4	2,3
Fiscaliste (n=28)	9	3	2,3

6.2 Importance de certains facteurs pour l'atteinte des objectifs de l'entreprise (n=28)

	De l'importance (4)	Grande importance (5)	Moy. (max. 5)
Avoir les compétences nécessaires en gestion	10	18	4,6
Avoir accès aux ressources forestières	7	19	4,6
Atteindre les objectifs de production	7	19	4,6
Avoir de la main-d'œuvre disponible	10	17	4,5
Avoir accès au financement	11	13	4,3
Faire le suivi de la satisfaction des clients	12	13	4,3
Capacité d'utiliser la technologie efficacement	16	9	4,2
Offrir des conditions de travail concurrentielles	13	12	4,2
Développer ou utiliser de nouvelles technologies et procédés pour améliorer ou élargir la gamme de produits/services offerts	14	7	4,0
Avoir des décisions d'entreprise libres de l'influence du Conseil de bande	9	12	3,8
Avoir accès à un organisme de soutien au développement d'entreprise	9	8	3,6
Avoir un plan d'affaires ou plan stratégique écrit	10	7	3,6
Avoir un partenariat	9	7	3,4
Avoir un réseau d'entreprises à l'échelle régionale	9	3	3,3
Mise en œuvre de la stratégie de marketing	7	5	3,2

6.3 Avantage concurrentiel de l'entreprise (n=27), vis-à-vis des principaux compétiteurs

Entreprise pouvant offrir les mêmes services	Semblable (3)	Supérieur (4)	Moy. (max. 5)
Force de la marque/réputation	5	14	3,7
Qualité des produits et services	13	9	3,7
Éthique des pratiques	13	8	3,5
Productivité	15	6	3,3
Compétence du personnel	18	4	3,3
Pratiques environnementales	17	6	3,3
Diversité des produits et services	19	4	3,2
Connaissance du marché	16	8	3,2
Innovation et développement de procédés, produits ou services	19	5	3,2
Accès aux ressources et contrats	13	5	3,1
Gestion des coûts d'opération	16	7	3,1
Coûts des services et produits	20	3	3,1
Taille de l'entreprise et économies d'échelle	11	6	2,8

6.4 Concurrence (n=27)

Nombre d'entreprises pouvant offrir les mêmes produits/services à vos clients	Nombre	%
Aucune	5	19%
De 1 à 5	15	56%
De 6 à 20	3	11%
Plus de 20	4	15%

6.5 Planification formalisée (écrite) des EFAQ (n=28)

	Nombre	%
Planification financière	18	64%
Planification des ressources humaines	12	43%
Plan de développement des produits et services	12	43%
Plan de marketing	8	29%

6.6 Recherche et développement (n=27)

Participe ou bénéficie d'initiatives en R.-D.	Nombre	%
Oui	6	22%
Non	21	78%

6.7 Importance d'Internet

	Plus ou moins important (3)	Important (4)	Moy. (max. 5)
Réseautage (n=27)	6	13	3,4
Ventes (n=27)	14	6	3,2
Formation (n=28)	5	7	2,7
Marketing (n=27)	5	5	2,6

6.8 Orientations de l'entreprise (n=27), 3 prochaines années

	Nombre	%
Accroître la production de l'entreprise	17	63%
Diversifier les activités de l'entreprise	14	52%
Engager plus d'employés	7	26%
Pas de changement	4	15%
Vendre ou fermer l'entreprise	1	4%
Diminuer la production de l'entreprise	0	0%
Spécialiser les activités de l'entreprise	0	0%

6.9 Perspectives du secteur forestier (n=27), 3 prochaines années

Le secteur forestier ...	Nombre	%
va croître	6	22%
va rester stable	15	56%
va décroître	6	22%

6.10 Besoin en formation (n=28)

Compétence	Peu probable (2)	Probable (3)	Moy. (max. 4)
Gestion des affaires	6	13	2,8
Gestion des ressources humaines	7	16	2,7
Établissement de budgets	9	12	2,5
Développement des marchés	12	5	2,1
Ventes	10	6	2,0
Fiscalité	8	6	1,9
Marketing	12	5	1,9
Autre : Connaissances/compétences techniques (n=4)	0	0	4

6.11 Obstacles pour la croissance de l'entreprise, 3 prochaines années

Obstacle à la croissance	Moyen (3)	Majeur (4)	Moy (max. 4)
Accès au financement (n=28)	10	11	3,0
Coûts d'opérations (n=28)	15	7	3,0
Accès aux contrats (n=27)	13	8	2,9
Disponibilité de la main-d'oeuvre qualifiée (n=28)	15	7	2,9
Conditions économiques générales (n=28)	15	5	2,8
Accès aux ressources (n=27)	9	6	2,7
État de l'industrie forestière canadienne (n=28)	9	7	2,6
Climat politique au Conseil de bande (n=28)	6	7	2,5
Politiques/règlements du gouvernement (n=28)	9	5	2,4
Compétition pour clients/consommateurs (n=28)	9	2	2,3
Fiscalité (n=28)	4	4	2,2
Accès à l'assistance technique (n=28)	10	1	2,2
Coût pour des emprunts (n=28)	6	3	2,1
Exigences des clients/consommateurs (n=28)	9	1	2,1
Infrastructures de base telles que le téléphone, électricités, routes (n=28)	7	1	1,8

Équipe de recherche

Jean-Michel Beaudoin Université Laval
(418) 656-2131 poste 6106
jean-michel.beaudoin@sbf.ulaval.ca

Solange Nadeau Ressources naturelles Canada

Luc Bouthillier Université Laval

Luc LeBel Université Laval

Stephen Wyatt Université de Moncton

Camille Proulx Université Laval

Collaborateurs

Pierre Bastien Commission de développement économique des Premières Nations du Québec et du Labrador

André Benoit Filière forestière des Premières Nations du Québec

Philip Grace STAR EcoWorks

1 INTRODUCTION

1.1 Secteur forestier québécois

Le secteur forestier québécois fait l'objet de grands débats publics et de grands changements depuis 40 ans (Beauregard 2015), et ce, afin que les politiques et règlements assurent la prise en compte de l'ensemble des acteurs du milieu forestier. Il est un fait connu et bien documenté que l'industrie forestière constitue une activité économique d'importance pour de nombreuses municipalités du Québec. Notamment, le secteur forestier représente 59 000 emplois directs (Gouvernement du Québec 2015). En fait, la forêt est d'une importance vitale pour plus de 150 communautés du Québec, considérant les retombées économiques et sociales qu'elle engendre (Bouthillier *et al.* 2000 ; Bergeron et Gélinas 2015).

Il demeure toutefois difficile d'établir de quelle façon les communautés autochtones bénéficient elles aussi des opportunités qu'offre le territoire forestier. La récente Stratégie d'aménagement forestier durable du Québec – ses orientations autochtones – (MFFP 2015) de même que les normes de certifications (CSA, FSC, SFI) proposent des mesures visant à ce que les communautés présentes sur un territoire puissent bénéficier de l'aménagement des forêts. De manière encore plus ciblée, il est demandé que les Premières Nations soient reconnues et puissent tirer profit des retombées liées à l'aménagement durable des forêts. En sens, le démarrage et le développement d'entreprises autochtones apparaissent comme des vecteurs majeurs du développement économique et social.

1.2 Entreprises forestières autochtones du Québec (EFAQ)

Le Canada et plusieurs autres pays caractérisés par la présence de populations autochtones connaissent de profonds changements de société qui les amènent à revoir les bases mêmes de leurs relations avec les Premières Nations. En effet, les Autochtones jouent un rôle économique grandissant (Anderson *et al.* 2006; Dana et Anderson 2007; Proulx 2012). Depuis de nombreuses années déjà, des initiatives comme le *Harvard Project on American Indian Economic Development* (Projet Harvard) font la promotion des conditions favorisant la réussite économique des communautés autochtones en Amérique du Nord (Cornell et Kalt 2000). D'autre part, de nombreuses politiques et programmes soutiennent l'entrepreneuriat (ou la création d'entreprises) comme solution pour satisfaire les besoins socioéconomiques des populations autochtones (AADNC 2015; Pinto et Blue 2015).

Selon Anderson et Giberson (2004), l'entrepreneuriat constituerait la pierre d'assise de la stratégie de développement socioéconomique 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. Au Québec, les travaux de Proulx (2012) montrent que les entreprises autochtones sont principalement de type privé et communautaire et sont surtout présentes dans le secteur des services. Sans expliquer les détails, Proulx (2012) indique que plusieurs communautés autochtones ont pu compter sur l'exploitation des ressources forestières comme moteur de développement.

En effet, rares sont les études québécoises qui permettent de bien comprendre l'importance des entreprises forestières pour les communautés autochtones. S'il est connu que des entreprises autochtones offrent divers services et produits liés à la forêt (Beaudoin 2009; Beaudoin *et al.* 2015), peu ou pas d'analyses s'appuyant sur des données factuelles sont disponibles. Il est ainsi difficile de connaître la diversité des entreprises existantes. De plus, il est souvent avancé que les communautés autochtones offrent un bassin de main-d'œuvre et d'entrepreneurs qu'il est souhaitable de valoriser (AADNC 2014 ; CSPF 2011). Cependant, une meilleure connaissance des entreprises existantes, de leurs objectifs et des défis auxquels elles doivent faire face est nécessaire. Il importe donc de connaître les entreprises elles-mêmes, mais également les motivations de leurs dirigeants.

Cette enquête vise donc à combler une lacune en dressant le portrait des entreprises forestières autochtones du Québec (EFAQ), de leur environnement et de leur performance. Il est pertinent de se pencher sur le cas particulier du Québec, car même si les affaires autochtones sont de compétence fédérale, la province exerce des compétences sur les terres publiques, incluant la forêt, la faune et l'environnement. De plus, les deux paliers de gouvernements sont actifs en développement économique autochtone. En somme, il s'agit de mieux comprendre l'environnement dans lequel évoluent les EFAQ afin d'identifier des actions propres à favoriser la réussite et la réalisation du plein potentiel de ces entreprises.

1.3 Structure du rapport

Ce rapport détaille d'abord la méthodologie utilisée pour obtenir et traiter les informations portant sur les entreprises forestières autochtones du Québec. Ensuite, les résultats sont présentés de manière à dresser un portrait des entreprises autochtones et à faciliter la comparaison avec d'autres bases de référence sur les entreprises. Des conclusions sont aussi annoncées au cours de ce profil. Enfin, le rapport se termine avec un retour sur ces constats en plus d'avancer quelques recommandations.

2 METHODOLOGIE

2.1 Élaboration du sondage

En février 2013, des représentants de la *National Aboriginal Forestry Association (NAFA)*, du *First Nation Forestry Council (FNFC)*, ainsi que de la Filière Forestière des Premières Nations du Québec (FFPNQ) se sont joints à des chercheurs de Ressources naturelles Canada, de l'Université de Moncton et de *University of British Columbia* afin de discuter de la réalisation d'une enquête auprès des entreprises forestières autochtones au Canada.

Cette rencontre, tenue à Montréal, avait permis de discuter des initiatives menées par le passé et des besoins d'informations des diverses organisations. Les conclusions du groupe de travail ont jeté les bases de l'élaboration d'un questionnaire et d'une approche méthodologique pour son administration (Beaudoin 2013).

La rencontre avait aussi permis l'examen de cinq autres initiatives de sondage susceptibles d'aider à façonner le questionnaire pour l'enquête auprès des entreprises forestières autochtones du Québec (EFAQ). Celles-ci portaient sur :

- Le Profil de l'industrie forestière des Premières Nations (FFPNQ 2013) ;
- Le *Forest Tenure Benchmarking* (FNFC 2010) ;
- Le *First Nations Economic Development Questionnaire* (Government of Ontario 2012)
- Le *First Nations and Sustainable Forestry – Institutional Conditions for Success* (Trooper et al. 2008)
- Le Sondage des entrepreneurs forestiers (LeBel 2010)

2.1.1 Identification des entreprises forestières autochtones

Les participants à l'atelier de Montréal étaient unanimes quant à l'absence de données fiables sur les entreprises forestières autochtones (Beaudoin 2013). Ce constat faisait écho aux observations de Graham et Wilson (2004) qui ont sondé ce type d'entreprises à travers le Canada en 2002. Leurs travaux avaient permis d'identifier 1493 entreprises autochtones liées au secteur forestier. Ces entreprises étaient actives dans des activités étroitement liées à l'industrie forestière (récolte et contrats de récolte, service aux activités d'aménagement forestier, transport de produits forestiers, usines de première et de seconde transformation du bois).

Pour réaliser l'enquête auprès des EFAQ, nous avons choisi d'élargir la gamme d'entreprises qui seraient prises en considération pour y inclure toutes les entreprises dont les activités dépendent des ressources forestières ou qui offrent des produits et services au secteur forestier. L'objectif était de nous permettre de mieux saisir l'importance de la forêt dans le développement économique et communautaire autochtone. Dans cette même perspective, nous avons choisi d'inclure tant les entreprises appartenant à des individus, à des partenariats, qu'à des conseils de bandes.

Afin d'identifier les entreprises forestières autochtones situées au Québec, nous avons eu recours aux listes d'entreprises de nos collaborateurs (CDEPNQL et FFPNQ) ainsi qu'au répertoire d'affaires et de communautés autochtones du Québec publié par *Indiana Marketing* (2013). Dans ce dernier cas, nous avons identifié les types d'entreprises susceptibles d'être actives plus spécifiquement dans le milieu forestier. Nous avons ensuite validé cette information en consultant des sites Web tels que celui d'Industrie Canada (<https://www.ic.gc.ca/>), ou ceux des entreprises nommées dans le répertoire.

Après avoir colligé toutes les informations sur les entreprises forestières autochtones situées au Québec, nous avons créé une base de données qui nous a permis d'éliminer les doublons et de vérifier que nous avons bien l'information nécessaire pour procéder à l'enquête. Au total, nous avons identifié 220 entreprises forestières autochtones établies au Québec et nous avons décidé de toutes les inclure dans l'enquête. Nous n'avons donc pas sélectionné d'échantillon.

2.1.2 Élaboration du questionnaire

Suite aux discussions de l'atelier de Montréal, le sondage postal semblait être la méthode la plus appropriée pour rejoindre les entreprises et récolter de l'information factuelle sur leur situation. Il faut noter que cette méthode a aussi été clairement identifiée comme n'étant pas appropriée pour récolter des informations plus sensibles (Beaudoin 2013), car elle est impersonnelle. Avec cette mise en garde en tête, nous avons élaboré le questionnaire pour l'enquête.

Après des sessions de travail et d'échanges pour raffiner le questionnaire, nous en sommes venus à la version définitive, disponible à l'annexe B (en français et en anglais). Elle comprend des questions à propos de l'entreprise; de sa propriété et gouvernance ; de sa performance ; et de ses stratégies de développement.

Enfin, le questionnaire ainsi que notre approche méthodologique ont fait l'objet d'une révision par le Comité d'éthique de la recherche de l'Université Laval. Un certificat de conformité a été émis.

2.1.3 Administration du questionnaire et taux de réponse

Pour distribuer le questionnaire, nous avons adopté une approche inspirée de la méthode proposée par Salant et Dillman (1994). Ainsi, nous avons contacté les entreprises à trois reprises. Le premier envoi c'est fait à la fin du mois de mars 2015. Il contenait une lettre d'introduction ainsi que le questionnaire. Puis, deux semaines plus tard, nous avons envoyé une carte postale afin de rappeler aux entreprises de nous retourner leurs questionnaires. Finalement, environ un mois après l'envoi initial, nous avons posté une nouvelle lettre et un deuxième exemplaire du questionnaire aux entreprises qui ne nous avaient pas encore répondu.

Parmi les 220 entreprises initialement répertoriées dans la base de données finale (tableau 2.1), l'adresse de 21 de celles-ci n'était plus valide. Au total, nous avons reçu 31 sondages des entreprises forestières autochtones du Québec (EFAQ), dont trois ont indiqué ne plus être actives au moment de remplir le questionnaire. Les résultats du résumé sont basés sur le nombre d'EFAQ actives ($n=28$). Nous avons donc un taux de réponse plutôt faible, c'est-à-dire de 16 %. Compte tenu du caractère non probabiliste de l'échantillon, le calcul de la marge d'erreur ne s'applique pas.

Tableau 2.1 Taux de réponse général

	Sondages livrés	Non valides	Sondages remplis	Taux réponse (%)
Base de données finale	220	21	31	16

On note une importante différence du taux de réponse entre les entreprises dont les coordonnées provenaient des bases de données des organisations autochtones (30 %) et de celles du répertoire commercial (11 %), tel que le présente le tableau 2.2. Cette différence est

possiblement attribuable au fait que les organisations autochtones ont développé une relation directe avec les entreprises, ce qui leur permet d'avoir des données plus à jour.

Tableau 2.2 Taux de réponse des différentes bases de données

Base de données (BD)	Sondages livrés	Non valides	Sondages remplis
BD des organisations autochtones	92	5	26
BD du Répertoire d'affaires et des communautés autochtones du Canada	157	17	16
Doublons entre les deux BD	29	1	11

2.2 Présentation des résultats

Plusieurs questions du sondage présentaient des choix de réponse sous forme d'échelle de Likert allant soit de 1 à 4 ou de 1 à 5. Pour des fins de présentation, les tableaux correspondant à ce type de question sont présentés en version allégée dans le rapport. Seules les colonnes qui concentrent la majorité des réponses sont affichées en plus d'une moyenne. Celle-ci est calculée sur le résultat de la somme de toutes les réponses possibles à la question. Toutefois, la version complète de ces tableaux est fournie à l'annexe C.

Nous avons envisagé de grandes catégories pour classer les résultats au sondage (par exemple, par taille d'entreprise ou type d'activité). Toutefois, le nombre de réponses obtenues n'est pas suffisant pour que ce classement soit pertinent.

3 PROFIL DES EFAQ

3.1 Répartition des entreprises par Nation

Les résultats du sondage sont basés sur les réponses de 28 EFAQ qui provenaient majoritairement de trois nations autochtones : Innue (11 EFAQ), Crie (7 EFAQ) et Atikamekw (6 EFAQ). Dans une plus faible proportion, l'étude présente aussi des EFAQ des nations Waban-Aki (1 EFAQ), Huronne-Wendate (1 EFAQ), Algonquine (1 EFAQ) et Mi'gmaq (1 EFAQ). La figure 3.1 illustre cette répartition.

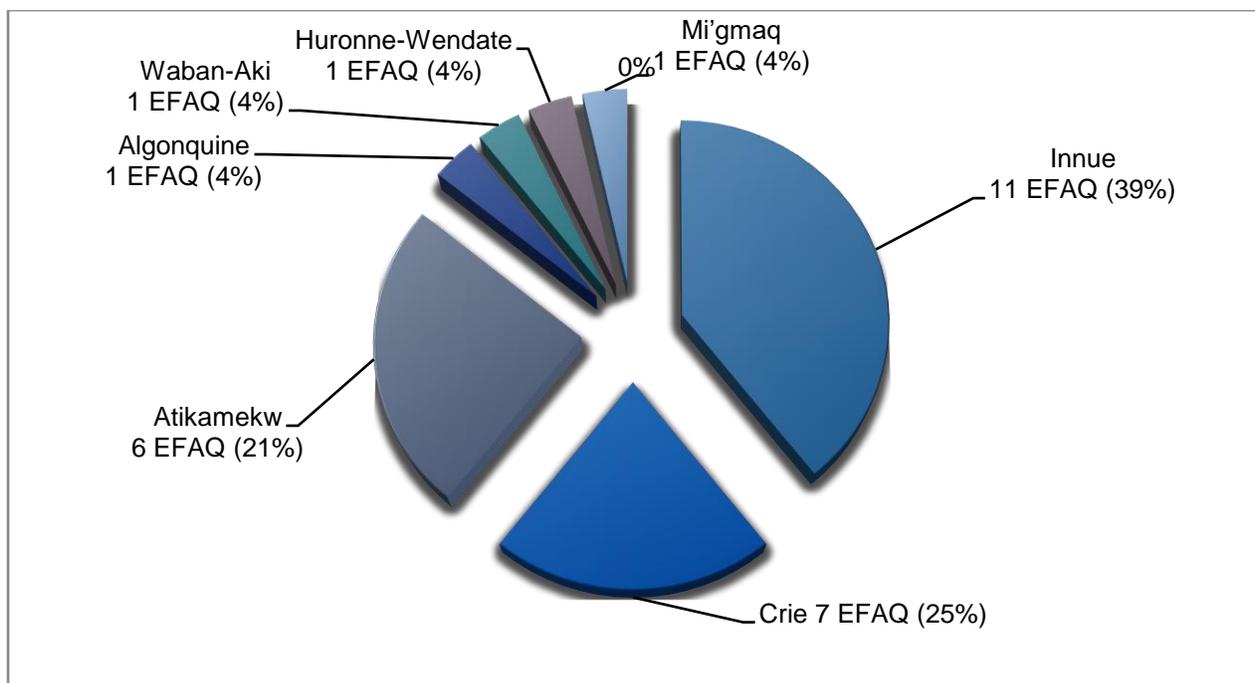


Figure 3.1 Répartition en pourcentage des EFAQ par nation

En comparaison, la Filière forestière des Premières Nations du Québec (FFPNQ 2013) disposait d'une base de données qui comprenait 89 entreprises et organisations dans le secteur forestier québécois, dont 44 % appartiennent à la Nation Innue, 17 % à la Nation Crie, 14 % à la Nation Atikamekw, 11 % à la Nation Algonquine, 2 % à la Nation Waban-Aki, 3 % à la Nation Huronne-Wendate, 5 % à la Nation Mi'gmaq. Malgré de légères différences, nos résultats semblent donc similaires aux observations de la Filière forestière des Premières Nations du Québec. Notons toutefois que seulement une EFAQ algonquine a répondu au sondage alors que cette nation représente 11 % dans la base de données de la FFPNQ.

3.2 Tailles des entreprises

Nous avons établi la taille des entreprises en fonction du nombre d'employés, à l'instar d'études sur le sujet de l'entrepreneuriat (Tremblay et Gasse 2014). Les résultats indiquent que 6 EFAQ (21 %) sont des micros entreprises de 1 à 4 employés, 17 EFAQ (61 %) sont des très petites entreprises de 5 à 49 employés, 4 EFAQ (14 %) sont des petites entreprises de 50 à 99 employés et 1 EFAQ (4 %) est une moyenne entreprise de 100 à 499 employés. Enfin, notons que l'étude ne compte aucune grande entreprise (500 employés et plus). La figure 3.2 illustre la répartition des entreprises selon leur taille.

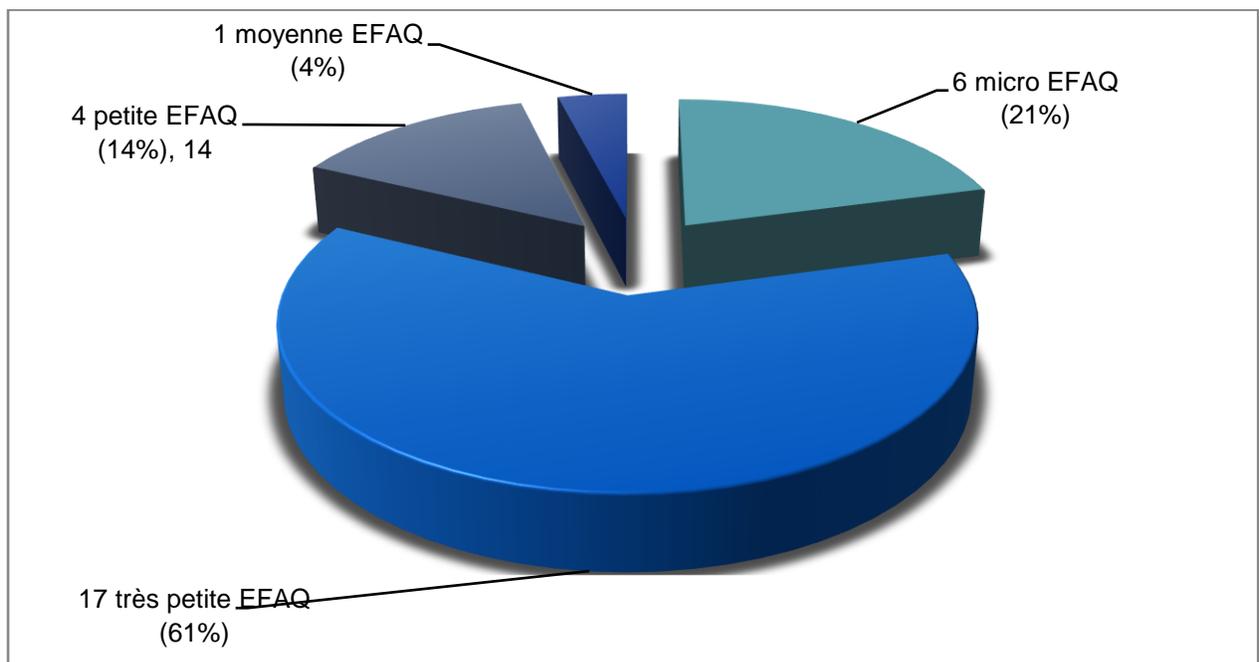


Figure 3.2 Répartition en nombre et pourcentage des EFAQ selon la taille d'entreprise

Ainsi, nous constatons l'importance **des micros et très petites entreprises pour l'économie forestière des communautés autochtones du Québec** : 82 % des EFAQ embauchent moins de 50 employés. Le rapport du Comité sectoriel de main-d'œuvre en aménagement forestier (CSMOAF 2012) présente des résultats similaires, avec 86 % des entreprises en aménagement forestier qui ont moins de 50 employés.

3.3 Structure d'entreprise et participation majoritaire

Une question du sondage portait sur le type de propriété des entreprises. Les répondants devaient indiquer le type qui correspondait le mieux parmi les choix suivants : « propriétaire unique », « corporation », « coopérative », « société en nom collectif », « société en commandite », « coentreprise », « organisme sans but lucratif » et « autre ». Cette façon de formuler la question semble avoir porté confusion. Les réponses fournies par les répondants ont donc été comparées avec les appellations apparaissant dans le Registraire des entreprises du Québec. Après vérification, les réponses au sondage ne correspondaient pas toujours à l'appellation juridique officielle. Par exemple, deux répondants avaient répondu « propriétaire unique » alors que l'entreprise est enregistrée comme « société par actions ou compagnie ».

Le tableau 3.1 propose un classement selon les formes juridiques plutôt que selon la formulation originale de la question dans le sondage¹. Nous observons qu'un peu plus de la moitié (15 sur 28) des entreprises sont des sociétés par actions (compagnies), 4 d'entre elles sont des entreprises individuelles (propriétaire unique) et 4 sont des sociétés en commandite. Les résultats du sondage comprennent aussi une entreprise pour chacune des catégories suivantes : « société en nom collectif », « coopérative » et « organisme sans but lucratif ». Enfin, la catégorie « autre » comprend deux des trois entreprises n'ayant pas été trouvées dans le Registraire (l'autre étant l'organisme sans but lucratif). Une des deux appartient au conseil de bande et l'autre est une entreprise familiale ayant indiqué « société en nom collectif » à la question du sondage.

¹ Dans la mesure où le sondage sera réutilisé, il serait donc pertinent de supprimer la question étant donné que l'information peut être trouvée autrement. Il suffirait ensuite d'assurer un suivi pour les entreprises n'étant pas inscrites dans le Registraire. D'ailleurs, trois entreprises n'ont pas été trouvées dont une appartient au conseil de bande et une autre est un organisme sans but lucratif.

Tableau 3.1 Forme juridique d'entreprise

Forme juridique	Nombre	%
Société par actions ou compagnie	15	54 %
Entreprise individuelle	4	14 %
Société en commandite	4	14 %
Autre	2	7 %
Société en nom collectif	1	4 %
Coopérative	1	4 %
Organisme sans but lucratif	1	4 %

Il était aussi demandé aux répondants d'indiquer qui détient la participation majoritaire dans l'entreprise ou qui détient une voix prépondérante (dans les cas où l'entreprise appartient à des partenaires égaux). Pour la plupart des EFAQ (17 sur 28), la participation majoritaire est détenue par des membres de la communauté. Sinon, elle est détenue soit par conseil de bande (10 sur 28 EFAQ) ou un partenaire externe (1 EFAQ), tel que le démontre le tableau 3.2. Or, plusieurs programmes gouvernementaux (ex. : Programme d'entrepreneuriat autochtone) exigent que 50 % des parts soient détenues par des Autochtones pour que l'entreprise soit considérée comme autochtone. Ce type de programme exclut donc les entreprises où la participation majoritaire est détenue par un partenariat externe.

Tableau 3.2 Participation majoritaire dans les entreprises

	Nombre	%
Membre(s) de la communauté	17	61 %
Conseil de bande	10	36 %
Partenaire externe	1	4 %

3.4 Activités des entreprises

Nous avons demandé aux EFAQ d'identifier le type d'activités qui représentait leur principale source de revenus. Les résultats du sondage, illustrés à la figure 3.3, montrent que les EFAQ s'articulent principalement autour de deux types d'activité soit la sylviculture (11 EFAQ) et la transformation du bois (6 EFAQ). Les EFAQ sont aussi présentes dans trois autres groupes d'activités récolte, voirie ou transport du bois; récréotourisme ou produits forestiers non ligneux (PFNL); et services forestiers comme la gestion environnementale, l'inventaire et la cartographie.

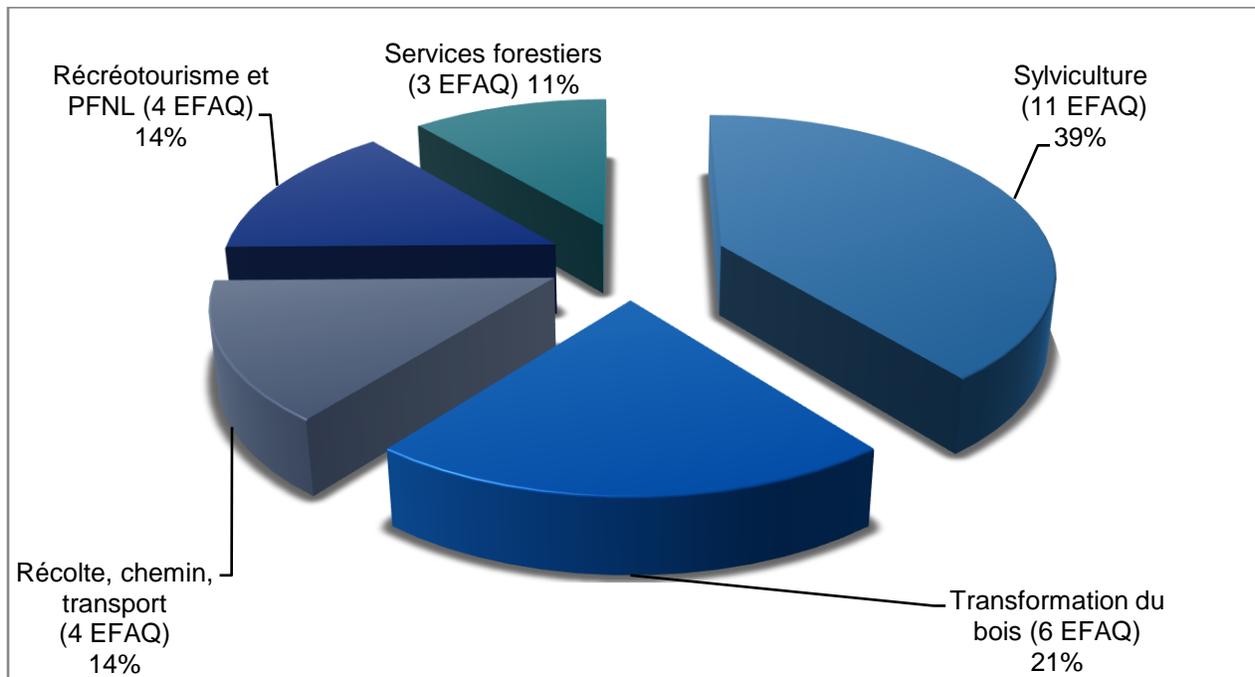


Figure 3.3 Répartition en nombre et en pourcentage des EFAQ selon le principal type d'activités

De plus, les résultats indiquent que 15 des 28 EFAQ n'ont pas opérées toute l'année en 2014 et 13 des 28 EFAQ (46 %) ont opéré toute l'année. Des 15 qui n'ont pas opéré toute l'année, nous comptons :

- 2 EFAQ (7 %) dont les opérations ont duré entre 10 et 11 mois;
- 7 EFAQ (25 %) dont les opérations ont duré entre 7 et 9 mois;
- 6 EFAQ (21 %) dont les opérations ont duré 6 mois et moins.

Parmi les 15 entreprises « n'ayant pas opéré toute l'année en 2014 », les résultats indiquent que 12 entreprises étaient des entreprises saisonnières, 2 entreprises avaient temporairement cessé leurs opérations et 1 entreprise avait dû arrêter ses opérations pour faire des modifications à ses équipements.

Nous avons également demandé aux EFAQ d'estimer, en se référant à leur clientèle de 2014, le pourcentage de leurs ventes qui ont été faites dans les cinq zones géographiques suivantes : marché local (région), Québec, Canada, États-Unis et International. Ainsi, nous sommes en mesure de préciser que la majorité des EFAQ menaient essentiellement leurs activités sur le marché local en 2014. Plus précisément, les données indiquent que :

- 19 EFAQ sur 27 (70 %) réalisent 90 à 100 % de leurs ventes sur le marché local;
- 4 EFAQ sur 27 (15 %) réalisent 80 à 100 % de leurs ventes sur le marché provincial;
- 1 EFAQ sur 27 (4 %) fait 70 % de ses ventes aux États-Unis;
- 3 EFAQ des 27 (11 %) ne concentrent pas la majorité de leurs ventes sur un marché en particulier; et que
- 1 EFAQ sur 28 n'a pas répondu à la question.

3.5 Création des entreprises

La figure 3.4 montre une vague de création d'EFAQ vers le début des années 2000, avec 2003 comme année de fondation médiane. Au moment de réaliser notre sondage, soit en 2015, cette date équivalait à 12 années d'existence. Précisément, la création des entreprises remonte à :

- 5 ans et moins pour 4 EFAQ (14 %);
- 6 à 10 ans pour 8 EFAQ (29 %);
- 11 à 15 ans pour 8 EFAQ (29 %); et
- Plus de 15 ans pour 8 EFAQ (29 %).

Nos résultats indiquent que 24 EFAQ sur 28 (ou 86 %) ont plus de cinq années d'existence. Les chercheurs du Global Entrepreneurship Monitoring (Langford et Jasty 2014) ont établi que le taux de survie des entreprises après 5 ans est approximativement de 50 %. **La majorité des EFAQ (24 sur 28) ont passé le seuil critique de cinq années d'existence et semblent donc plutôt bien établies.**

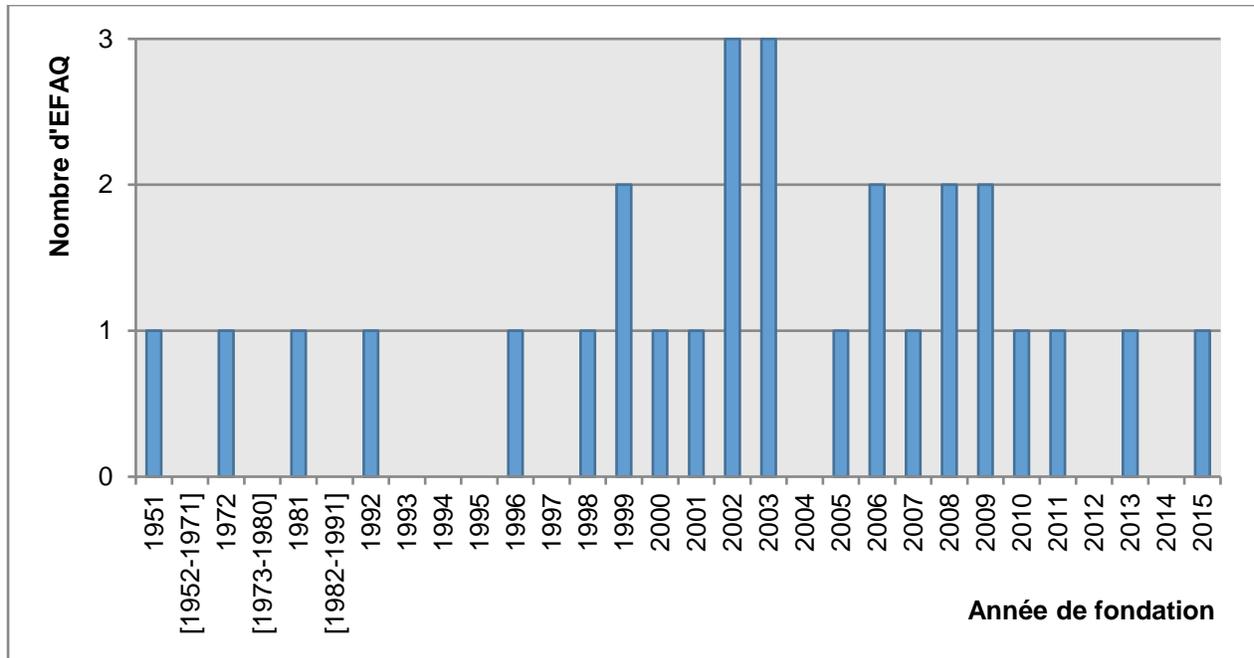


Figure 3.4 Répartition des EFAQ selon l'année de création de l'entreprise

Un sondage réalisé en 2007 par PREFoRT indique que les entreprises forestières non autochtones du Québec œuvrant en récolte et transport (EFNART) ont 1989 comme année de fondation médiane (LeBel 2010). LeBel (2010) explique que les années 1970 correspondent à une période où les compagnies papetières ont progressivement transféré la propriété de leurs équipements de production à leurs travailleurs donnant ainsi naissance à de petites entreprises. Dans les années 1980, les compagnies papetières sont entrées dans une phase de consolidation qui a perpétué ce phénomène de création. À la figure 3.5, nous constatons toutefois que très peu d'entreprises autochtones ont été créées durant cette période.

Aussi, dans les années 2000, le contexte du secteur forestier a changé. En effet, les EFNART ont traversé une période difficile, caractérisée par des marges bénéficiaires insuffisantes, un manque de relève, des défis structureux ainsi qu'une conjoncture économique défavorable dans le secteur forestier. À la figure 3.5, nous souhaitons illustrer deux faits :

1. Une diminution progressive du phénomène de création d'EFNART à partir du milieu des années des années 1990. D'ailleurs, un sondage de suivi réalisé par le PREFoRT (LeBel 2010), a permis constater une série de fermetures d'EFNART dans la deuxième moitié des années 2000. Notamment, 30 % des EFNART ont cessé d'être actives entre 2006 et 2009.

2. Une vague de création d'EFAQ qui s'amorce à partir de la même période.

À première vue, il peut paraître surprenant que cette période difficile soit celle où le plus grand nombre d'EFAQ aient été créées. À lui seul, la baisse du nombre d'EFNART est un indicateur insuffisant pour expliquer l'accroissement du nombre d'EFAQ. En effet, certaines fusions ont donné naissance à des co-entreprises plus importantes; une situation où une seule entreprise reprenait les contrats de plusieurs autres. Malgré cette consolidation du secteur, les volumes récoltés sont demeurés élevés jusqu'au milieu des années 2000 (Beauregard 2015). En fait, l'émergence d'une nouvelle génération d'EFAQ correspond à une période de forte activité de récolte au Québec. Qui plus est, d'autres raisons nous portent à croire qu'une fenêtre d'opportunités s'est ouverte dans les années 2000 et a provoqué cette vague de création d'entreprises. D'abord, il faut mentionner que plusieurs jugements importants de la Cour, comme les jugements Malouf (1973), Calder (1973) et Delgamuukw (1997), avaient lancé des signaux forts qui ont entraîné des changements de culture au sein du secteur forestier. D'une part, le gouvernement du Québec a sensiblement augmenté le nombre de tenures concédées aux Autochtones dans les années 2000 (NAFA 2015). D'autre part, l'industrie forestière du Québec était à l'œuvre dans ces années afin de mettre en place des solutions pratiques pour accroître la participation autochtone (Beaudoin 2009), sous la forme d'accès privilégiés aux contrats par exemple.

En somme, **il semble que l'éveil des EFAQ dans les années 2000 relève à la fois d'un caractère de nécessité et que d'opportunités.** Cependant, nos conclusions sont spécifiques à un contexte donné. L'étude cible les EFAQ ayant survécu à la période de crise. Une meilleure compréhension des facteurs de réussite et d'échec des EFAQ nécessiterait l'examen des entreprises qui ont cessé leurs activités.

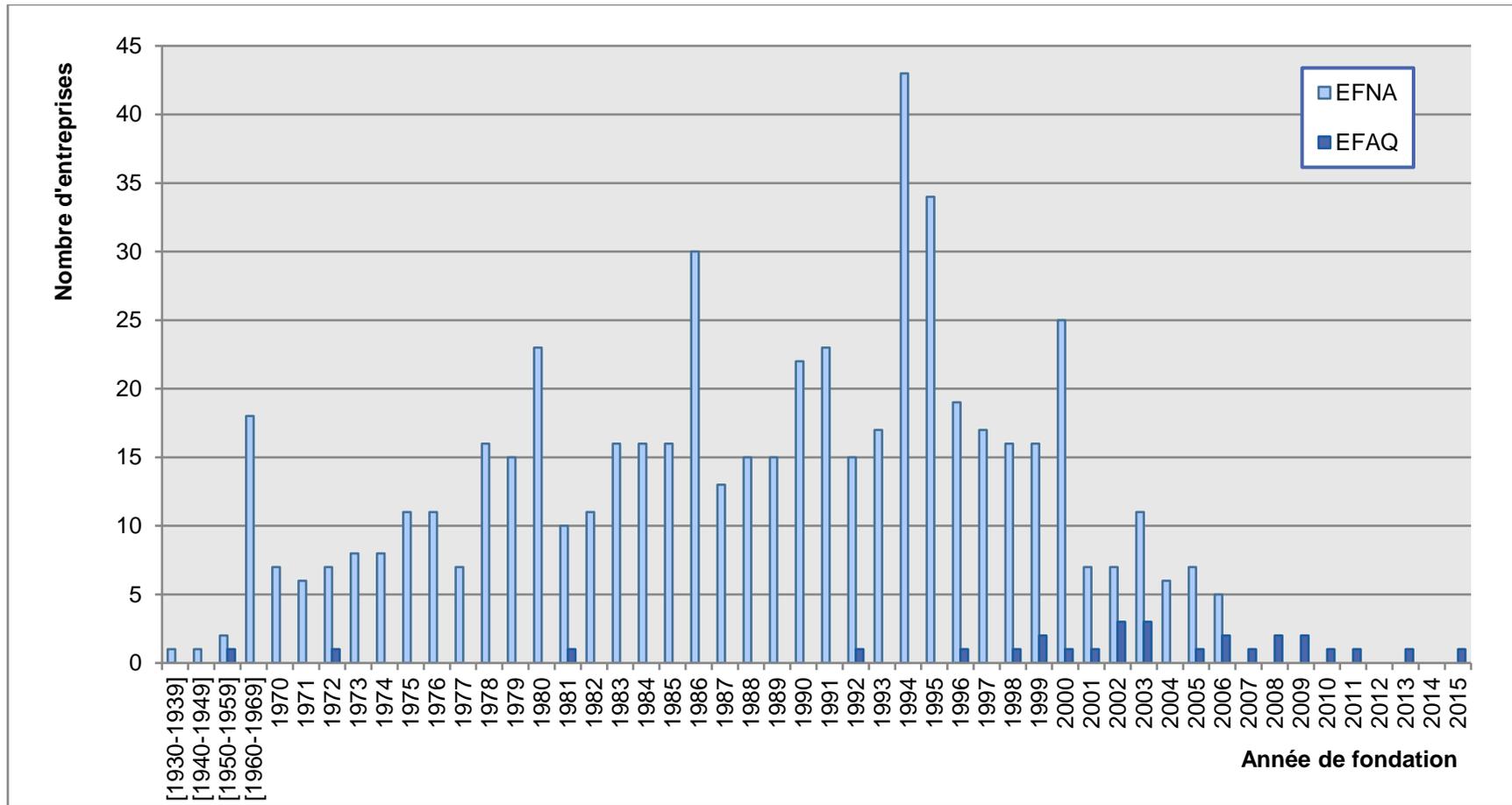


Figure 3.5 Répartition des EFAQ et EFNART² du Québec selon l'année de création de l'entreprise

² Notons que les données concernant les EFNART sont non disponibles après 2006.

3.6 Accès à la ressource

Bien que les rapports de l'Association nationale de foresterie (NAFA 2003; 2007; 2015) mettent en évidence une augmentation continue des tenures forestières concédées aux Autochtones au Canada, plusieurs chercheurs observent toujours des problèmes d'accès à la ressource pour ceux-ci. Souvent, la majorité des volumes sont déjà consentis aux entreprises non autochtones. Lorsque les droits sont détenus par des Autochtones, ils sont à court terme, non renouvelables (Nikolakis et Nelson 2015) et les responsabilités légales sont souvent gérées par une tierce partie (FPFC 2010). Par ailleurs, les rapports de NAFA analysent uniquement les droits d'exploitation de la matière ligneuse, alors qu'il est de plus en plus reconnu que la forêt offre sur une diversité beaucoup plus grande d'opportunités (Beaudoin *et al.* 2015). Concrètement, cette difficulté d'accès à la ressource cause un obstacle aux entreprises pour la recherche de financement, la planification de la main-d'œuvre et du développement de l'entreprise.

Nous avons demandé aux EFAQ si elles possèdent une allocation ou un permis décerné par le gouvernement pour l'exploitation du bois ou d'une autre ressource forestière. Parmi les 27 qui ont répondu à la question, seulement 8 en possèdent. Il s'agit de droits liés à la plantation d'arbres (1 EFAQ), à la récolte de bois (5 EFAQ) ou à l'exploitation faunique (2 EFAQ). La durée des allocations ou permis est majoritairement d'un an (5 EFAQ), mais aussi de 5 ans (2 EFAQ). Cependant, 1 EFAQ misant sur les activités de pourvoiries indiquait avoir des ententes de 7 et 9 ans. Le tableau 3.3 présente la durée de chacune de ces allocations ou permis.

Tableau 3.3 Allocations ou permis d'exploitation des ressources forestières des EFAQ

#	Ressource liée au droit forestier	Durée	Renouvelable
1	Bois (plants)	5 ans	Oui
2	Bois (m ³)	5 ans	Oui
3	Bois (m ³)	1 an	Oui
4	Bois (m ³)	1 an	Oui
5	Bois (m ³)	1 an	Oui
6	Bois (m ³)	1 an	Oui
7	Faunique	7 et 9 ans	Oui
8	Faunique	1 an	Oui

Au Québec, en 2013/2014, selon le l'Association nationale de foresterie (NAFA 2015), les tenures forestières consentis aux Autochtones – soit les garanties d'approvisionnement (GA) et les permis de récolte de bois aux fins de l'approvisionnement d'une usine de transformation du bois (PRAU) – représentaient 1 183 400 m³ de bois. Ce volume correspondait à 6,9 % des droits consentis³ dans la province (NAFA 2015). Ainsi, pour la même année, en termes de pourcentage de volumes concédés aux Autochtones, le Québec était nettement en dessous de la moyenne canadienne, établie à 10,4 %, ainsi qu'en dessous de plusieurs autres provinces comme la Colombie-Britannique (10,8 %), l'Ontario (14,1 %) et la Saskatchewan (42,2 %) (NAFA 2015). **Nous constatons donc que le Québec pourrait effectuer un rattrapage en matière de droits forestiers consentis aux communautés autochtones.** Cela n'implique pas forcément d'arriver à la moyenne canadienne en utilisant le modèle de tenure « classique ». En effet, Ross et Smith (2002) soulignent qu'il est aussi important de développer un modèle de tenure « autochtone » pour assurer l'aménagement durable des forêts. Par ailleurs, notons que des traités modernes sont en négociation, entre autres, avec les nations Innue et Atikamekw; la proportion de volumes concédés aux Autochtones pourrait donc augmenter au Québec.

3.7 Objectifs d'affaires des entreprises

Nous avons cherché à mieux comprendre les objectifs d'affaires des EFAQ. Pour ce faire, une question du sondage présentait aux EFAQ une série d'objectifs en leur demandant de qualifier l'importance de chacun. Les répondants devaient choisir entre cinq choix de réponse, allant de « aucune importance » à « grande importance ».

Le tableau 3.4 présente cette série d'objectifs selon la moyenne obtenue pour chacun. Ainsi classé, nous constatons que les plus importants sont « maintenir l'entreprise même quand les temps sont durs », « protéger l'environnement » et « assurer la rentabilité » de l'entreprise. Rappelons que le tableau 3.4 présente une version allégée des résultats où seules les colonnes 4 et 5 de l'échelle de Likert sont affichées, car elles présentent la majorité des réponses (pour une vue d'ensemble de ces résultats, voir l'annexe C). Il en est de même pour

³ Le ministère de Forêt, de la Faune et des Parcs ajoute à ces droits forestiers les ententes de délégations de gestion par territoire forestier résiduel (ED-TFR). Ces ententes représentent 85 650 m³/an alloués à des entreprises autochtone pour un total de 1 269 050 m³/an (PRAU, GA et ED-TRF) soit 7,2% des droits consentis au Québec (MFFP 2014).

tous les tableaux qui suivront si les résultats présentent une échelle allant soit de 1 à 5 ou de 1 à 4.

Tableau 3.4 Objectifs d'affaires des entreprises

	De l'importance (4)	Grande importance (5)	Moyenne⁴
Maintenir l'entreprise, même quand les temps sont durs (n=28)	9	19	4,7
Protéger l'environnement (n=28)	8	19	4,6
Assurer la rentabilité (coûts inférieurs aux revenus) (n=28)	6	19	4,5
Faire des profits et générer des dividendes pour les propriétaires ou actionnaires (n=28)	9	15	4,3
Fournir de l'emploi pour la communauté (n=28)	6	17	4,3
Développer une expertise dans la communauté (n=28)	6	16	4,3
Croissance et expansion de l'entreprise (n=28)	12	12	4,3
Contribuer à l'autosuffisance économique de la communauté (n=28)	5	17	4,2
Assurer le contrôle des activités se déroulant sur le territoire traditionnel de la communauté (n=28)	10	12	4,0
Protéger la culture et les valeurs de la communauté (n=28)	9	11	4,0
Contribuer à l'autonomie gouvernementale de la communauté (n=27)	6	11	3,8
Fournir des services à la communauté (n=28)	9	9	3,6
Fournir de l'emploi pour le propriétaire et/ou sa famille (n=27)	6	9	3,4

⁴ La moyenne est calculée sur le résultat de la somme de toutes les réponses fournies pour chaque énoncé. Ici, elle est donc calculée en considérant les 5 choix de réponses. La correspondance aux valeurs de la moyenne et de toutes les réponses peut être trouvée dans les tableaux de l'annexe C. Par exemple, dans ce cas, 1 = Aucune importance, 2 = Peu d'importance, 3 = Plus ou moins d'importance, 4 = De l'importance et 5 = Grande importance.

Nous observons qu'une majorité d'EFAQ accorde une grande importance aux objectifs axés sur la responsabilité de leur entreprise envers la communauté, incluant la culture. Les résultats montrent que :

- « Fournir de l'emploi pour la communauté » est un objectif de grande importance pour 17 EFAQ;
- « Contribuer à l'autosuffisance économique de la communauté » l'est pour 17 EFAQ;
- « Développer une expertise dans la communauté » est un objectif de grande importance pour 16 EFAQ;
- « Assurer le contrôle des activités se déroulant sur le territoire traditionnel de la communauté » l'est pour 12 EFAQ; et
- « Protéger la culture et les valeurs de la communauté » l'est pour 11 EFAQ;

Somme toute, nous constatons que les objectifs de l'EFAQ sont pluriels. **Les objectifs « classiques » de croissances financières d'une entreprise (survie, rentabilité, profits, croissance) sont présents, mais les objectifs en lien avec les bénéfices économiques, sociaux et environnementaux pour la communauté (environnement, emploi, communauté) sont également importants.** En ce sens, si les EFAQ tiennent compte d'objectifs financiers traditionnels, elles attachent également une grande importance à des objectifs liés à l'environnement, la culture et la communauté.

3.8 Performance des entreprises

3.8.1 Clientèle des entreprises

Dans le secteur forestier québécois, les PME forestières sont caractérisées par une dépendance commerciale envers un petit nombre de clients (LeBel 2010). Cette situation peut avoir un impact négatif sur leur performance dans la mesure où la PME forestière « *est limitée dans les ressources dont elle dispose pour innover ou développer des créneaux nouveaux et porteurs* » (St-Jean et Lebel 2010, p.116). Comme la survie de l'entreprise s'est avérée être l'objectif le plus important pour les EFAQ (*i.e.* Maintenir l'entreprise, même quand les temps sont durs), il s'avérait pertinent de creuser la question.

Conséquemment, nous avons voulu vérifier si les EFAQ se trouvaient en situation de dépendance commerciale. Pour ce faire, le sondage comportait deux questions visant à caractériser la clientèle des entreprises. Premièrement, nous avons demandé aux EFAQ

d'indiquer quel pourcentage de leurs ventes représentait leur principal client au cours des trois dernières années. Il en résulte que le client principal représentait 70 % des ventes (moyenne et médiane). La figure 3.6 montre également que le principal client représente plus de 60 % des ventes pour 14 des 25 EFAQ qui ont répondu à la question.

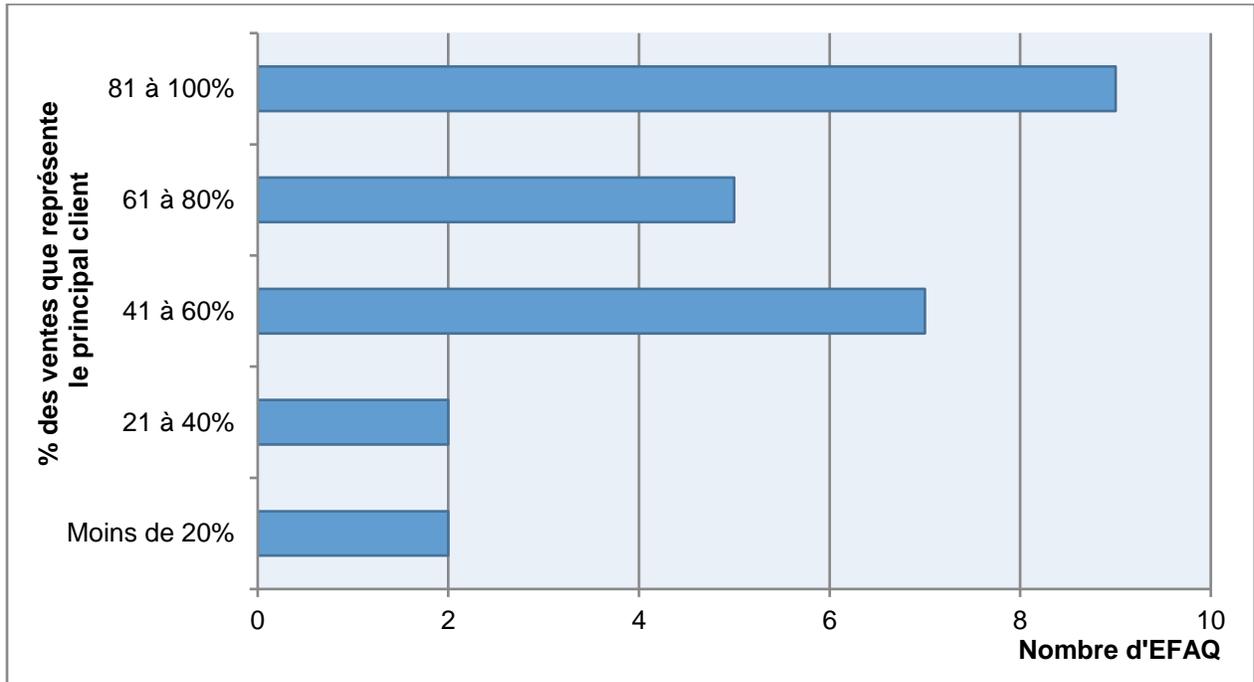


Figure 3.6 Répartition des EFAQ selon la proportion des ventes représentée par le principal client de l'entreprise

Dans un deuxième temps, nous avons demandé aux EFAQ d'indiquer avec combien de clients elles avaient fait affaire au cours des trois dernières années. Nous proposons quatre choix de réponse, allant de 1 client à plus de 15 clients. La figure 3.7 montre que 19 sur 27 EFAQ (70 %) ont fait affaire avec 5 clients ou moins. Comparativement, c'est 90 % des PME forestières du Québec qui faisait affaire avec 5 clients ou moins en 2007 (LeBel 2010). Il faut néanmoins rappeler que le sondage du PREFoRT visait exclusivement des entreprises impliquées dans les activités de récolte, voirie et transport, tandis que notre sondage incluait aussi des entreprises en transformation du bois, en sylviculture, en services forestiers, en récréotourisme et en produits forestiers non ligneux (PFNL) et que certains d'entre eux sont plus susceptibles d'avoir un plus grand nombre de clients. D'ailleurs, les situations extrêmes sont celles des 4 EFAQ impliquées dans les activités récréotouristiques en forêt ou les PFNL ; elles ont plus de 15 clients tandis que la majorité des EFAQ en sylviculture font affaire avec 1 à 5 clients.

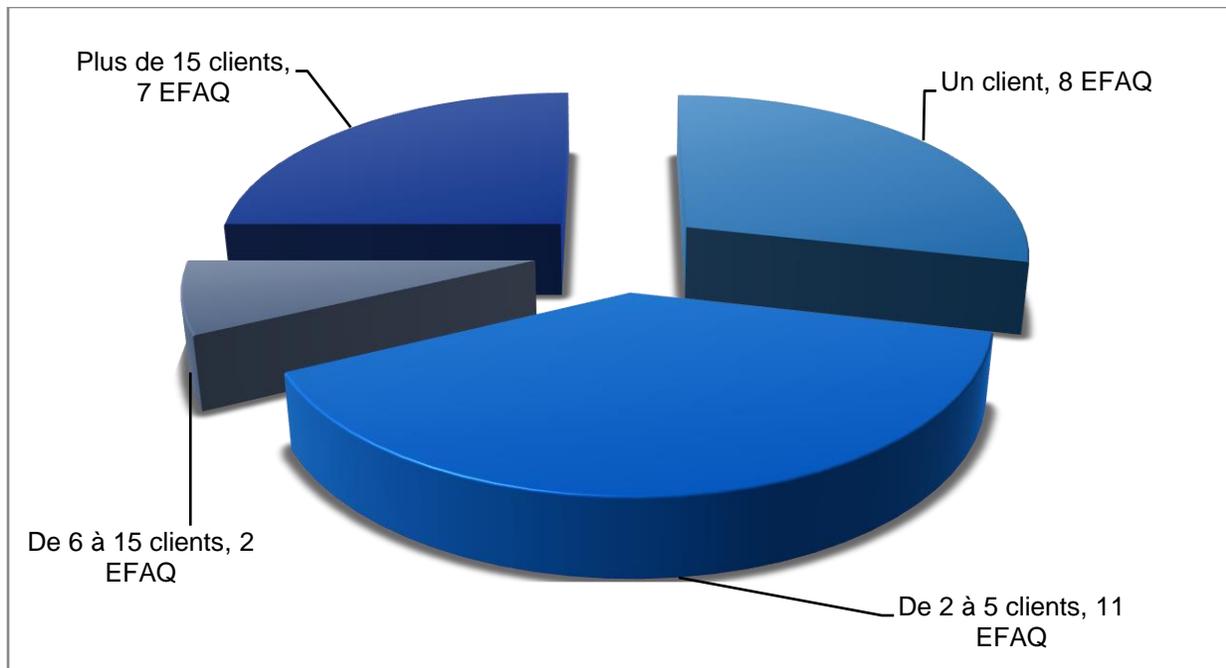


Figure 3.7 Répartition des EFAQ en nombre selon le nombre de clients

3.8.2 Revenus des entreprises

Nous avons utilisé quatre catégories pour établir la moyenne des revenus annuels bruts (trois années précédant le sondage) des EFAQ, allant de 30 000 \$ et moins à plus de 1 000 000 \$. Ainsi, nous constatons que :

- Seulement 2 EFAQ génèrent 30 000 \$ et moins de revenus bruts;
- 6 EFAQ sont situées dans la fourchette des revenus situés entre 30 001 \$ et 200 000 \$;
- 13 EFAQ se situent dans la catégorie de 200 001 \$ à 1 000 000 \$; et que
- 7 EFAQ génèrent des revenus de plus de 1 000 000 \$.

À titre de comparaison, la valeur médiane du chiffre d'affaires des EFNART du Québec a été établie à 450 000 \$ (LeBel 2010).

De plus, 13 EFAQ ont indiqué que leurs revenus avaient augmenté au cours des trois dernières années et 9 EFAQ ont indiqué que leurs revenus étaient restés stables. Par contre, 6 EFAQ ont vu leurs revenus diminuer.

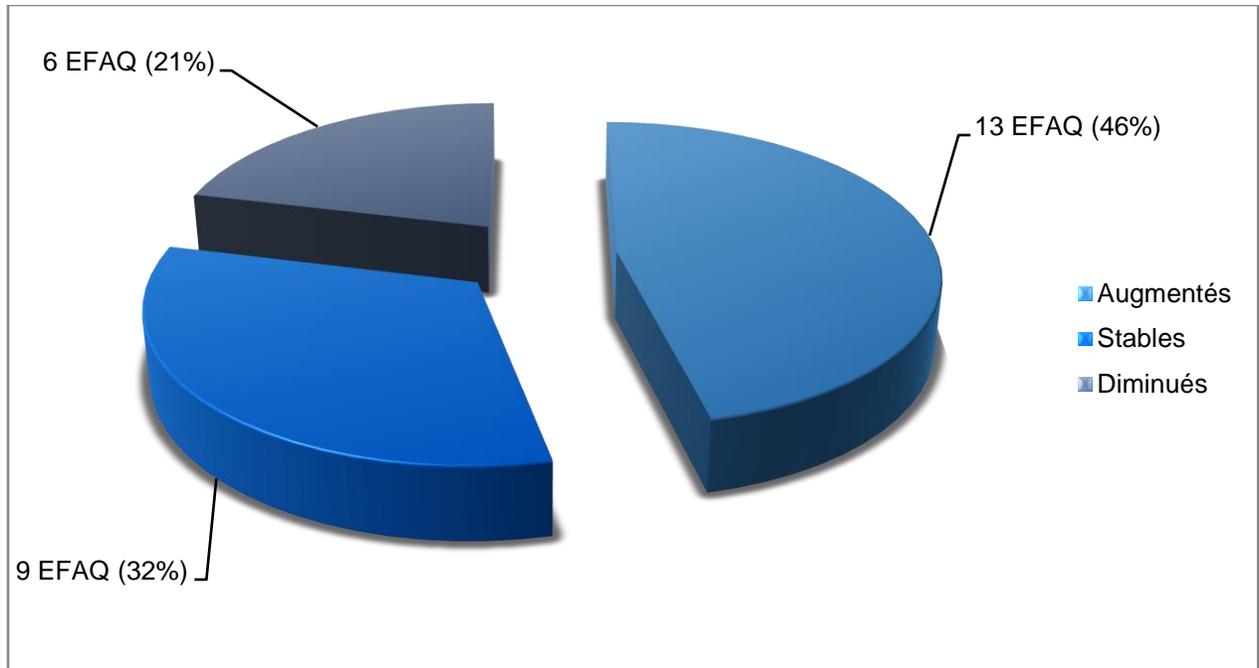


Figure 3.8 Répartition des EFAQ, en nombre et en pourcentage, selon la variation des revenus de l'entreprise au cours des trois dernières années

3.8.3 Rentabilité des entreprises

Comme nous l'avons vu à la section 3.7, la rentabilité constitue un autre objectif d'importance pour les EFAQ. Comment ces entreprises ont-elles performé en 2014? Les résultats du sondage dressent un portrait assez partagé. Sur les 28 EFAQ, 16 ont déclaré des bénéfices nets, tandis que 11 EFAQ ont déclaré des pertes nettes. Par ailleurs, 1 EFAQ de type organisme sans but lucratif (OSBL) n'a déclaré ni perte ni bénéfice. Le fait qu'une si grande proportion d'EFAQ ait enregistré une perte en 2014 peut paraître inquiétant, mais nous n'avons pas suffisamment de données pour en proposer une explication. C'est une des questions qui pourrait être examinée davantage dans le futur.

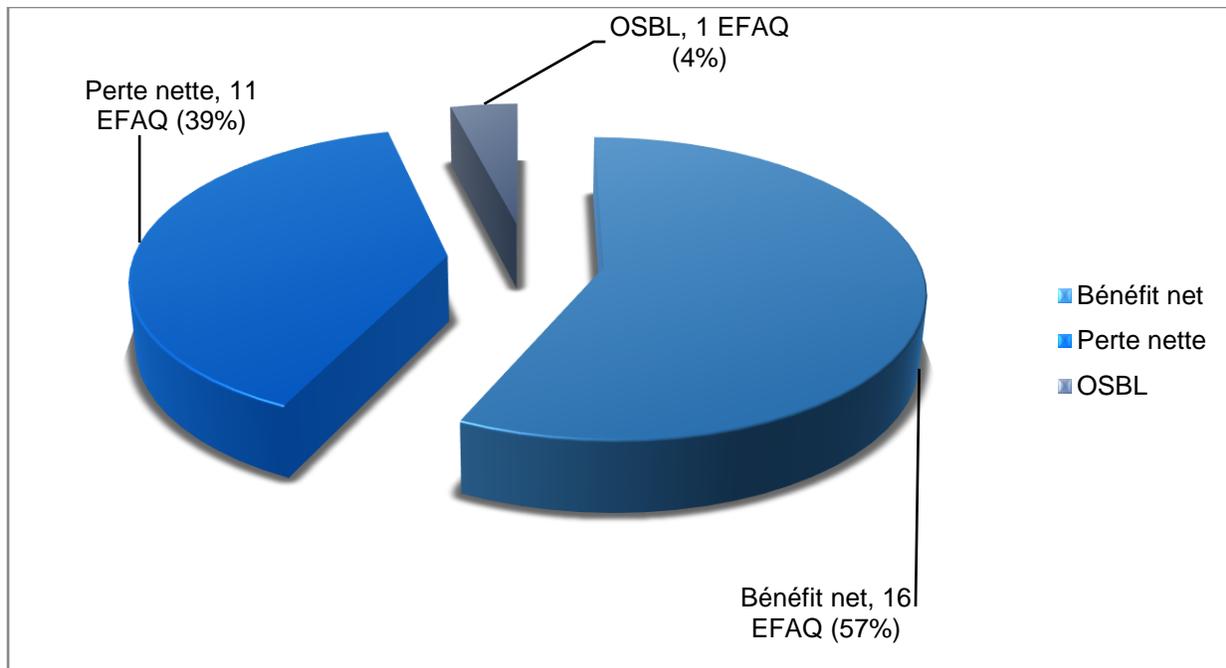


Figure 3.9 Répartition des EFAQ, en nombre et pourcentage, selon la rentabilité de l'entreprise en 2014

3.8.4 Création d'emplois

Au Québec et ailleurs dans le monde, les PME forestières sont promues comme d'importants générateurs d'emplois (Kozak 2007; LeBel 2010; CSMOAF 2012). Nous voulions, néanmoins, obtenir une meilleure compréhension de la contribution spécifique des EFAQ à ce niveau.

Les résultats du sondage, tel que présenté dans le tableau 3.5, révèlent que les 28 EFAQ ont généré un total de 687 emplois en 2014. Pour être plus précis, les EFAQ ont créé 200 emplois à temps plein, 15 emplois à temps partiel et 472 emplois saisonniers. La figure 3.10 illustre cette répartition. Toutes catégories confondues, des Autochtones occupent 63 % des emplois, soit 438 emplois au total. On dénombre en effet 110 emplois à temps plein, 11 à temps partiel et 317 emplois saisonniers occupés par des Autochtones. La figure 3.11 illustre la comparaison entre les emplois occupés par des Autochtones et ceux par des non autochtones. La création d'emplois par les EFAQ est importante pour les communautés autochtones. Cette contribution gagnerait à être encore plus élevée. En effet, les Autochtones sont plus durement touchés par le chômage et sont plus jeunes que les autres Canadiens. Ces caractéristiques en font un potentiel de main-d'œuvre important. À titre indicatif, le taux de chômage était de 12,5% en 2010 chez les Autochtones du Québec et de 6,8% pour la population non autochtone

(Statistique Canada 2015). De plus, l'âge médian de la population autochtone québécoise était de 31,1 ans en 2006 (Statistique Canada 2007) comparativement à 40,5 ans pour l'ensemble des Québécois la même année (Institut de la statistique du Québec 2016).

Tableau 3.5 Répartition des emplois dans les entreprises

Nombre d'employés	Total	Médiane	Moyenne	Écart type
<i>Total général d'employés</i>	687	15	25	27
Temps plein à l'année	200	3	7	13
Temps partiel à l'année	15	0	1	1
Saisonniers	472	3	17	27
<i>Total d'employés autochtones</i>	438			
Autochtones temps plein à l'année	110	1	4	11
Autochtones temps partiel à l'année	11	0	0	1
Autochtones saisonniers	317	2	11	19
<i>Total de femmes employées</i>	61			
Femmes temps plein à l'année	28	0	1	2
Femmes temps partiel à l'année	4	0	0	0
Femmes saisonnières	29	0	1	2

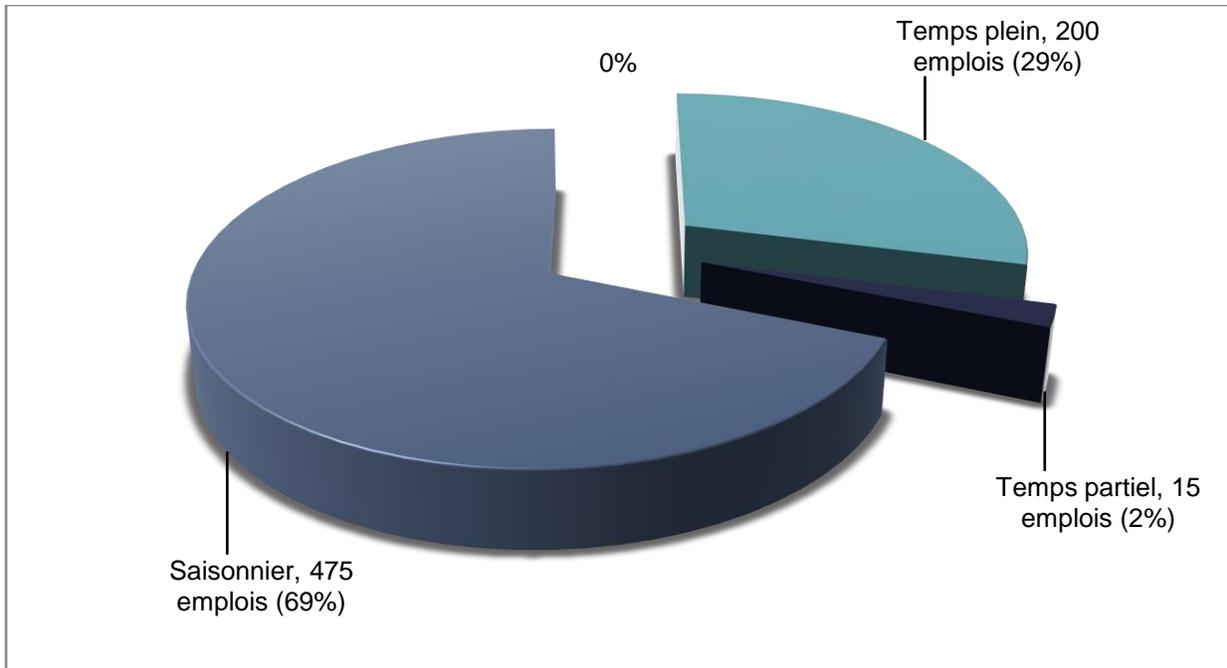


Figure 3.10 Répartition des emplois selon leur catégorie (temps plein, partiel ou saisonnier)

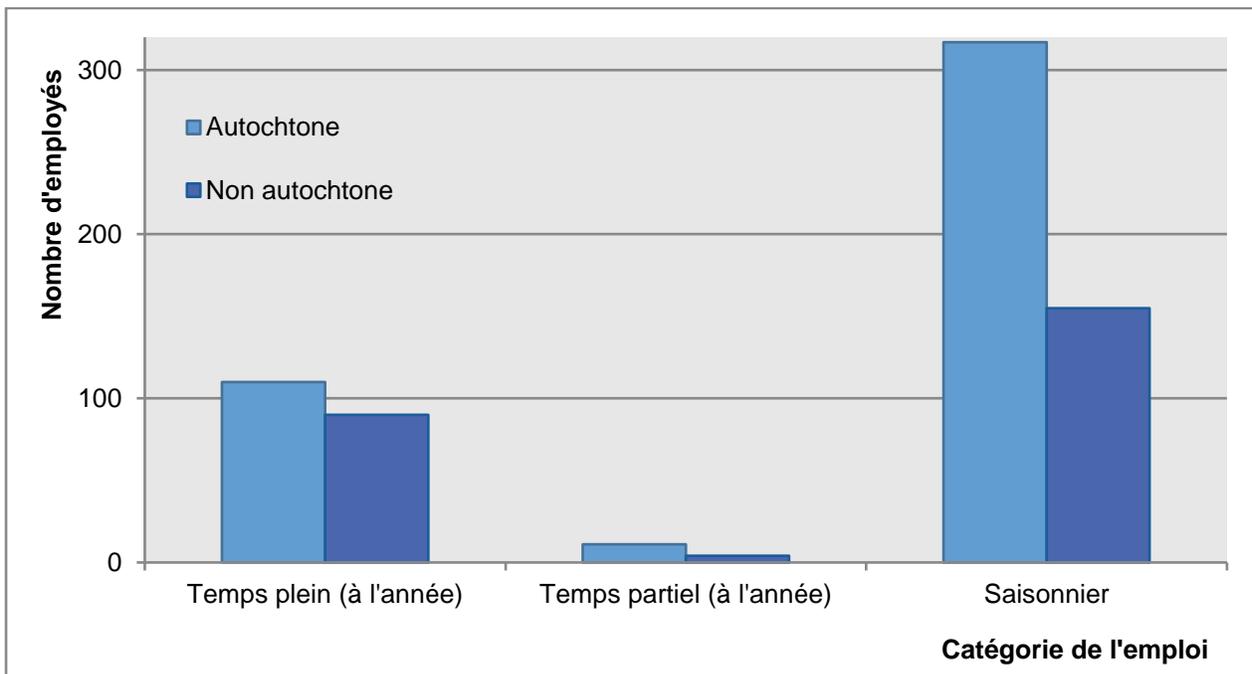


Figure 3.11 Répartition des employés selon la catégorie d'emploi pour les Autochtones et non-autochtones

Dans le secteur forestier canadien, les hommes occupent environ 85 % des emplois (FPSC 2011), bien qu'ils représentent environ 50 % de la population. Le portrait des PME forestières du Québec montre également des emplois majoritairement occupés par des hommes (LeBel 2010). Notre étude reflète cette situation, avec un nombre limité de travailleuses au sein des EFAQ. En effet, nous avons recensé seulement 61 emplois occupés par des femmes, soit 28 à temps plein, 4 à temps partiel et 29 saisonniers. Une comparaison entre ces chiffres et le nombre d'emplois occupés par des hommes pour les mêmes catégories dans l'étude est illustrée à la figure 3.12. Néanmoins, il faut noter que les femmes occupent des emplois à temps plein dans une proportion plus importante. En effet, alors que les emplois à temps plein représentent 29 % de l'ensemble des emplois générés par les EFAQ, ils comptent pour 46 % des emplois détenus par des femmes. À cet égard, une étude du Comité consultatif Femmes en développement de la main-d'œuvre (2005) montre une concentration de l'emploi féminin dans les secteurs « affaires, finance et administration » et « vente et services ». Dans de futures recherches, il serait bon de valider si c'est la concentration des femmes dans ces types d'emplois qui favorise leur participation dans les emplois à temps plein.

En rappelant que les EFAQ font principalement affaire sur le marché local, **leur contribution à l'emploi fournit un deuxième indicateur venant appuyer l'idée que l'EFAQ est un élément important du développement local (région) et ce, particulièrement pour les hommes.**

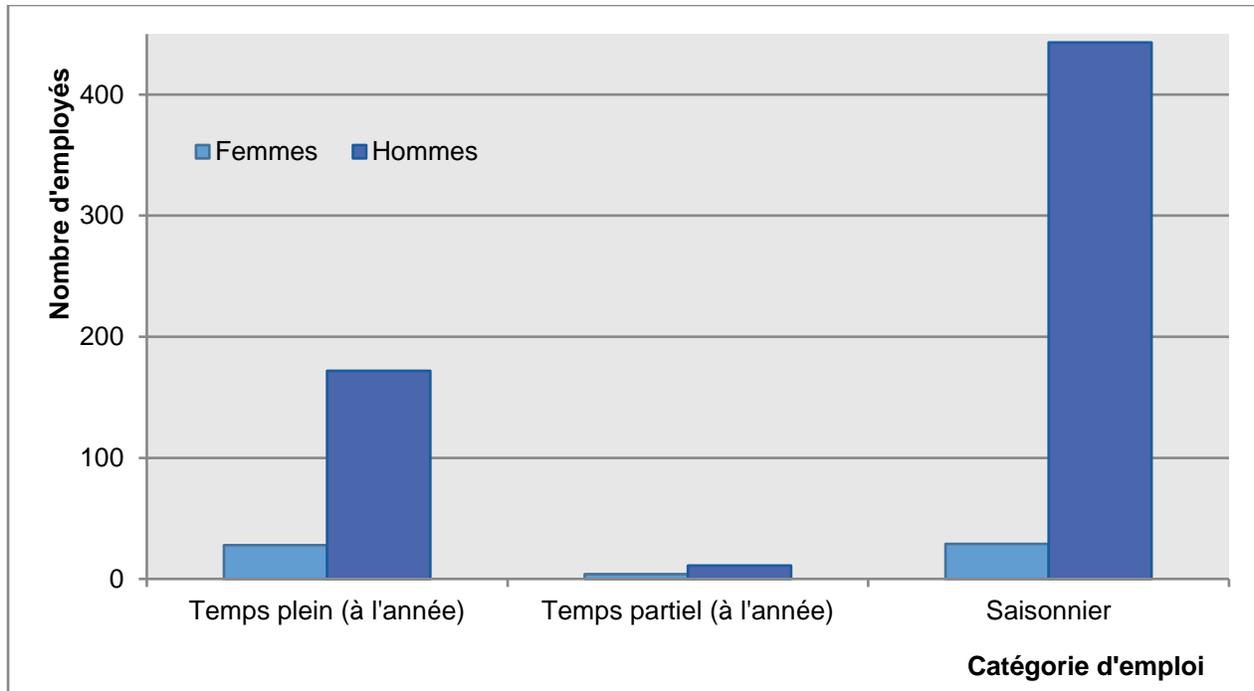


Figure 3.12 Répartition des emplois selon leur catégorie et le sexe des employés

3.8.5 Implication dans la communauté

Outre la création d'emplois, les EFAQ peuvent générer d'autres retombées dans leurs communautés. Dans le sondage, nous avons demandé d'indiquer à quelle fréquence l'entreprise s'impliquait dans différents aspects de la vie communautaire. Pour chacun des aspects proposés, le répondant devait choisir entre quatre choix de réponse : « pas encore », « rarement », « parfois » et « souvent ».

Comme le montre le tableau 3.6, « Acheter de fournisseurs locaux » est l'aspect de la vie communautaire dans lequel les EFAQ s'impliquent le plus souvent. Les entreprises s'impliquent parfois dans une gamme d'action communautaire, mais sont moins portées à s'impliquer dans le développement de l'expertise en gestion dans les communautés autochtones.

En sachant que les EFAQ font principalement affaire sur le marché local, la pratique d'achat de fournisseurs locaux fournit un autre indicateur de la contribution de **l'EFAQ au développement local (région)**.

Tableau 3.6 Implication des entreprises dans la vie communautaire

	Pas encore (1)	Rarement (2)	Parfois (3)	Souvent (4)	Moyenne
Acheter des fournisseurs locaux (n=28)	2	1	8	17	3,4
Offrir du soutien à des événements sportifs, culturels ou de charités (n=28)	3	5	11	9	2,9
Appuyer la participation d'employés aux activités de la communauté (n=28)	5	3	11	9	2,9
Offrir des occasions de formation à des membres des Premières Nations (n=28)	4	6	9	9	2,8
Maintenir un dialogue avec la communauté sur des enjeux controversés ou sensibles impliquant l'entreprise (n=27)	3	10	4	10	2,8
Développer l'expertise en gestion dans les communautés des Premières Nations (n=28)	6	7	9	6	2,5

3.8.6 Avantage concurrentiel

En nous basant sur une approche utilisée dans la littérature (Nkanyou *et al.* 2011), nous avons utilisé des mesures subjectives pour évaluer la performance des EFAQ. Dans un premier temps, le sondage incluait une question pour déterminer le niveau de concurrence auquel les EFAQ faisaient face dans leurs secteurs d'activités. Brunet (dans LeBel 2010, p.153) explique que les concurrents « *sont des firmes produisant des biens et des services similaires et qui visent les mêmes marchés ou segments de marché* ». Ainsi, chaque répondant devait indiquer le nombre d'entreprises pouvant offrir les mêmes produits et services à leurs clients. Plus précisément, le répondant pouvait choisir entre quatre choix de réponse allant de « aucune » à « plus de 20 » entreprises.

La figure 3.13 illustre que 5 EFAQ sur 27 (19 %) estiment ne faire face à aucune concurrence. Dans la majorité des cas, les EFAQ (15 sur 27; 56 %) estiment être confrontées à la concurrence de 1 à 5 entreprises. Enfin, 7 EFAQ sur 27 (26 %) disent entrer en concurrence avec 6 entreprises et plus.

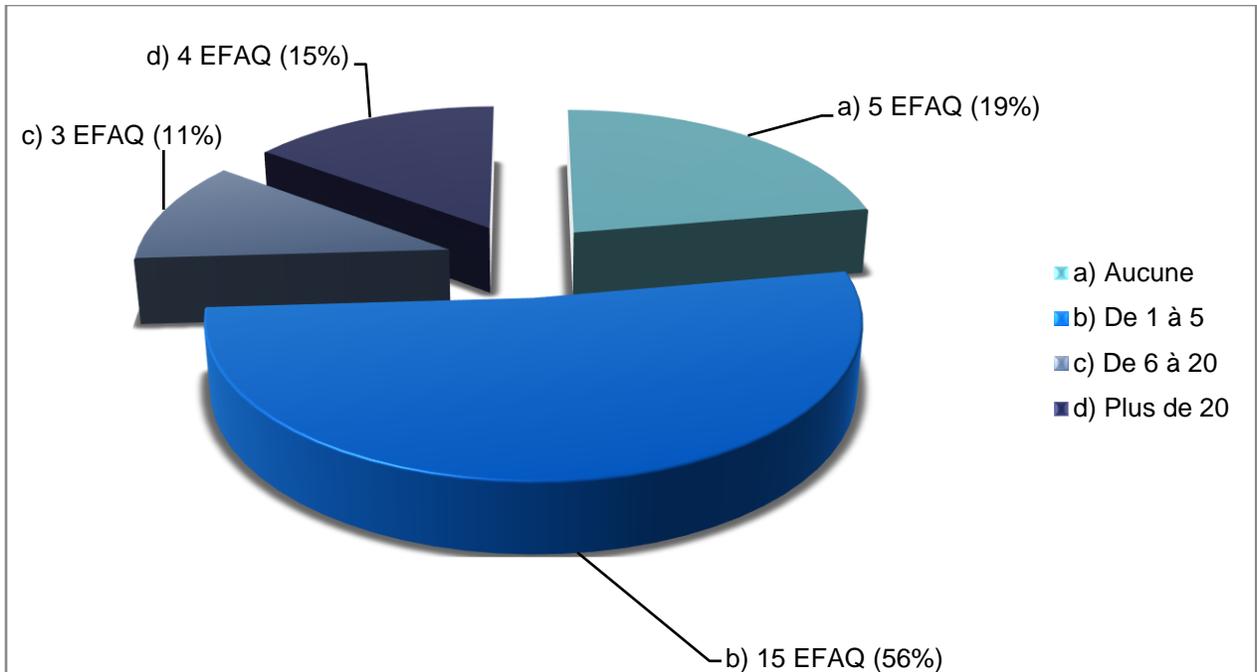


Figure 3.13 Répartition des EFAQ, en nombre et pourcentage, selon le nombre de concurrents dans le principal secteur d'activités de l'entreprise

Pour faire suite à la question sur le nombre de concurrents de l'entreprise, nous avons demandé aux répondants d'indiquer, pour une liste de facteurs, comment ils évaluaient leurs avantages concurrentiels. Ils devaient répondre sur une échelle allant de « très inférieur » à « très supérieur ». Selon les résultats du sondage (tableau 3.7), les deux principaux aspects qui constituent l'avantage concurrentiel des EFAQ sont 1) la force de la marque/réputation et 2) la qualité des produits et services, suivi de près par l'éthique des pratiques de l'entreprise. De façon générale, les EFAQ ont indiqué être semblable à leurs concurrents quant à leur avantage concurrentiel. Un seul aspect, la taille de l'entreprise et les économies d'échelle, pourrait être perçu comme un désavantage face aux concurrents.

Tableau 3.7 Avantage concurrentiel des entreprises

	Semblable (3)	Supérieur (4)	Très supérieur (5)	Moyenne
n=27				
Force de la marque/réputation de l'entreprise	5	14	4	3,7
Qualité des produits et services	13	9	5	3,7
Éthique des pratiques de l'entreprise	13	8	4	3,5
Productivité	15	6	3	3,3
Compétence du personnel	18	4	3	3,3
Pratiques environnementales	17	6	2	3,3
Diversité des produits et services	19	4	2	3,2
Connaissance du marché	16	8	0	3,2
Innovation et développement de procédés, produits et services	19	5	1	3,2
Accès aux ressources et aux contrats	13	5	3	3,1
Gestion des coûts d'opération	16	7	0	3,1
Coûts des services et produits	20	3	1	3,1
Taille de l'entreprise et économies d'échelles	11	6	0	2,8

3.9 Facteurs de réussite des entreprises

Le sondage comportait une question visant à établir l'importance de certains facteurs dans l'atteinte des objectifs de l'entreprise. Ces facteurs sont présentés au tableau 3.8. Nous avons offert aux EFAQ cinq choix de réponse allant de « aucune importance » à « grande importance ». Le tableau ne présente que les deux derniers choix, ceux-ci ayant été les plus fréquents.

Tableau 3.8 Facteurs de réussite des entreprises

(n=28)	De l'importance (4)	Grande importance (5)	Moyenne
Avoir les compétences nécessaires en gestions	10	18	4,6
Avoir accès aux ressources forestières	7	19	4,6
Atteindre les objectifs de production	7	19	4,6
Avoir de la main-d'œuvre disponible	10	17	4,5
Avoir accès au financement	11	13	4,3
Faire le suivi de la satisfaction des clients	12	13	4,3
Capacité d'utiliser la technologie efficacement	16	9	4,2
Offrir des conditions de travail concurrentielles	13	12	4,2
Développer ou utiliser de nouvelles technologies et procédés pour améliorer ou étendre la gamme de produits/services offerts	14	7	4,0
Avoir des décisions d'entreprises libres de l'influence du Conseil de bande	9	12	3,8
Avoir accès à un organisme de soutien au développement d'entreprise	9	8	3,6
Avoir un plan d'affaires ou plan stratégique écrit	10	7	3,6
Avoir un partenariat	9	7	3,4
Avoir un réseau d'entreprise à l'échelle régionale	9	3	3,3
Mise en œuvre de la stratégie de marketing	7	5	3,2

En moyenne, les EFAQ ont indiqué que de posséder les compétences nécessaires en gestion était très important (moyenne de 4,6/5) pour atteindre les objectifs de l'entreprise, tout comme l'est l'accès à la ressource forestière, l'atteinte d'objectifs de production et la disponibilité de la main-d'œuvre. Toutefois, il semble que toutes les compétences en gestion ne soient pas d'égale importance pour les EFAQ. En effet, certains objectifs comme « avoir un plan d'affaires ou un plan stratégique écrit » ou « mise en œuvre de la stratégie marketing », qui demandent forcément des compétences en gestion, ne sont pas apparus des plus importants aux yeux des EFAQ.

Il est important de noter que les EFAQ ont, en moyenne, indiqué « avoir un réseau d'entreprises à l'échelle régionale » comme facteur plus ou moins important (moyenne de 3,3/5). Pourtant, de nombreux rapports démontrent l'importance de celui-ci pour la réussite d'une PME forestière (Macqueen 2013). Kozak (2007) explique que cette réussite est intimement liée à la capacité de la PME à trouver des solutions à des enjeux d'échelle, d'instabilité économique ou d'imperfection du marché. Ainsi, un réseau d'entreprises offre plusieurs avantages comme des économies d'échelle, un meilleur accès à l'information et une amélioration de la productivité et de la performance des entreprises du réseau. En particulier, la recherche (Macqueen 2008; Macqueen 2013; Kozak 2007) montre qu'une « association d'entreprises » assurant un rôle de liaison, d'information et de représentation contribue à la réussite des PME forestières en favorisant une plus grande efficacité du réseau d'approvisionnement, une meilleure adaptabilité et flexibilité aux opportunités du marché. Ce réseau peut prendre diverses formes allant de simples relations d'entreprises, en passant par l'association et jusqu'à la grappe industrielle.

3.10 Pratiques de gestion pour soutenir le développement

3.10.1 Planification des entreprises

Le sondage comportait trois questions sur les stratégies de développement des EFAQ. L'une de celles-ci leur demandait si elles avaient une planification écrite l'année précédente en proposant une liste de quatre choix (tableau 3.9). La majorité des répondants, soit 18 sur 28, avaient une planification financière. Moins de la moitié, soit 12 sur 28, avaient une planification des ressources humaines. Le même nombre, 12 sur 28, avait un plan de développement des produits et services. Enfin, seulement 8 répondants sur 28 avaient un plan de marketing.

Tableau 3.9 Planification des entreprises

Type de plan (n=28)	Nombre	%
Planification financière	18	64 %
Planification des ressources humaines	12	43 %
Plan de développement des produits et services	12	43 %
Plan de marketing	8	27 %

3.10.2 Utilisation d'Internet

La deuxième question sur les stratégies de développement portait sur l'importance accordée à Internet. Les répondants devaient indiquer la valeur conférée au réseau lorsqu'il s'agissait de l'utiliser pour les ventes, le marketing, le réseautage ou la formation. Cinq choix de réponse leur étaient offerts allant de « pas important » à « très important ». Notons que pour chacune des utilisations listées, le choix « très important » a été peu utilisé. De façon générale, Internet semble plus important pour le réseautage et la formation que pour les ventes et le marketing.

Tableau 3.10 Importance d'Internet pour les entreprises

	Plus ou moins important (3)	Important (4)	Très important (5)	Moyenne
Réseautage (n=27)	6	13	3	3,4
Formation (n=28)	14	6	3	3,2
Ventes (n=27)	5	7	3	2,7
Marketing (n=27)	5	5	3	2,6

3.10.3 Accès à la recherche et au développement

Il était aussi demandé aux entreprises si elles participent ou bénéficient d'initiatives en recherche et développement. Sur 27 répondants, la grande majorité, soit 21, a répondu non.

Tableau 3.11 Participation à la recherche et au développement

Participe ou bénéficie d'initiatives en recherche et développement (n=27)	Nombre	%
Oui	6	22 %
Non	21	78 %

Les résultats relatifs aux pratiques de gestion pour soutenir le développement révèlent que **les EFAQ pourraient s'engager davantage dans le développement des compétences liées à la planification, à l'utilisation d'Internet et à l'investissement en recherche et développement.** Notons que les réseaux d'affaires (lors d'activités professionnelles ou sociales) et l'accès à des mentors sont fréquemment mentionnés par les études en entrepreneuriat comme mesures de développement des PME. **Face à l'éloignement géographique des EFAQ, le recours à Internet pourrait constituer un moyen intéressant d'accéder à ces ressources et d'autres comme des formations en ligne (webinaires).** Les efforts des gouvernements du Canada et du Québec vont en ce sens, notamment le « Plan d'action en économie numérique » récemment annoncé par le gouvernement provincial, en favorisant la transformation numérique des PME.

3.11 Contraintes et besoins des entreprises

3.11.1 Obstacles aux entreprises

Au Québec, comme ailleurs au Canada, les initiatives se multiplient afin d'accroître la participation autochtone à l'économie forestière. Dans cette section, nous avons tenté de documenter les différents obstacles limitant la croissance des EFAQ. Le tableau 3.12 présente les réponses des EFAQ quant à l'importance des obstacles qui leur étaient proposés. Ainsi, nous constatons que les deux principaux sont « l'accès au financement » et les « coûts des opérations ». D'autres obstacles de nature économique tels que « l'accès aux contrats », « les conditions économiques générales » et « l'accès aux ressources » se démarquent aussi par leur importance.

Tableau 3.12 Obstacles aux entreprises

	Obstacle mineur (2)	Obstacle moyen (3)	Obstacle majeur (4)	Moyenne
Accès au financement (n=28)	4	10	11	3,0
Coûts d'opérations (n=28)	6	15	7	3,0
Accès aux contrats (n=27)	4	13	8	2,9
Disponibilité de la main-d'œuvre qualifiée (n=28)	3	15	7	2,9
Conditions économiques générales (n=28)	6	15	5	2,8
Accès aux ressources (n=27)	9	9	6	2,7
État de l'industrie forestière canadienne (n=28)	5	9	7	2,6
Climat politique au Conseil de bande (n=28)	8	6	7	2,5
Politiques gouvernementales (règlements) (n=28)	7	9	5	2,4
Compétition pour clients/consommateurs (n=28)	11	9	2	2,3
Fiscalité (n=28)	13	4	4	2,2
Accès à de l'assistance technique (n=28)	10	10	1	2,2
Coût pour des emprunts (n=28)	11	6	3	2,1
Exigences des clients/consommateurs (n=28)	10	9	1	2,1
Infrastructures de base telles que le téléphone, électricités, routes (n=28)	6	7	1	1,8

3.11.2 Besoins de formation

La formation peut préparer les entreprises à mieux surmonter les obstacles qui surviennent au quotidien ; et à saisir et exploiter pleinement les opportunités qui s'offrent à elles. En identifiant une série de compétences nécessaires à la gestion et au fonctionnement d'une entreprise, le sondage cherchait à cerner les besoins de formation des EFAQ. Notons que la question du sondage offrait quatre choix de réponse allant de « pas probable » à « très probable ».

Les fréquences du tableau 3.13 montrent que la « gestion des affaires », la « gestion des ressources humaines » et l'« établissement de budget » correspondent à un besoin probable pour la majorité des EFAQ. Ces résultats concordent avec les données de la sous-section

précédente (3.11.1), à savoir les principaux obstacles aux entreprises concernent le financement, les coûts des opérations et disponibilité de la main-d'œuvre.

Les moyennes pour l'ensemble des compétences identifiées par le sondage dénotent **un intérêt des EFAQ pour la formation. Toutefois, la probabilité du recours à la formation n'est pas élevée et varie selon le domaine.** Ces résultats couplés aux résultats de la section 3.10 nous laissent penser que les EFAQ ne voient pas une priorité dans le développement d'un ensemble de compétences transversales nécessaires à la bonne gestion et développement d'une PME.

Tableau 3.13 Besoins de formation des entreprises

n=28	Pas probable (1)	Peu probable (2)	Probable (3)	Très probable (4)	Moyenne
Gestion des affaires	3	6	13	6	2,8
Gestion des ressources humaines	2	7	16	3	2,7
Établissement de budgets	4	9	12	3	2,5
Développement des marchés	8	12	5	3	2,1
Ventes	10	10	6	2	2,0
Fiscalité	12	8	6	2	1,9
Marketing	10	12	5	1	1,9

3.12 Soutien aux entreprises

La PME forestière n'agit pas seule; au contraire, elle entretient dans son environnement d'affaires des relations avec une multitude d'acteurs, dont la famille, les employés, les partenaires d'affaires et les gouvernements (Kozak 2007; LeBel 2010). Autant une PME forestière peut être satisfaite de ses relations avec ces personnes ou ces organisations, autant elle peut juger que ces relations pourraient être meilleures (LeBel 2010).

Avec le sondage sur les EFAQ, nous avons tenté de comprendre la contribution de ces personnes et organisations au succès de l'entreprise. Dans la liste proposée, les employés sont perçus comme contribuant le plus au succès des EFAQ (moyenne de 3,6/4). Le comptable, les associés et partenaires d'affaires sont également perçus comme contribuant au succès de l'entreprise (moyenne de 3,3/4).

Avant la conception et l'envoi du sondage, certains de nos collaborateurs avançaient l'hypothèse que les EFAQ ne possèdent pas toujours une bonne compréhension des questions fiscales. La CDEPNQL a d'ailleurs organisé la Conférence sur la fiscalité autochtone en septembre 2013 afin de présenter « *les diverses structures d'entreprises, les applications et responsabilités fiscales qui s'y rattachent, et (faire) le point sur les éléments à considérer en matière de fiscalité autochtone* » (CDEPNQL 2013, p. 2). Dans les résultats du sondage, il est contradictoire que les EFAQ attachent une certaine utilité au comptable, mais beaucoup moins au fiscaliste. En effet, tel qu'illustré dans le tableau 3.14, le comptable apparaît parmi les soutiens les plus utiles (3,3) alors que le fiscaliste est dernier dans la liste (2,3). Pourtant un comptable doit être un bon fiscaliste⁵ pour être utile aux EFAQ (CDEPNQL 2013). De plus, nos collaborateurs ont observé un nombre grandissant de dossiers se retrouvant devant les instances juridiques où l'interprétation des questions fiscales de la Loi sur les Indiens peut être complexe. Il s'agit donc d'un enjeu réel qui mériterait d'être reconnu et examiné plus en détail.

⁵ Le comptable a, entre autres, comme rôles de comptabiliser les recettes et dépenses de l'entreprise et de réaliser le budget. La comptabilité fournit des informations financières qui sont un outil précieux pour l'entreprise. Le fiscaliste a plutôt comme rôles de s'assurer du respect des normes fiscales ainsi que de conseiller et de proposer des solutions fiscales (par exemple pour la réduction des impôts) (McFinance 2016).

Tableau 3.14 Soutien aux entreprises

	Utile (3)	Très utile (4)	Moyenne
Employés (n=28)	7	19	3,6
Comptable (n=28)	19	9	3,3
Associés/partenaires d'affaires (n=28)	6	15	3,3
Gouvernement provincial (n=27)	10	9	2,9
Conseil de bande (n=27)	4	12	2,9
Organisations de développement économique (n=28)	11	8	2,8
Institution financière (n=28)	13	7	2,8
Centre de formation (n=27)	9	7	2,8
Coach/Mentor (n=27)	13	5	2,7
Gouvernement fédéral (n=27)	10	6	2,6
Membre de la famille (n=28)	11	6	2,6
Réseau d'entreprise (n=27)	12	1	2,3
Amis (n=28)	7	4	2,3
Fiscaliste (n=28)	9	3	2,3

3.13 Perspectives d'avenir des entreprises

Depuis 2004, le secteur forestier du Québec est passé par une période de crise avec plusieurs fermetures d'usines et d'entreprises (Beauregard 2015). Étant donné que le secteur forestier est reconnu pour être cyclique, nous avons voulu savoir comment les EFAQ entrevoyaient les perspectives d'avenir pour le secteur forestier dans les trois ans à venir. Nous constatons que 6 EFAQ (22%) pensent que le secteur va croître alors que 15 EFAQ (56%) prévoient plutôt qu'il va rester stable. Autrement, 6 EFAQ (22%) pensent que le secteur va décroître.

En reconnaissant ces perspectives de croissance ou de stabilité, **la plupart des EFAQ indiquent qu'elles veulent profiter des trois prochaines années pour développer leur entreprise** (tableau 3.15). Les résultats montrent que 17 EFAQ ont l'intention d'accroître la production de leur entreprise, 14 EFAQ considèrent diversifier les activités de leur entreprise et 7 EFAQ pensent engager plus d'employés. En examinant ces résultats de plus près, on constate que 8 EFAQ ont à la fois l'intention d'accroître et de diversifier l'entreprise alors que 15 prévoient faire l'un ou l'autre. Seulement 4 EFAQ ont indiqué qu'elles ne prévoyaient pas faire de changement à leur entreprise au cours des trois prochaines années. À l'inverse, 1 seule

EFAQ compte vendre ou fermer l'entreprise et aucune EFAQ n'a l'intention de diminuer la production.

Tableau 3.15 Orientations des entreprises

Orientations (n=27)	Nombre	%
Accroître la production de l'entreprise	17	63%
Diversifier les activités de l'entreprise	14	52%
Engager plus d'employés	7	26%
Pas de changement	4	15%
Vendre ou fermer l'entreprise	1	4%
Diminuer la production de l'entreprise	0	0%
Spécialiser les activités de l'entreprise	0	0%

3.14 Gouvernance d'entreprises

La gouvernance d'entreprise regroupe les lois, politiques et règlements internes et externes ayant une influence sur le fonctionnement et l'administration de l'entreprise. Dans le cadre de la présente étude, nous nous sommes en particulier intéressés à l'intervention des conseils de bande dans la gestion des entreprises et à l'autonomie de gestion des dirigeants.

3.14.1 Intervention du politique dans la gestion des entreprises

Les recherches du *Harvard Project* (Cornell et Kalt 2000) sur le développement économique autochtone ont démontré l'importance de distinguer la gestion politique d'une communauté autochtone de la gestion des entreprises qui pourraient appartenir à la communauté. Étant donné que nous savions qu'il existe des entreprises où la participation majoritaire appartient aux individus et d'autres à la collectivité, il est utile de considérer l'intervention politique dans certaines dimensions de la gestion de l'entreprise. Le tableau 3.16 présente 5 dimensions de gestion, pour lesquelles les répondants devaient choisir entre quatre choix de réponse, allant de « jamais impliqué » à « souvent impliqué ». Pour les cinq aspects énumérés, les résultats indiquent que le conseil de bande intervient rarement ou jamais (les moyennes allant de 1,5 à 2,2). Les deux dimensions où le conseil semble s'impliquer le moins souvent sont de nature

opérationnelle soit «planifier les opérations» et «embaucher des employés autres que les gestionnaires». Les trois autres, où le conseil s'implique, bien que rarement, sont typiquement associées à la gestion stratégique d'une entreprise.

Ces réponses semblent indiquer que les conseils de bande font peu d'intervention dans la gestion des EFAQ. Ce constat contredit l'idée selon laquelle les conseils de bande s'impliquent beaucoup dans la gestion des entreprises (Trospier *et al.* 2008). Rappelons toutefois que la section 3.3 démontrait qu'un conseil de bande détient une participation majoritaire dans 10 entreprises sur 28. Il pourrait être souhaitable que le conseil, à titre de propriétaire, exerce un rôle dans la gestion stratégique de ces entreprises.

Tableau 3.16 Intervention du politique dans la gestion des entreprises

n=28	Jamais impliqué (1)	Rarement impliqué (2)	Moyenne
Définir les objectifs et directions stratégiques	13	5	2,2
Fixer le budget et décider d'enjeux financiers	15	2	2,1
Embaucher les gestionnaires	17	1	2,0
Embaucher des employés autres que les gestionnaires	18	3	1,7
Planifier les opérations	20	4	1,5

3.14.2 Autonomie de gestion

Nous avons également voulu qualifier l'autonomie ou la marge de manœuvre des EFAQ en ce qui concerne cinq éléments qui contribuent à la capacité d'une entreprise à fournir de services efficaces et rentables. Les répondants devaient indiquer l'influence de l'entreprise sur 5 facteurs précis parmi quatre choix de réponse, allant de « aucune influence » à « beaucoup d'influence » (tableau 3.17). Une majorité de répondants ont indiqué que l'entreprise influence les conditions de travail et le choix des employés (moyenne de 3,3/4). Les EFAQ semblent avoir sensiblement la même influence (moyenne de 3,2/4) sur les termes des contrats à accomplir. Serait-ce le statut autochtone et les obligations légales qui en découlent qui leur confèrent un rapport de force dans la négociation auprès des grandes entreprises? Pour vérifier cette hypothèse, des recherches supplémentaires sont nécessaires.

Enfin, les répondants ont aussi indiqué avoir de l'influence sur le prix des produits et services ainsi que sur le nombre potentiel de clients (moyenne de 2,6 et 2,7/4). Il semble donc que les entreprises aient généralement une certaine influence sur tous les facteurs proposés, mais qu'il y a une différence entre les conditions de travail, le choix des employés et les termes des contrats d'un côté ; et les prix et l'accès aux clients de l'autre. Rappelons que, comme exposé à la 3.8.1, 19 répondants ont fait affaire avec cinq clients ou moins.

Tableau 3.17 Autonomie de gestion des entreprises

n=28	De l'influence (3)	Beaucoup d'influence (4)	Moyenne
Conditions de travail des employés (i.e. salaire, horaires flexibles, etc.)	10	15	3,3
Choix des employés	13	12	3,3
Les termes des contrats à accomplir	16	10	3,2
Prix de vos produits ou services	14	4	2,7
Nombre potentiel de clients (i.e. ceux à qui vous pouvez offrir vos produits et services)	12	4	2,6

4 CONCLUSION ET RECOMMANDATIONS

4.1 Principaux constats

Le portrait qui se dégage du sondage auprès des EFAQ est celui de micros ou très petites entreprises qui font affaire dans une gamme variée de secteurs, principalement ceux de la sylviculture et de la transformation. En général, elles desservent un petit nombre de clients et la majorité des entreprises sondées sont principalement actives sur le marché local. Parce qu'elles génèrent des emplois et des ventes; et parce qu'elles achètent de fournisseurs locaux, ces entreprises sont importantes pour le développement de leur région. Elles sont d'ailleurs généralement établies depuis au moins 5 ans. En effet, le début des années 2000 marque une vague de création d'EFAQ. Ce mouvement, s'inscrivant dans une période économiquement difficile, relèverait à la fois d'une nécessité et d'une opportunité. Soulignons toutefois que la présence autochtone en foresterie est antérieure à cette vague de création. Notamment, les Atikamekw travaillaient comme bûcherons dès les débuts du 20^e siècle (Poirier 2000). Enfin, les résultats du sondage ont aussi permis de constater qu'une faible proportion d'entreprises forestières autochtones possèdent une allocation ou un permis d'exploitation des ressources forestières, lesquels s'exercent généralement pour une période d'un an.

Les entreprises forestières autochtones du Québec accordent une importance similaire à une pluralité d'objectifs, ce qui illustre une approche dans laquelle l'entreprise sert sciemment de levier pour le développement économique et communautaire sans perdre de vue la protection de l'environnement. Cependant, les facteurs d'importance pour ces objectifs sont principalement de nature économique. Les entreprises ayant participé au sondage souhaitent majoritairement profiter des années à venir pour accroître leur production et diversifier leurs activités. Toutefois, le marketing et les questions fiscales semblent peu populaires. Par exemple, seulement 29% des EFAQ participantes ont réalisé un plan de marketing dans les dernières années et elles perçoivent généralement peu d'utilité au fiscaliste. Les EFAQ s'engagent peu en recherche et développement. Elles démontrent un intérêt pour la formation, mais indiquent une faible probabilité pour ce qui est de s'inscrire dans une démarche de formation dans un proche avenir. Notons aussi que les EFAQ semblent peu tournées vers le réseautage ; elles tendent à considérer « avoir un réseau d'entreprises à l'échelle régionale » comme étant un facteur plus ou moins important pour leur réussite. Enfin, la participation majoritaire de la plupart des entreprises (17 sur 28 EFAQ) est détenue par des membres de la communauté. Dans les

autres cas, c'est généralement un conseil de bande qui est propriétaire des entreprises ayant participé au sondage (10 sur 28 EFAQ). Néanmoins, en matière d'autonomie de gestion, on constate que les autorités politiques sont réputées peu intervenir. De plus, les gestionnaires ayant participé à l'enquête reconnaissent généralement disposer du contrôle requis pour assurer une gestion de leurs activités permettant des prestations efficaces et rentables.

En terminant, il faut rappeler que cette enquête bien qu'elle ait permis de rejoindre une diversité d'entreprises forestières autochtones, n'a rejoint qu'un petit nombre d'entreprises qui sont supposées exister sur le territoire québécois. Il serait donc important de valider les constats de cette étude avec un plus grand nombre d'entreprises.

4.2 Recommandations

À la lumière du portrait que nous dressons sur la base des résultats du sondage, nous formulons quelques recommandations.

Développer des programmes gouvernementaux qui prennent en compte la pluralité des objectifs des EFAQ et la nature de leurs activités

Soulignons que les objectifs des EFAQ sont multiples et prônent un certain équilibre entre le développement économique, la protection de l'environnement et le développement communautaire. Cependant, c'est souvent un modèle d'entrepreneuriat axé sur le volet économique qui est mis de l'avant dans les programmes de développement. Par conséquent, en ce qui a trait aux programmes gouvernementaux proposés aux communautés, il apparaît important de mettre de l'avant une approche qui englobe à la fois les aspects économique, environnemental et social. Cette approche devrait également prendre en considération le fait les activités des entreprises dépendent de plusieurs ressources forestières où dans plusieurs cas les activités sont saisonnières (par exemple dans le secteur des PFNL ou du récréotourisme).

Accorder une plus grande proportion de droits consentis, sur les terres publiques, aux EFAQ

Peu d'entreprises autochtones détiennent des allocations ou un permis pour l'exploitation du bois ou d'une autre ressource forestière. Nos résultats semblent refléter les tendances observées ailleurs. Au Québec, notamment, les droits consentis aux Autochtones sur la matière ligneuse représentent environ 6,9 %. La situation québécoise accuse donc certains retards en matière de tenure forestière dédiée aux Autochtones. Bien qu'elle puisse augmenter suite à la

négociation actuelle de traités modernes, cette proportion se situe en dessous de la moyenne canadienne qui est de 10,4 %. Ainsi, nous constatons que le Québec pourrait effectuer un rattrapage en matière de droits forestiers consentis aux communautés autochtones. Toutefois, cela n'implique pas forcément d'utiliser le modèle de tenure « classique » ; des modèles « autochtones » gagneraient à être développés. Qui plus est, cette recommandation ne signifie pas obligatoirement une perte de volumes pour les entreprises existantes, car il existe des cas au Québec où des communautés autochtones et des entreprises ont réussi à conclure des partenariats.

Élaborer et mettre en œuvre des mesures concrètes supportant les EFAQ dans le développement de compétences transversales

Le développement des compétences liées à la planification, à l'utilisation d'Internet et à l'innovation par des efforts en recherche et développement pourraient être profitables pour les EFAQ. Considérant leur éloignement géographique, le recours à Internet constitue un moyen particulièrement intéressant pour ce faire (par exemple, l'accès à des webinaires). Dans cet ordre d'idées, des mesures concrètes qui supporteraient les EFAQ dans le développement de leurs compétences transversales, nécessaires à la bonne gestion et au développement d'une PME, pourraient être mises de l'avant.

Concevoir des mesures d'accompagnement favorisant l'établissement de réseaux pour les EFAQ

Rappelons l'utilité du réseau d'entreprises pour la réussite des PME forestières et la faible importance que les répondants des EFAQ ont accordées à ce facteur. En effet, un réseau d'entreprises peut permettre des économies d'échelle, un meilleur accès à l'information et une amélioration de la productivité et de la performance. Le support fourni aux EFAQ pourrait donc aussi favoriser le réseautage et en démontrer l'intérêt.

Assurer un suivi et explorer d'autres pistes d'analyses

Enfin, il serait intéressant d'assurer un suivi au sondage, par exemple en le renouvelant tous les 3 ou 5 ans. Cela permettrait d'enrichir la base de données. Une base de données plus volumineuse ou des informations provenant d'autres recherches permettraient de séparer les EFAQ en grands groupes (par exemple par taille ou par secteur) et d'explorer de nouvelles facettes avec des analyses thématiques. Avoir plus d'informations sur les EFAQ permettrait, par

exemple, de mieux comprendre les facteurs influençant leur performance, leurs réussites et leurs échecs ou encore d'établir la pertinence et l'efficacité des politiques gouvernementales les concernant. Notamment, une analyse plus approfondie pourrait être faite pour examiner les corrélations entre l'autonomie de gestion des entreprises et le propriétaire de la majorité de leur capital (soit des individus, le conseil de bande ou un partenaire externe). Une telle analyse pourrait établir, par exemple, si les entreprises où le conseil de bande intervient (par exemple, pour définir les orientations stratégiques) sont seulement celles où il est propriétaire.

Autres recommandations méthodologiques

Rappelons que l'élaboration et la distribution du sondage se sont faites dans une approche inclusive visant à rejoindre une grande diversité d'entreprises et non seulement celles du secteur forestier traditionnel (récolte, transformation, transport). En effet, toutes les entreprises dépendant de la forêt (i.e. bois, produits forestiers non ligneux, faune et paysage) étaient visées par l'étude. Nous recommandons cette ouverture soit maintenue dans les sondages futurs. Cela s'impose alors que le secteur forestier s'oriente vers de nouvelles avenues qui débordent de la ressource ligneuse. De plus, à l'avenir, il serait important de pouvoir interroger les conseils de bandes qui effectuent leurs activités à l'interne, car ils agissent ainsi comme des entreprises (parfois appelé « secteur foresterie »). Pour cela, la question du sondage portant sur le type d'entreprise pourrait inclure une catégorie additionnelle pour tenir compte de cette réalité.

BIBLIOGRAPHIE

- AFFAIRES AUTOCHTONES ET DEVELOPPEMENT DU NORD CANADA (AADNC). 2014. *Entreprise autochtone, soutien aux entreprises et aux organisations* [En ligne]. Adresse URL : <https://www.aadnc-aandc.gc.ca/fra/1100100032796/1100100032800> (Consulté le 16 juillet 2016)
- AFFAIRES AUTOCHTONES ET DEVELOPPEMENT DU NORD CANADA (AADNC). 2012. *Registre des Indiens*, 31 décembre 2012 [En ligne]. Disponible à : <http://www.autochtones.gouv.gc.ca/nations/population.htm> (Consulté le 28 avril 2016)
- ANDERSON R.B., DANA L-P. ET DANA T. E. 2006. *Indigenous land rights, entrepreneurship, and economic development in Canada: "Opting-in" to the global economy*. Journal of World Business 41 (2006): 45-55. Doi: 10.1016/j.jwb.2005.10.005
- ANDERSON R.B. ET GIBERSON R.J. 2004. *Aboriginal Entrepreneurship and Economic Development in Canada: Thoughts on Current Theory and Practice*. in CURT H.S., CRAIG S.G. *Ethnic Entrepreneurship: Structure and Process (International Research in the Business Disciplines, Volume 4)* Emerald Group Publishing Limited, pp.141-167
- BEAUDOIN J-M. 2009. *L'entrepreneuriat forestier autochtone : le cas de la communauté ilnu de Mashteuiatsh*. Mémoire de maîtrise. Université Laval. 86 p.
- BEAUDOIN J-M. 2013. *Aboriginal Economic Development in Forestry: Finding out what works and doesn't work*. Rapport remis à Aboriginal Forestry Initiative, Atlantic Forestry Centre, Natural Resources Canada.
- BEAUDOIN J-M., BOUTHILLIER L., BULKAN J., NELSON H., WYATT S. 2015. *Community-based forest enterprise as a strategy for development in Aboriginal communities : Learning from Essipit's Forest Enterprises*. Journal of Aboriginal Economic Development 9 (2) : 24-40.
- BEAUREGARD R. 2015. *Chantier sur la production de bois*, Le volet économique de la Stratégie d'aménagement durable des forêts, Rapport final, Février 2015, 65 p.
- BERGERON, G. ET GELINAS, N. 2015. *Évaluation de l'impact social et économique de la mise en œuvre des exigences du Forest Stewardship Council sur le territoire de la région du Saguenay-Lac-Saint-Jean*. Québec, vii, 83p.
- COMITE CONSULTATIF FEMMES EN DEVELOPPEMENT DE LA MAIN-D'ŒUVRE. 2005. *Les femmes et le marché de l'emploi : la situation économique et professionnelle des Québécoises*. Comité aviseur femmes en développement de la main-d'œuvre. Montréal. 68 p.
- COMITE SECTORIEL DE MAIN-D'ŒUVRE EN AMENAGEMENT FORESTIER (CSMOAF). 2012. *Portrait de la main-d'œuvre en aménagement forestier – Enquête réalisée auprès des entreprises*. 67 p.
- COMMISSION DE DEVELOPPEMENT ECONOMIQUE DES PREMIERES NATIONS DU QUEBEC ET DU LABRADOR (CDEPNQL). 2013. *Compte-rendu, Conférence sur la fiscalité autochtone, 4 septembre 2013*. 24 p.

- CONSEIL SECTORIAL DES PRODUITS FORESTIERS (CSPF). 2011. *Dialogue et collaboration Bâtir l'avenir du secteur canadien des produits forestiers en utilisant les talents des Autochtones* [En ligne]. Disponible à : <http://www.fpac.ca/publications/FPSC-CSPF-Final-French-report-Converation-and-Collaboration.pdf> (Consulté le 16 juillet 2016)
- CORNELL S. ET KALT J. 2000. *Where's the glue?* Institutional and cultural foundations of American Indian economic development. *Journal of Socio-Economic* 29 : pp. 443-470.
- DANA L-P. ET ANDERSON R. B. 2007. *International Handbook of Research on Indigenous Entrepreneurship*. Cheltenham: Edward Elgar.
- FIRST NATION FORESTRY COUNCIL (FNFC). 2010. *First Nations Forest Tenure Benchmarking* [En ligne]. Vancouver. 51 p. Disponible à : <http://www.fnforestrycouncil.ca/downloads/first-nations-forest-tenure-benchmarking.pdf> (Consulté le 30 mai 2016)
- FILIERE FORESTIERE DES PREMIERES NATIONS DU QUEBEC (FFPNQ). 2013. *Formulaire d'enregistrement: Profil de l'industrie forestière des Premières Nations du Québec*. Mashteuiatsh.
- FOREST PRODUCTS SECTOR COUNCIL (FPSC). 2011. *Renewing Canada's Greenest Workforce*. Ottawa, Ontario: Forest Products Sector Council.
- GOUVERNEMENT DU QUÉBEC. 2015. *Stratégie d'aménagement durable des forêts* [En ligne]. Disponible à : <https://mffp.gouv.qc.ca/publications/forets/amenagement/strategie-amenagement-durable-forets.pdf> (Consulté le 19 juillet 2016)
- GOVERNMENT OF ONTARIO. 2012. *First nations economic development questionnaire*. Toronto : Ontario Ministry of Economic Development And Innovation.
- GRAHAM J. ET WILSON J. 2004. *First Nation and Forest Industry Relationships – Some Perspectives from British Columbia* [En ligne]. Ottawa, 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. Disponible à : <http://www.nafaforestry.org/docs/bc1.pdf> (Consulté le 30 mai 2016)
- INDIANA MARKETING. 2013. *Répertoire d'affaires et des communautés autochtones du Québec*. Wendake.
- INSTITUT DE LA STATISTIQUE DU QUÉBEC. 2016. *Âge moyen et âge médian de la population, selon le sexe, Centre-du-Québec et ensemble du Québec, 2001, 2006 et 2010-2015*. Direction des statistiques sociodémographiques et Statistique Canada, Division de la démographie. Disponible à : http://www.stat.gouv.qc.ca/statistiques/profils/profil17/societe/demographie/demo_gen/age_moyen17.htm (Consulté le 6 juillet 2016)
- KOZAK R. 2007. *Small and Medium Forest Enterprises: Instruments of Change in the Developing World* Washington. University of British Columbia and Rights and Resources Initiative. Vancouver.

- MACQUEEN D. 2008. *Supporting small forest enterprises: A cross-sectoral review of best practice* [En ligne]. International Institute for Environment and Development. London. 75 p. Disponible à : <http://pubs.iied.org/pdfs/13548IIED.pdf> (Consulté le 30 mai 2016)
- MACQUEEN D. 2013. *Enabling Conditions for Successful Community Forest Enterprises*. Small-scale Forestry 12 (1): 145-163.
- MCFINANCES. 2016. *Fiscalité, comptable ou fiscaliste ?* Disponible à : http://www.fiscalite.mcfincances.com/index_fichiers/comptable%20ou%20fiscaliste.htm (Consulté le 16 juillet 2016)
- MINISTÈRE DES FORETS, DE LA FAUNE ET DES PARCS (MFFP). 2014. *Répertoire des bénéficiaires de droits forestiers sur les terres du domaine de l'état* [En ligne]. Québec : MFFP. 37 p. Disponible à : <https://www.mffp.gouv.qc.ca/publications/forets/amenagement/repertoire-2014-06.pdf> (Consulté le 30 mai 2016)
- MINISTÈRE DES FORETS, DE LA FAUNE ET DES PARCS (MFFP). 2015. *Stratégie d'aménagement durable des forêts* [En ligne]. Gouvernement du Québec. 56 p. Disponible à : <https://mffp.gouv.qc.ca/publications/forets/amenagement/strategie-amenagement-durable-forets.pdf> (Consulté le 30 mai 2016)
- NATIONAL ABORIGINAL FORESTRY ASSOCIATION (NAFA). 2003. *Aboriginal-held forest tenures in Canada* [En ligne]. Ottawa: National Aboriginal Forestry Association. 90 p. Disponible à : http://nafaforestry.org/forest_home/documents/AboriginalTenures2003.pdf (Consulté le 30 mai 2016)
- NATIONAL ABORIGINAL FORESTRY ASSOCIATION (NAFA). 2007. *Second Report on First Nation-Held Forest Tenures in Canada*. Ottawa: National Aboriginal Forestry Association.
- NATIONAL ABORIGINAL FORESTRY ASSOCIATION (NAFA). 2015. *Third Report on First Nation-Held Forest Tenures in Canada* [En ligne]. Ottawa: National Aboriginal Forestry Association. 42 p. Disponible à : <http://www.nafaforestry.org/pdf/2015/First%20Nation-Held%20Forest%20Tenure%20Report%202015.pdf> (Consulté le 30 mai 2016)
- NIKOLAKIS W. ET NELSON H. 2015. *To Log or Not to Log? How Forestry Fits with the Goals of First Nations in British Columbia*. *Canadian Journal of Forest Research* 45 (6) : 639-646. DOI : 10.1139/cjfr-2014-0349
- NKANYOU, B.B., ST-JEAN É. ET LEBEL, L. 2011. *L'effet des objectifs du dirigeant sur la performance de son entreprise : le cas des PME forestières*, Cahiers de recherche de L'INRPME, CR-2011-07.
- LANGFORD C.H. ET JOSTY P. 2014. *GEM Canada national report : Driving wealth creation & social development in Canada* [En ligne]. Calgary : The Centre for Innovation Studies. 68 p. Disponible à : <http://weoc.ca/wp-content/uploads/2015/11/GEM-Canada-Report-2013.pdf> (Consulté le 30 mai 2016)
- LEBEL, L. 2010. *L'entrepreneur Forestier du Québec : Véritable Propriétaire-Dirigeant de PME*. PREFoRT, Québec. 306 p.

- PINTO, L.E. ET & BLUE, L. (2015). *Pushing the entrepreneurial prodigy: Canadian Aboriginal entrepreneurship education initiatives*. *Critical Studies in Education*, 1–18. DOI: 10.1080/17508487.2015.1096291
- PROULX M-U. 2012. *Regards sur l'économie des collectivités autochtones du Québec*. Presses de l'Université du Québec. Québec. 98 p.
- POIRIER S. 2000. *Contemporanéités autochtones, territoire et (post)colonialisme : réflexions sur des exemples canadiens et australiens*. *Anthropologie et Sociétés*, 24(1) : 137-153.
- ROSS M.M. ET SMITH P 2002. *Accommodation of Aboriginal Rights: The Need for an Aboriginal Forest Tenure*. Edmonton: Sustainable Forest Management Network.
- SALANT ET DILLMAN 1994. *How to conduct your own survey*. John Wiley & Sons Inc. 232 p.
- STATISTIQUE CANADA. 2007. *Québec (Code24) (tableau)*. Profil de la population autochtone, Recensement de 2006, produit n° 92-594-XWF au catalogue de Statistique Canada. Ottawa. Diffusé le 15 janvier 2008. Disponible à : <http://www12.statcan.ca/census-recensement/2006/dp-pd/prof/92-594/index.cfm?Lang=F> (Consulté le 6 juillet 2016)
- STATISTIQUE CANADA. 2015. *Caractéristiques des populations actives autochtone et non autochtone âgées de 25 à 54 ans selon la province ou la région, 2008 à 2010* [En ligne]. Disponible à : <http://www.statcan.gc.ca/pub/71-588-x/2011003/t003-fra.htm> (Consulté le 6 juillet 2016)
- ST-JEAN ET LEBEL, L. 2010. *La dépendance commerciale et l'autonomie décisionnelle influencent-elles la performance et les choix stratégiques? Le cas des PME sous-traitantes en opérations forestières*. *Revue Internationale PME*, vol. 23, no. 3-4, p. 95-121.
- TREMBLAY M. ET GASSE Y. 2014. *Étude sur les entrepreneurs et les repreneurs Québécois de générations X et Y*. Québec : Chaire en entrepreneuriat et innovation de la Faculté des sciences de l'administration de l'Université Laval.
- TROSPER R., NELSON H., HOBERG G., SMITH P., NIKOLAKIS W. 2008. *Institutional determinants of profitable commercial forestry enterprises among First Nations in Canada*. *Canadian Journal of Forest Research* 2008, 38(2): 226-238, DOI: 10.1139/X07-167

ANNEXE A – SUMMARY OF RESULTS

1- RESPONSE RATE BY DATABASE

We received a total of 31 surveys from Aboriginal forestry enterprises in Quebec (AFEQ), of which three indicated that they were not active when the survey was undertaken. The results in this summary are based on the number of active AFEQ (n=28).

Database (DB)	Delivered surveys	Invalid	Completed surveys	Response rate
Aboriginal organizations DB	92	5	26	30%
Aboriginal Business and Communities Directories DB	157	17	16	11%
Final DB	220	21	31	16%
Duplicates between the 2 DB	29	1	11	-

2- DISTRIBUTION OF AFEQ

2.1 Aboriginal nation (n=28)

	Number	%
Innu	11	39%
Cree	7	25%
Atikamekw	6	21%
Algonquin	1	4%
Waban-Aki	1	4%
Huron-Wendat	1	4%
Mi'gmaq	1	4%

2.2 Business size (n=28)

	Number	%
Micro (less than 5 employees)	6	21%
Very Small (5 to 49 employees)	17	61%
Small (50 to 99 employees)	4	14%
Medium (100 to 499 employees)	1	4%
Large (500 employees and over)	0	0%

2.3 Principal sector of activities (n=28)

	Number	%
Silviculture	11	39%
Manufacturing of wood products	6	21%
Harvesting, roads and transport	4	14%
Recreational activities and NTFPs	4	14%
Providing service to forest businesses (eg. : environmental management, mapping...)	3	11%

2.4 Years since establishment (n=28; reference year = 2015)

	Number	%
5 years and less	4	14%
6 to 10 years	8	29%
11 to 15 years	8	29%
More than 15 years	8	29%

3- CONTRIBUTIONS OF AFEQ

3.1 Importance of business objectives for the AFEQ

In several survey questions, we used categories to establish the profile of the AFEQ.

	Important (4)	Very important (5)	Mean (max. 5)
Maintaining the business, even when times are hard (n=28)	9	19	4,7
Protecting the environment (n=28)	8	19	4,6
Ensuring profitability (costs less than income) (n=28)	6	19	4,5
Make profits and generate dividends for owners or shareholders (n=28)	9	15	4,3
Providing employment for the community (n=28)	6	17	4,3
Developing expertise within the community (n=28)	6	16	4,3
Growing and expanding the business (n=28)	12	12	4,3
Contributing to economic self-sufficiency of the community (n=28)	5	17	4,2
Securing control of activities occurring on the community's traditional territory (n=28)	10	12	4,0
Protecting community culture and values (n=28)	9	11	4,0
Contributing to community self-governance (n=27)	6	11	3,8
Providing services to the community (n=28)	9	9	3,6
Providing employment for owner and/or family (n=27)	6	9	3,4

3.2 Employment creation (n=28)

Number of employees	Total	Median	Mean	Standard deviation
Total	687	15	25	27
Full-time, year-round	200	3	7	13
Part-time, year-round	15	0	1	1
Seasonal	472	3	17	27
Aboriginal full-time, year-round	110	1	4	11
Aboriginal part-time, year-round	11	0	0	1
Aboriginal seasonal	317	2	11	19
Women full-time, year-round	28	0	1	2
Women part-time, year-round	4	0	0	0
Women seasonal	29	0	1	2

3.3 Engagement of the business in the community

Frequency	Sometime (3)	Often (4)	Mean (max. 4)
Buying from local suppliers (n=28)	8	17	3,4
Providing sponsorships for local sport teams, cultural or charitable events (n=28)	11	9	2,9
Supporting employees' participation in community's activities (n=28)	11	9	2,9
Offering training opportunities to members of First Nation (n=28)	9	9	2,8
Maintaining a dialogue with the local community on controversial or sensitive issues that involve the enterprise (n=27)	4	10	2,8
Developing management expertise within First Nation communities (n=28)	9	6	2,5

4- ECONOMIC POSITION OF AFEQ

4.1 Business access to resources (n=27)

Business holds an allocation or licence for wood or for other resources	Number	%
Yes	8	30%
No	19	70%

This includes allocations or licences for timber harvesting (5 AFEQ), wildlife management (2 AFEQ) and forest management (1 AFEQ). Three AFEQs held allocations or permits with a duration of five years or more while the remaining five AFEQs held annual authorisations. In these cases (8 AFEQ) the authorisation was renewable.

4.2 Average gross annual revenue (n=28), last three years

	Number	%
30 000\$ and less	2	7%
Between 30 001\$ and 200 000\$	6	21%
Between 200 001\$ and 1 000 000\$	13	46%
More than 1 000 000\$	7	25%

4.3 Declaration of a net profit or net loss in 2014 (n=28)

	Number	%
Profit	16	57%
Loss	11	39%
Not-for-profit Organization	1	4%

4.4 Changes in business revenue (n=28), last three years

	Nombre	%
Stable	13	46%
Increasing	9	32%
Decreasing	6	21%

4.5 Position in the market in 2014 (n=27)

Importance of sales for AFEQ	Number	%
90 to 100% of sales made to local market	19	70%
80 to 100% of sales made to provincial market	4	15%
70% of sales made to the U.S.A.	1	4%
No main market	3	11%

4.6 Concentration of clients of the business, last three years

On average, over the last three years, the principal client of AFEQs represented 70 % of sales (median 70%).

% of sales represented by the principal client of the business (n=25)	Number	%
20% or less	2	8%
From 21% to 40%	2	8%
From 41% to 60%	7	28%
From 61% to 80%	5	20%
From 81% to 100%	9	36%

Average number of clients for the business, last three years (n=28)	Number	%
One client	8	29%
2 to 5 clients	11	39%
6 to 15 clients	2	7%
More than 15 clients	7	25%

4.7 Duration of operations in 2014 (n=28)

	Number	%
Full-year (12 months)	13	46%
10 to 11 months	2	7%
7 to 9 months	7	25%
6 months or less	6	21%

For the 15 businesses that did not operate for the full year in 2014, survey results indicate that 12 were seasonal businesses, 2 had ceased operations temporarily and 1 had halted operations in order to make modifications to equipment.

5- BUSINESS OWNERSHIP AND GOVERNANCE

5.1 Legal form of enterprise (n=28)

	Number	%
Business corporation ou corporation	15	54%
Sole proprietorship	4	14%
Limited partnership	4	14%
Other (eg. : held by band council)	2	7%
General partnership	1	4%
Cooperative	1	4%
Not-for-profit organization	1	4%

5.2 Majority ownership of the business (n=28)

	Number	%
Individual member(s) of the community	17	61%
Band Council	10	36%
External partners	1	4%

5.3 Ability to influence certain dimensions of business management (n=28)

	Some influence (3)	Much influence (4)	Mean (max. 4)
Employee's work conditions	10	15	3,3
Choice of employees	13	12	3,3
Type of contracts to be undertaken	16	10	3,2
Prices of services or products	14	4	2,7
Number of potential clients	12	4	2,6

5.4 Band Council involvement in certain aspects of the business (n=28)

	Never involved (1)	Rarely involved (2)	Mean (max. 4)
Setting strategic directions and objectives	13	5	2,2
Fixing budgets and deciding financial issues	15	2	2,1
Hiring management staff	17	1	2,0
Hiring non-management staff	18	3	1,7
Planning operations	20	4	1,5

6- NEEDS, EXPECTATIONS AND DEVELOPMENT PERSPECTIVES

6.1 Usefulness of people, organizations or institutions in supporting business success

	Useful (3)	Very useful (4)	Moy. (max. 4)
Employees (n=28)	7	19	3,6
Accountant (n=28)	19	9	3,3
Business associates or partners (n=28)	6	15	3,3
Provincial government (n=27)	10	9	2,9
Band Council (n=27)	4	12	2,9
Economic development organizations (n=28)	11	8	2,8
Financial institution (n=28)	13	7	2,8
Training center (n=27)	9	7	2,8
Coach/Mentor (n=27)	13	5	2,7
Federal government (n=27)	10	6	2,6
Family members (n=28)	11	6	2,6
Network of businesses (n=27)	12	1	2,3
Friends (n=28)	7	4	2,3
Tax planning expert (n=28)	9	3	2,3

6.2 Importance of certain factors in meeting business objectives (n=28)

	Important (4)	Very important (5)	Mean (max. 5)
Having necessary management skills	10	18	4,6
Having access to forest resources	7	19	4,6
Meeting production targets	7	19	4,6
Having available workforce	10	17	4,5
Having access to financing	11	13	4,3
Monitoring client's satisfaction	12	13	4,3
Ability to effectively use technology	16	9	4,2
Offering competitive working conditions	13	12	4,2
Developing or using new technologies and processes to improve existing products/services or to expand products/services offered	14	7	4,0
Having a Band Council that does not interfere with daily business decisions	9	12	3,8
Having access to a business support organization	9	8	3,6
Having a written business plan or strategic plan	10	7	3,6
Having a partnership	9	7	3,4
Having a network of businesses at the regional level	9	3	3,3
Implementing a marketing strategy	7	5	3,2

6.3 Competitive advantage of the business (n=27), in relation to the main competitors

Advantages over businesses offering similar services	Same (3)	Superior (4)	Mean (max. 5)
Brand strength/ business reputation	5	14	3,7
Quality of products & services	13	9	3,7
Ethical business practices	13	8	3,5
Productivity	15	6	3,3
Workforce skills	18	4	3,3
Environmental practices	17	6	3,3
Diversity of products & services	19	4	3,2
Knowledge about markets	16	8	3,2
Innovation/development of new processes/products/services	19	5	3,2
Access to resources/contracts	13	5	3,1
Management of operating costs	16	7	3,1
Costs of services or products	20	3	3,1
Size of the business and economies of scale	11	6	2,8

6.4 Competition (n=27)

Number of businesses offering the same products/services to clients	Number	%
None	5	19%
1 to 5 other businesses	15	56%
6 to 20 other businesses	3	11%
More than 20 other businesses	4	15%

6.5 Written plans used by AFEQ (n=28)

	Number	%
Financial plan	18	64%
Human resources plan	12	43%
Product/service development plan	12	43%
Marketing plan	8	29%

6.6 Research and development (n=27)

Participe ou bénéficie d'initiatives en R.-D.	Number	%
Yes	6	22%
No	21	78%

6.7 Importance of Internet for the business

	Neither important or unimportant (3)	Important (4)	Mean (max. 5)
Networking (n=27)	6	13	3,4
Sales (n=27)	14	6	3,2
Training (n=28)	5	7	2,7
Marketing (n=27)	5	5	2,6

6.8 Future directions of the business (n=27), next three years

	Number	%
Increasing the business's production	17	63%
Diversifying the business activities	14	52%
Hiring more employees	7	26%
No important change	4	15%
Selling or closing the business	1	4%
Decreasing the business's production	0	0%
Specializing the business activities	0	0%

6.9 Forest sector outlook (n=27), next three years

The forest sector ...	Number	%
Will go up	6	22%
Will remain stable	15	56%
Will go down	6	22%

6.10 Training needs (n=28)

Skills	Slightly likely (2)	Likely (3)	Mean. (max. 4)
Business management	6	13	2,8
Human resources management	7	16	2,7
Budgeting	9	12	2,5
Market development	12	5	2,1
Sales	10	6	2,0
Tax planning	8	6	1,9
Marketing	12	5	1,9
Other : Technical knowledge and skills (n=4)	0	0	4

6.11 Obstacles to business growth, next three years

Obstacle to growth	Moderate (3)	Major (4)	Mean (max. 4)
Access to financial resources (n=28)	10	11	3,0
Cost of operations (n=28)	15	7	3,0
Access to contracts (n=27)	13	8	2,9
Availability of skilled labour (n=28)	15	7	2,9
Overall economic conditions (n=28)	15	5	2,8
Access to resources (n=27)	9	6	2,7
Condition of the forest industry in Canada (n=28)	9	7	2,6
Political climate at the Band Council (n=28)	6	7	2,5
Government policy (rules and regulations) (n=28)	9	5	2,4
Competition for clients/customers (n=28)	9	2	2,3
Tax planning (n=28)	4	4	2,2
Access to technical assistance (n=28)	10	1	2,2
Cost of borrowing (n=28)	6	3	2,1
Requirements of clients/customers (n=28)	9	1	2,1
Infrastructures such as telephone, electricity, roads... (n=28)	7	1	1,8

Research Team

Jean-Michel Beaudoin Université Laval
(418) 656-2131 ext. 6106
jean-michel.beaudoin@sbf.ulaval.ca

Solange Nadeau Ressources naturelles Canada
Luc Bouthillier Université Laval
Luc LeBel Université Laval
Stephen Wyatt Université de Moncton
Camille Proulx Université Laval

Collaborators

Pierre Bastien First Nations of Québec and Labrador Economic Development Commission
André Benoit First Nations of Québec Forestry Network
Philip Grace STAR EcoWorks

ANNEXE B – QUESTIONNAIRES

B.1. Questionnaire en français

Sondage sur les entreprises forestières autochtones du Québec

FEUILLET D'INFORMATION POUR UN CONSENTEMENT IMPLICITE ET CONFIDENTIEL

PARTENAIRES : *Commission de développement économique des Premières Nations du Québec et du Labrador
Filière Forestière des Premières Nations du Québec
Université Laval*

CHERCHEUR PRINCIPAL : *Jean-Michel Beaudoin, stagiaire postdoctoral, Département des sciences du bois et de la forêt à l'Université Laval*

COCHERCHEURS: *Solange Nadeau, chercheuse, Ressources naturelles Canada
Luc Bouthillier et Luc LeBel, professeurs, Département des sciences du bois et de la forêt à l'Université Laval
Stephen Wyatt, Faculté de foresterie, Université de Moncton*

CONTEXTE DU PROJET : *Projet financé par l'Université Laval et Initiative de foresterie autochtone*

RENSEIGNEMENTS SUR LE PROJET : Alors que le nombre d'entreprises autochtones est en croissance, il y a relativement peu d'information à jour sur les entreprises dont les activités sont liées à la forêt (aménagement forestier, transformation du bois, pourvoiries, etc.). Cette enquête vise donc à combler cette lacune en dressant le portrait des entreprises forestières autochtones (EFAs) du Québec, de leur environnement et de leur performance. Les résultats de cette recherche permettront d'aider la formulation de politiques forestières visant un accroissement de la participation économique des entreprises autochtones dans le secteur forestier du Québec, ainsi qu'à la conception de projets de recherche. Les résultats seront partagés avec les organisations autochtones actives dans le secteur forestier.

VOTRE PARTICIPATION : Votre participation à cette recherche, consistera à remplir le présent questionnaire comprenant 37 questions portant sur votre entreprise, son environnement et sa performance. Le temps requis pour remplir le questionnaire est d'environ 30 minutes. Bien que les réponses à chacune des questions soient importantes pour la recherche, vous demeurez libre de choisir de ne pas répondre à l'une ou l'autre d'entre elles ou encore de mettre fin à votre participation à tout moment, sans avoir à vous justifier. Si vous décidez de mettre fin à votre participation, il est important d'en prévenir le chercheur dont les coordonnées sont incluses dans ce document. À cette occasion celui-ci vérifiera si vous l'autorisez à conserver vos données et à les utiliser pour la recherche, malgré votre retrait. Si vous refusez, elles seront détruites. Toutefois, si vous acceptez, elles seront conservées selon les mesures décrites ci-après et qui seront appliquées pour tous les participants.

CONFIDENTIALITÉ : Les chercheurs sont tenus d'assurer la confidentialité aux participants. À cet égard, voici les mesures qui seront appliquées dans le cadre de la présente recherche :

Durant la recherche :

- votre nom sera remplacé par un code dans tout le matériel et les données de la recherche contenant des renseignements personnels;
- seul le chercheur aura accès à la liste contenant les noms et les codes, elle-même conservée séparément du matériel de la recherche et des données;
- tout le matériel de la recherche sera conservé dans un classeur barré, dans un local sous clé;
- les données en format numérique seront, pour leur part, conservées dans des fichiers cryptés dont l'accès sera protégé par l'utilisation d'un mot de passe et auquel seuls les chercheurs auront accès;

Projet approuvé par le Comité d'éthique de la recherche de l'Université Laval : N^o d'approbation 2014-282 / 28-01-2015

- les chercheurs demanderont une autorisation auprès des communautés autochtones, préalablement à la diffusion et à la conservation de résultats qui les concernent;

Lors de la diffusion des résultats :

- les noms des participants ne paraîtront dans aucun rapport;
- les résultats seront présentés sous forme globale de sorte que les résultats individuels des participants ne seront jamais communiqués;
- les résultats de la recherche seront publiés dans des revues scientifiques, et aucun participant ne pourra y être identifié ;
- un court résumé des résultats de la recherche sera expédié aux participants qui en feront la demande au chercheur dont les coordonnées sont fournies dans le présent document.

Après la fin de la recherche :

- la liste des noms et des codes sera détruite afin que les données collectées soient rendues anonymes sans possibilité absolue d'identifier les participants les ayant fournies; ainsi, les données collectées pourront être utilisées dans le cadre d'autres recherches.

CONSERVATION DES DONNÉES : À la fin du projet de recherche, soit environ en janvier 2016, nous supprimerons toute référence à l'identité des participants. Ainsi, les données pourront être conservées pour d'autres analyses ultérieures ou d'autres recherches.

REMERCIEMENTS : Votre collaboration est précieuse pour réaliser cette étude. C'est pourquoi nous tenons à vous remercier pour le temps et l'attention que vous acceptez de consacrer à votre participation.

ATTESTATION DU CONSENTEMENT : Le simple retour du questionnaire rempli sera considéré comme l'expression implicite de votre consentement à participer au projet.

RENSEIGNEMENTS SUPPLÉMENTAIRES : Si vous avez des questions sur la recherche ou sur les implications de votre participation, veuillez communiquer avec Jean-Michel Beaudoin, stagiaire postdoctoral, par téléphone (418) 656-2131 poste 6106, ou par courriel jean-michel.beaudoin@sbf.ulaval.ca.

PLAINTES OU CRITIQUES : Si vous avez des plaintes ou des critiques relatives à votre participation à cette recherche, vous pouvez vous adresser, en toute confidentialité, au bureau de l'Ombudsman de l'Université Laval aux coordonnées suivantes :

Pavillon Alphonse-Desjardins, bureau 3320
2325, rue de l'Université
Université Laval
Québec (Québec) G1V 0A6
Renseignements - Secrétariat : (418) 656-3081
Ligne sans frais : 1-866-323-2271
Courriel : info@ombudsman.ulaval.ca

Projet fait en partenariat entre



CDEPNQL
COMMISSION DE DÉVELOPPEMENT
ÉCONOMIQUE DES PREMIÈRES NATIONS
DU QUÉBEC ET DU LABRADOR



Filière forestière
des Premières Nations
du Québec



UNIVERSITÉ
LAVAL

Projet approuvé par le Comité d'éthique de la recherche de l'Université Laval : N° d'approbation 2014-282 / 28-01-2015

Enquête auprès d'entreprises forestières autochtones

Directives

Cette entreprise a été choisie pour prendre part à l'enquête. Si elle n'est pas impliquée dans le secteur forestier, veuillez s'il vous plaît le mentionner à la question #1 et nous retourner ensuite le questionnaire dans l'enveloppe affranchie qui l'accompagnait. Si votre entreprise est fermée ou a été fermée, vendue ou transférée, veuillez s.v.p. l'indiquer à la question #2 et nous retourner le questionnaire. Merci!

Veuillez, s'il vous plaît, tenter de répondre à toutes les questions en cochant (✓) les cases, en encerclant les items qui décrivent le mieux votre réponse, ou en écrivant dans les espaces identifiés. S'il y a des questions auxquelles vous ne désirez pas répondre, veuillez les laisser en blanc et passer à la question suivante.

S'il vous plaît, veuillez retourner le questionnaire complété à M. Jean-Michel Beaudoin par la poste en utilisant l'enveloppe affranchie qui vous sera fournie ou par courriel à jean-michel.beaudoin@sbf.ulaval.ca le plus tôt possible.

Information à propos de l'entreprise

Plusieurs types d'entreprises ont des activités en lien avec les ressources forestières. Avec cette enquête, nous voulons cibler les entreprises :

- dont les activités dépendent des ressources forestières (bois, plantes, faune, paysages);
- qui sont impliquées dans les activités d'aménagement forestier telles que la sylviculture, la récolte de bois, etc.;
- qui fournissent des services tels que la construction de chemins forestiers, transport, services environnementaux et cartographie, ou qui manufacturent les produits du bois.

1. Est-ce que cette entreprise dépend des ressources forestières, offre des produits ou fournit des services dans le secteur forestier? Si vous avez coché « non », retourner le questionnaire dans l'enveloppe affranchie qui l'accompagnait. Merci!

- Oui Non

2. Cette entreprise autochtone est-elle toujours active? (Cocher (✓) seulement **UNE** case)

- Oui
- Non, les opérations sont suspendues de façon temporaire
- Non, l'entreprise a été vendue
- Non, l'entreprise est fermée
- Non, l'entreprise a été transférée ou donnée à un membre de la famille ou à un ami.
- Non, l'entreprise a déclaré faillite ou est en liquidation
- Autre raison : _____

Si vous avez coché l'une de ces réponses, retourner le questionnaire dans l'enveloppe affranchie qui l'accompagnait. Merci!

Projet approuvé par le Comité d'éthique de la recherche de l'Université Laval : N° d'approbation 2014-282 / 28-01-2015

3. Les entreprises participent parfois à différents secteurs d'activités. Nous aimerions savoir quelle activité représente le mieux la principale source de revenus d'exploitation pour cette entreprise. (Cochez (✓) **seulement UNE** source)

- Services aux entreprises forestières (ex. : gestion environnement, cartographie)
- Activités touristiques et/ou de récréation axée sur la forêt (ex. : pourvoirie)
- Protection des forêts (feu et/ou insectes)
- Pépinière forestière
- Sylviculture
- Planification forestière
- Inventaire forestier
- Fabrication de produits forestiers, si oui s.v.p. précisez
- Coupe de bois de chauffage
- Récolte de bois à valeur commerciale
- Récolte de produits forestiers non-ligneux
- Construction et entretien de chemins
- Transport de billots/produits forestiers
- Aucune des précédentes – autre (s.v.p. spécifiez) : _____

Cochez (✓) la case pertinente

- Bois à pâte/copeaux/biomasse
- Bois d'œuvre
- Produits de 2^e transformation
- Autre _____

4. Les Conseils de bande ou les entrepreneurs individuels participent parfois à plusieurs entreprises simultanément, cela à des fins de diversification ou de mise en valeur de sous-produits issus de leurs opérations. Par exemple, certaines entreprises ont créé des usines de granules pour valoriser la sciure de bois. On parle alors d'un portefeuille d'entreprises forestières. Cette entreprise fait-elle partie d'un portefeuille d'entreprises ?

- Oui Non

Expliquez s.v.p. : _____

5. En quelle année est-ce que cette entreprise a été créée? _____

6. En moyenne, au cours de la dernière année financière...

	Travailleur à temps plein pour toute l'année	Travailleur à temps partiel pour toute l'année (moins de 30hrs/semaine)	Travailleurs saisonniers (à temps plein ou temps partiel, mais pas toute l'année)
a) Combien d'employés étaient...?			
b) Combien de ces employés étaient des autochtones?			
c) Combien de ces employés étaient des femmes?			

7. Veuillez, s'il vous plaît indiquer, parmi les catégories suivantes, celle qui représente la moyenne de revenu annuel brut de cette entreprise au cours des trois dernières années :
(Cochez (✓) seulement **UNE case**)
- Moins de 30 000\$ Entre 30 000\$ et 200 000\$
 Entre 200 001\$ et 1 000 000\$ Plus de 1 000 000\$
8. Pour l'année fiscale se terminant en 2014, est-ce que cette entreprise a déclaré un bénéfice net ou une perte nette?
- Bénéfice net Perte nette
9. Quel montant de capital est investi dans cette entreprise depuis sa création?
- Moins de 100 000\$ Entre 100 000\$ et 200 000\$
 Entre 200 001\$ et 1,000 000\$ Entre 1 000 001\$ et 10 000 000\$
 Plus de 10 000 000\$
10. En vous référant à votre clientèle de 2014, pouvez-vous estimer le pourcentage du total de vos ventes qui a été fait dans les marchés des zones géographiques suivantes :
- Marché local (même communauté, région) : _____ %
Province : _____ %
Canada : _____ %
États-Unis : _____ %
Ailleurs dans le monde : _____ % s.v.p. précisez : _____
11. En moyenne, au cours des trois dernières années, la clientèle pour cette entreprise était constituée de :
- (Cochez (✓) seulement **UNE case**)
- Un client (s.v.p. passez à la question 13) 2 à 5 clients
 6 à 15 clients Plus de 15 clients
12. Approximativement, pour les trois dernières années, votre client principal représente quel pourcentage de vos ventes : _____ %
13. Est-ce que cette entreprise a une allocation ou un permis décerné par le gouvernement pour du bois ou d'autres ressources?
- Oui Non
- Si oui**, veuillez indiquer
- Pour quelle ressource : _____
Quelle est la durée de l'allocation/permis (nombre d'années) _____
Est-ce que l'allocation/permis est renouvelable? Oui Non
Quelle est la quantité de ressources allouées/sous permis et l'unité de mesure (volume/superficie) _____

14. Selon vous, quelle importance a chacun des objectifs suivant pour cette entreprise?
 (Encerlez **UN** chiffre pour **CHAQUE** énoncé)

	Aucune importance	Peu d'importance	Plus ou moins d'importance	De l'importance	Grande importance
a) Faire des profits et générer des dividendes pour les propriétaires ou actionnaires	1	2	3	4	5
b) Assurer la rentabilité (coûts inférieurs aux revenus)	1	2	3	4	5
c) Croissance et expansion de l'entreprise	1	2	3	4	5
d) Maintenir l'entreprise, même quand les temps sont durs	1	2	3	4	5
e) Fournir de l'emploi pour le propriétaire et/ou sa famille	1	2	3	4	5
f) Fournir de l'emploi pour la communauté	1	2	3	4	5
g) Développer une expertise dans la communauté	1	2	3	4	5
h) Contribuer à l'autosuffisance économique de la communauté	1	2	3	4	5
i) Contribuer à l'autonomie gouvernementale de la communauté	1	2	3	4	5
j) Assurer le contrôle des activités se déroulant sur le territoire traditionnel de la communauté	1	2	3	4	5
k) Fournir des services à la communauté	1	2	3	4	5
l) Protéger la culture et les valeurs de la communauté	1	2	3	4	5
m) Protéger l'environnement	1	2	3	4	5

15. Veuillez, s'il vous plaît, indiquer l'importance qu'a eu chacun des facteurs suivant dans l'atteinte des objectifs de l'entreprise en 2014.
(Encerlez **UN** chiffre pour **CHAQUE** énoncé)

	Aucune importance	Peu d'importance	Plus ou moins d'importance	De l'importance	Grande importance
a) Avoir accès aux ressources forestières	1	2	3	4	5
b) Avoir les compétences nécessaires en gestion	1	2	3	4	5
c) Capacité d'utiliser la technologie efficacement	1	2	3	4	5
d) Atteindre les objectifs de production	1	2	3	4	5
e) Avoir accès au financement	1	2	3	4	5
f) Développer ou utiliser de nouvelles technologies et procédés pour améliorer ou étendre la gamme de produits/services offerts	1	2	3	4	5
g) Avoir de la main-d'œuvre disponible	1	2	3	4	5
h) Offrir des conditions de travail concurrentielles	1	2	3	4	5
i) Faire le suivi de la satisfaction des clients	1	2	3	4	5
j) Mise en œuvre de la stratégie de marketing	1	2	3	4	5
k) Avoir un partenariat	1	2	3	4	5
l) Avoir accès à un organisme de soutien au développement d'entreprise	1	2	3	4	5
m) Avoir des décisions d'entreprise libres de l'influence du Conseil de bande	1	2	3	4	5
n) Avoir un plan d'affaires ou plan stratégique écrit	1	2	3	4	5
o) Avoir un réseau d'entreprises à l'échelle régionale	1	2	3	4	5

Projet approuvé par le Comité d'éthique de la recherche de l'Université Laval : N° d'approbation 2014-282 / 28-01-2015

5

16. D'après vous, quelle influence l'entreprise a-t-elle sur les facteurs suivants ?

(Encercler **UN** chiffre pour **CHAQUE** facteur)

	Aucune influence	Peu d'influence	De l'influence	Beaucoup d'influence
a) Prix de vos produits ou services	1	2	3	4
b) Nombre potentiel de clients (i.e. ceux à qui vous pouvez offrir vos produits et services)	1	2	3	4
c) Choix d'employés	1	2	3	4
d) Conditions de travail des employés (i.e. salaire, horaires flexibles, etc.)	1	2	3	4
e) Les termes des contrats à accomplir	1	2	3	4

17. En vous référant au principal type d'activité pour cette entreprise, diriez-vous que :

(Cochez (✓)) *seulement* **UNE** case)

- aucune autre entreprise ne pourrait fournir les mêmes produits/services à vos clients
- de 1 à 5 autres entreprises pourraient fournir les mêmes produits/services à vos clients
- de 6 à 20 autres entreprises pourraient fournir les mêmes produits/services à vos clients
- plus de 20 autres entreprises pourraient fournir les mêmes produits/services à vos clients

18. Plusieurs facteurs sont liés à la performance d'une entreprise. En pensant à vos principaux concurrents, comment évalueriez-vous votre entreprise en regard des avantages concurrentiels suivants : (Encercler **UN** chiffre pour **CHAQUE** avantage)

	Très inférieur	Inférieur	Semblable	Supérieur	Très supérieur
a) Gestion des coûts d'opération	1	2	3	4	5
b) Compétence du personnel	1	2	3	4	5
c) Qualité des produits et services	1	2	3	4	5
d) Diversité des produits et services	1	2	3	4	5
e) Productivité	1	2	3	4	5
f) Force de la marque/réputation de l'entreprise	1	2	3	4	5
g) Éthique des pratiques de l'entreprise	1	2	3	4	5
h) Accès aux ressources et contrats	1	2	3	4	5
i) Coûts des services ou produits	1	2	3	4	5
j) Taille de l'entreprise et économies d'échelles	1	2	3	4	5
k) Connaissances du marché	1	2	3	4	5
l) Innovation et développement de procédés, produits ou services	1	2	3	4	5
m) Pratiques environnementales	1	2	3	4	5

19. Pour chacun des aspects de la vie communautaire suivants, à quelle fréquence cette entreprise s'implique-t-elle : (Encercler **UN** chiffre pour **CHAQUE** activité)

	Pas encore	Rarement	Parfois	Souvent
a) Offrir des occasions de formation à des membres des Premières Nations (ex. : stage)	1	2	3	4
b) Maintenir un dialogue avec la communauté locale sur des enjeux controversés ou sensibles impliquant l'entreprise	1	2	3	4
c) Développer l'expertise en gestion dans les communautés des Premières Nations	1	2	3	4
d) Acheter de fournisseurs locaux	1	2	3	4
e) Appuyer la participation d'employés aux activités de la communauté	1	2	3	4
f) Offrir du soutien à des événements sportifs, culturels ou de charités	1	2	3	4

20. Certaines personnes, organisations ou institutions peuvent contribuer à assurer le succès d'une entreprise. Veuillez nous indiquer à quel point les personnes, organisations ou institutions suivantes sont utiles pour le succès de l'entreprise en encerclant un chiffre pour chaque énoncé :

	Pas utile	Un peu utile	Utile	Très utile
a) Membre de la famille	1	2	3	4
b) Amis	1	2	3	4
c) Associés/partenaires d'affaires	1	2	3	4
d) Employés	1	2	3	4
e) Coach/Mentor	1	2	3	4
f) Comptable	1	2	3	4
g) Fiscaliste	1	2	3	4
h) Institution financière	1	2	3	4
i) Centre de formation	1	2	3	4
j) Organisations de développement économique	1	2	3	4
k) Conseil de bande	1	2	3	4
l) Gouvernement provincial	1	2	3	4
m) Gouvernement fédéral	1	2	3	4
n) Réseau d'entreprises	1	2	3	4

Projet approuvé par le Comité d'éthique de la recherche de l'Université Laval : N° d'approbation 2014-282 / 28-01-2015

7

21. L'internet offre de nombreuses possibilités pour les entreprises. Quelle importance a l'internet pour cette entreprise quand il question de : *(Encerlez UN chiffre pour CHAQUE élément)*

	Pas important	Un peu important	Plus ou moins important	Important	Très important
a) Ventes	1	2	3	4	5
b) Marketing	1	2	3	4	5
c) Réseautage	1	2	3	4	5
d) Formation	1	2	3	4	5

22. Est-ce que l'entreprise participe ou bénéficie d'initiatives en recherche et développement?

- Oui Non

Propriété et gouvernance de l'entreprise

23. Parmi les affirmations suivantes, laquelle décrit le mieux le type de propriété de cette entreprise? *(Cochez (✓) seulement UNE case)*

- Propriétaire unique (un seul propriétaire/exploitant)
- Corporation (sans responsabilité personnelle)
- Coopérative (contrôlée par les membres)
- Société en nom collectif (chaque partenaire est responsable conjointement et individuellement des dettes = tous les partenaires sont tenus d'assumer toutes les dettes)
- Société en commandite (responsabilité limitée au montant investi, les commanditaires ne participent pas à la gestion du partenariat)
- Coentreprise (partenariat formel/contrat entre les parties)
- Organisme sans but lucratif
- Autre (s.v.p., décrire) : _____

24. Pouvez-vous nous indiquer qui détient la participation majoritaire dans l'entreprise (ou qui détient une voix prépondérante si l'entreprise appartient à des partenaires égaux)

(Cochez (✓) seulement UNE case)

- Membre individuel d'une communauté autochtone
- Un conseil de bande
- Un conseil tribal ou groupe de conseils de bande
- Corporation de développement
- Partenaire externe
- Autre (s.v.p., expliquez) _____

25. En général, à quelle fréquence diriez-vous que le Conseil de bande s'implique dans les aspects suivants de l'entreprise : (*Encerclez UN chiffre pour CHAQUE aspect*)

	Jamais impliqués	Rarement impliqué	Parfois impliqué	Souvent impliqué
a) Définir les objectifs et directions stratégiques	1	2	3	4
b) Fixer le budget et décider d'enjeux financiers	1	2	3	4
c) Planifier les opérations	1	2	3	4
d) Embaucher les gestionnaires	1	2	3	4
e) Embaucher des employés autres que les gestionnaires	1	2	3	4

Performance de l'entreprise

26. En moyenne, au cours des trois dernières années, les revenus de l'entreprise ont :

(*Cochez (✓) seulement UNE case*)

- Ont baissé
 Sont restés stables
 Ont augmenté

27. En 2014, pendant combien de mois l'entreprise a-t-elle opéré :

- Année complète (12 mois) (**s.v.p., allez à la question 29**)
 10-11 mois
 7 – 9 mois
 6 mois ou moins

28. Pouvez-vous nous indiquer pourquoi l'entreprise n'a pas opéré toute l'année en 2014 :

(*Cochez (✓) toutes les raisons qui s'appliquent*)

- Nous sommes une entreprise saisonnière
 Nous avons changé de propriétaire
 Nous avons cessé nos opérations de façon permanente
 Nous avons temporairement cessé nos opérations
 Nous sommes une nouvelle entreprise
 Autre, s.v.p. expliquez : _____

Stratégies de développement-regard vers l'avenir

29. L'an dernier, est-ce que l'entreprise avait une planification écrite pour les aspects suivants :

	Oui	Non
a) Planification financière	1	2
b) Planification des ressources humaines	1	2
c) Plan de marketing	1	2
d) Plan de développement de produits/services	1	2

30. À quel point est-ce que chacun des éléments suivants représente un obstacle pour la croissance de l'entreprise au cours des trois prochaines années?
(Encerlez **UN** chiffre pour chaque élément)

	Pas un obstacle	Obstacle mineur	Obstacle moyen	Obstacle majeur
a) Accès au financement	1	2	3	4
b) Fiscalité	1	2	3	4
c) Coût pour des emprunts	1	2	3	4
d) Accès aux ressources	1	2	3	4
e) Accès aux contrats	1	2	3	4
f) Politiques gouvernementales (règlements)	1	2	3	4
g) Disponibilité de la main-d'œuvre qualifiée	1	2	3	4
h) Coûts d'opérations	1	2	3	4
i) Conditions économiques générales	1	2	3	4
j) Compétition pour clients/consommateurs	1	2	3	4
k) Accès à de l'assistance technique	1	2	3	4
l) État de l'industrie forestière canadienne	1	2	3	4
m) Infrastructures de base telles que le téléphone, électricités, routes	1	2	3	4
n) Exigences des clients/consommateurs	1	2	3	4
o) Climat politique au Conseil de bande	1	2	3	4
p) Autre obstacle (s.v.p., expliquez : _____)	1	2	3	4

31. Parmi les affirmations suivantes, laquelle décrit le mieux les orientations de cette entreprise pour les trois prochaines années : (Cochez (✓) **TOUTES** celles qui s'appliquent)

- Pas de changements importants
- Engager plus d'employés
- Diversifier les activités de l'entreprise
- Spécialiser les activités de l'entreprise (moins de types d'activités)
- Vendre ou fermer l'entreprise
- Accroître la production de l'entreprise
- Diminuer la production de l'entreprise

32. Où voyez-vous le secteur forestier dans 3 ans d'ici?

(Cochez (✓) **seulement UNE** case)

Le secteur forestier : va croître va rester stable va décroître

33. Plusieurs compétences sont nécessaires à la gestion et au fonctionnement d'une entreprise. Au cours des trois prochaines années, pour quelle compétence cette entreprise devra-t-elle avoir recours à de la formation : (Encercler UN chiffre pour CHAQUE élément)

	Pas probable	Peu probable	Probable	Très probable
a) Gestion des affaires	1	2	3	4
b) Développement des marchés	1	2	3	4
c) Ventes	1	2	3	4
d) Gestion des ressources humaines	1	2	3	4
e) Marketing	1	2	3	4
f) Fiscalité	1	2	3	4
g) Établissement de budgets	1	2	3	4
h) Autre (spécifiez) _____	1	2	3	4

34. Dans l'histoire de l'entreprise, pouvez-vous partager avec nous un accomplissement que vous considérez comme important et nous dire ce qui y a contribué.

Information générale

35. Pourriez-vous nous indiquer le nom exact de l'entreprise pour lequel vous avez complété ce questionnaire : _____
36. Pourriez-vous nous dire quelle(s) communautés(s) autochtone(s) sont propriétaires de cette entreprise ou avec quelle(s) communauté(s) autochtone(s) cette entreprise est affiliée :

37. Si nous avons besoin de vous contacter pour des clarifications, seriez-vous intéressé? Si oui, écrivez svp votre nom et numéro de téléphone (ou courriel) ci-dessous.

Merci pour votre participation à cette enquête
Veillez, s'il vous plaît, retourner le questionnaire dans
l'enveloppe affranchie qui l'accompagnait.

B.2. Questionnaire in English (questionnaire en anglais)

Survey of Aboriginal forestry businesses in Quebec

INFORMATION FOR IMPLICIT AND CONFIDENTIAL CONSENT

PARTNERS :	<i>First Nations of Quebec and Labrador Economic Development Commission First Nations of Quebec Forestry Network Université Laval</i>
PRINCIPAL RESEARCHER :	<i>Jean-Michel Beaudoin, postdoctoral fellow, Department of wood and forest science, Université Laval</i>
CO-RESEARCHERS	<i>Solange Nadeau, researcher, Natural Resources Canada Luc Bouthillier & Luc LeBel, professors, Department of wood and forest science, Université Laval Stephen Wyatt, professor, School of forestry, Université de Moncton</i>
CONTEXT OF PROJET :	<i>Project financed by Université Laval and the Aboriginal Forestry Initiative</i>

INFORMATION ABOUT THE PROJECT: Although the number of Aboriginal business is growing, there is relatively little up-to-date information about business whose activities are related to forests (forest management, timber transformation, outfitters, etc.). This study seeks to fill this gap by preparing a picture of Aboriginal forest businesses (AFB) in Quebec, of their environment and their performance. Results of the study will help to develop forestry policies aimed at expanding the economic participation of Aboriginal business in Quebec's forest sector, and help to plan research projects. Results will be shared with Aboriginal organisations active in the forest sector.

YOUR PARTICIPATION: Your participation in this research will consist of completing the attached questionnaire, comprising 37 questions relating to your business, its environment and its performance. Completing the questionnaire will take about 30 minutes. While answers to all questions are important for the research, you are free to choose whether or not to answer each question or to abandon the questionnaire, without having to provide a reason. Should you decide not to participate, we ask you to advise the researcher whose contact details are provided. At this occasion, you will be asked if you agree that your information be retained and used for the research project. Should you refuse, this information will be destroyed. However, if you agree, the information will be stored in accordance with the processes described below, which apply to all participants.

CONFIDENTIALITY: The researchers are obliged to respect the confidentiality of participants. In particular, the following measures will apply as part of this research:

During the research:

- Your name will be replaced by a code in all documents and in research data that contains personal information;
- Only the researchers will have access to the list that contains names and codes, and this list will be stored separately from other data;
- All research material will be kept in a locked cabinet in a locked room;

Project approved by the Ethics Committee of Research at Université Laval: Approval No. 2014-282 / 28-01-2015

- Digital data will be kept in encrypted files, protected by passwords known only to the researchers;
- Researchers will request the authorisation of Aboriginal communities prior to the distribution and the storage of results concerning them;

For the distribution of results:

- Names of participants will not appear in any report;
- Results will be presented in combined format and the results relating to individual participants will not be communicated in any way;
- Results of the research will be published in scientific journals and no participant will be able to be identified;
- A short summary of the results of the research will be sent to participants who make a request to the researcher, whose contact details are provided in this document.

After the completion of the research:

- The list of names and codes will be destroyed so that collected data will remain anonymous without any possibility of identifying the participants who provided this information, so that the data may be used as part of future studies.

STORAGE OF DATA: At the end of the project, approximately January 2016, we will destroy all reference to the identity of participants. The data will then be able to be used for further analysis or for other research.

ACKNOWLEDGEMENT: Your collaboration in this study is highly valued. We thank you for the time and the effort that you have made in agreeing to participate.

INDICATING YOUR CONSENT: Simply returning a completed questionnaire will be considered as indicating your implicit consent to participate in the project.

FURTHER INFORMATION: If you have any questions about this research or about the implications of your participation, please contact Jean-Michel Beaudoin, postdoctoral fellow, by telephone (418) 656-2131 extension 6106, or by email jean-michel.beaudoin@sbf.ulaval.ca.

COMPLAINTS OR CRITICISMS: Should you have any complaints or criticisms in relation to your participation in this research, you should contact the office of the Ombudsman of the University at the address below. All contacts will be treated confidentially.

l’Ombudsman de l’Université Laval
 Pavillon Alphonse-Desjardins, bureau 3320
 2325, rue de l’Université
 Université Laval
 Québec (Québec) G1V 0A6
 Renseignements - Secrétariat : (418) 656-3081
 Ligne sans frais : 1-866-323-2271
 Courriel : info@ombudsman.ulaval.ca

A partnership project



3. Businesses might be involved in many activities. We would like to know what is the activity that most accurately describes the principal source of operating revenue for this business.

(Check (✓) only ONE source)

- Providing service to forest businesses (environmental management, mapping...)
- Forest-based tourism and/or recreation activities (e.g. Outfitters)
- Forest protection (fire and/or pest)
- Forest nurseries
- Silviculture
- Forest planning
- Forest inventories
- Manufacturing of wood products, if yes !
- Fuel and firewood cutting
- Commercial logging operations
- Gathering non-timber forest products
- Road building and maintenance
- Timber/wood products transportation
- None of the above – other (please specify): _____

We manufacture: (Check (✓) all that apply)

- Pulpwood/wood chips/biomass
- Lumber
- Secondary wood products
- None of the above – other _____

4. Band councils or individual entrepreneurs can, sometimes, participate in several businesses at the same time, either to diversify or as a way of gaining value for by-products of their operations. For example, some businesses have established wood pellets factories in order to use sawdust. This is referred to as owning a portfolio of forest businesses. Is this business part of a portfolio of forest businesses?

- Yes No

Please explain: _____

5. In what year was this business created? _____

6. On average, during your last fiscal year...

	Full time, year round workers	Part-time year round workers (less than 30 hrs/week)	Seasonal workers (full time or part time but not year round)
a) How many of your employees were...?			
b) How many of these employees were Aboriginal people?			
c) How many of these employees were women?			

7. Please indicate, among the following categories, the one that reflects the average gross annual revenue for the business over the last three years: *(Check (✓) only ONE box)*
- Less than \$30,000 Between \$30,000 and \$200,000
 Between \$200,001 and \$1,000,000 More than \$1,000,000,000
8. For the fiscal year ending in 2014, did the business experience a net profit or a net loss?
- Net profit Net loss
9. How much capital invested in the business since its creation?
- Less than \$100,000 Between \$100,000 and 200,000
 Between \$200,001 and 1,000,000 Between \$1,000,001 and 10,000,000
 More than \$10,000,000
10. Thinking of your client base for 2014, can you estimate the percentage of the total sales that were made to the following geographic market regions:
- Local market (same community, region): _____%
- Rest of province: _____%
- Rest of Canada: _____%
- United States: _____%
- Rest of the world: _____% please indicate region: _____
11. On average, over the last three years, the client base for this business was:
(Check (✓) only ONE box)
- One client | **please go to** question 13 2 to 5 clients
 6 to 15 clients More than 15 clients
12. Approximately, over the last three years, what percentage of the sales were made to your principal client: _____%
13. Does your business have a government-issued allocation or license for wood or other resources?
- Yes No
- If yes**, please indicate
- What is the resource: _____
- What is the duration of the allocation or licence (number of years) _____
- Is the allocation or license renewable Yes No
- What is the quantity of resources allocated or licenced and the unit (volume, area...)

14. How important would you say each of the following objectives are for this business?
 (Circle ONE number for EACH statement)

	Completely Unimportant	Unimportant	Neither unimportant or important	Important	Very important
a) Make profits and generate dividends for owners or shareholders	1	2	3	4	5
b) Ensuring profitability (costs less than income)	1	2	3	4	5
c) Growing and expanding the business	1	2	3	4	5
d) Maintaining the business, even when times are hard	1	2	3	4	5
e) Providing employment for owner and/or family	1	2	3	4	5
f) Providing employment for the community	1	2	3	4	5
g) Developing expertise within the community	1	2	3	4	5
h) Contributing to economic self-sufficiency of the community	1	2	3	4	5
i) Contributing to community self-governance	1	2	3	4	5
j) Securing control of activities occurring on the community's traditional territory	1	2	3	4	5
k) Providing services to the community	1	2	3	4	5
l) Protecting community culture and values	1	2	3	4	5
m) Protecting the environment	1	2	3	4	5

15. Please indicate how important each of the following factors were to meeting the overall objectives for your business in 2014. (Circle ONE number for EACH statement)

	Completely Unimportant	Unimportant	Neither unimportant or important	Important	Very important
a) Having access to forest resources	1	2	3	4	5
b) Having necessary management skills	1	2	3	4	5
c) Ability to effectively use technology	1	2	3	4	5
d) Meeting production targets	1	2	3	4	5
e) Having access to financing	1	2	3	4	5
f) Developing or using new technologies and processes to improve existing products/services or to expand products/services offered	1	2	3	4	5
g) Having available workforce	1	2	3	4	5
h) Offering competitive working conditions	1	2	3	4	5
i) Monitoring client's satisfaction	1	2	3	4	5
j) Implementing a marketing strategy	1	2	3	4	5
k) Having a partnership	1	2	3	4	5
l) Having access to a business support organization	1	2	3	4	5
m) Having a Band Council that does not interfere with daily business decisions	1	2	3	4	5
n) Having a written business plan or strategic plan	1	2	3	4	5
o) Having a network of businesses at the regional level	1	2	3	4	5

7

16. In your opinion, how much influence does the business have over the following factors?
(Circle **ONE** number for **EACH** element)

	No influence	Little influence	Some influence	High degree of influence
a) Prices of your services or products	1	2	3	4
b) Number of potential clients (i.e. those to whom you can offer services and products)	1	2	3	4
c) Choice of employees	1	2	3	4
d) Employee's work conditions (i.e. wages, flexible schedule, etc.)	1	2	3	4
e) Type of contracts to be undertaken	1	2	3	4

17. When thinking about the main sector of activity for this business, would you say that:
(Check (✓) only **ONE** box)

- no other business could provide the same products/services to your clients
- 1 to 5 other businesses could provide the same products/services to your clients
- 6 to 20 other businesses could provide the same products/services to your clients
- more than 20 other businesses could provide the same products/services to your clients

18. Many factors influence the performance of a business. When thinking about your main competitors, how would you rate your business regarding the following competitive advantages?

(Circle **ONE** number for **EACH** advantage)

	Far inferior	Inferior	Same	Superior	Far superior
a) Management of operating costs	1	2	3	4	5
b) Workforce skills	1	2	3	4	5
c) Quality of products & services	1	2	3	4	5
d) Diversity of products & services	1	2	3	4	5
e) Productivity	1	2	3	4	5
f) Brand strength/ business reputation	1	2	3	4	5
g) Ethical business practices	1	2	3	4	5
h) Access to resources/contracts	1	2	3	4	5
i) Costs of services or products	1	2	3	4	5
j) Size of the business and economies of scale	1	2	3	4	5
k) Knowledge about markets	1	2	3	4	5
l) Innovation/development of new processes/products/services	1	2	3	4	5
m) Environmental practices	1	2	3	4	5

19. For each of the following activities, how often would you say this business is involved in?
 (Circle ONE number for EACH statement)

	Not yet	Seldom	Sometimes	Often
a) Offering training opportunities to members of First Nation (e.g. apprenticeships, mentoring)	1	2	3	4
b) Maintaining a dialogue with the local community on controversial or sensitive issues that involve the enterprise	1	2	3	4
c) Developing management expertise within First Nation communities	1	2	3	4
d) Buying from local suppliers	1	2	3	4
e) Supporting employees' participation in community's activities	1	2	3	4
f) Providing sponsorships for local sport teams, cultural or charitable events	1	2	3	4

20. Certain people, organizations or institutions can help to support the success of a business. Please indicate how useful each of the following are in making this business successful, by circling one number for each statement:

	Not useful	Slightly useful	Moderately useful	Very useful
a) Family members	1	2	3	4
b) Friends	1	2	3	4
c) Business associates or partners	1	2	3	4
d) Employees	1	2	3	4
e) Coach/Mentor	1	2	3	4
f) Accountant	1	2	3	4
g) Tax planning expert	1	2	3	4
h) Financial institution	1	2	3	4
i) Training center	1	2	3	4
j) Economic development organizations	1	2	3	4
k) Band Council	1	2	3	4
l) Provincial government	1	2	3	4
m) Federal government	1	2	3	4
n) Network of businesses	1	2	3	4

21. Internet offers many possibilities for businesses. How important is internet for this business with regards to its:
(Circle **ONE** number for **EACH** element)

	Not important	Somewhat important	Neither important or unimportant	Important	Very Important
a) Sales	1	2	3	4	5
b) Marketing	1	2	3	4	5
c) Networking	1	2	3	4	5
d) Training	1	2	3	4	5

22. Is the business engaging with or are you benefiting from any research and development initiatives?

- Yes No

Business Ownership and Governance

23. Which of the following categories best describes the ownership of the business?

(Check (✓) only **ONE** box)

- Sole proprietor (single owner/operator)
- Corporation (no personal liability)
- Cooperative (controlled by members)
- General Partnership (each partner is jointly and severally liable for debts= all partners on the hook for all debts)
- Limited partnership (liability limited to amount invested, limited partners do not participate in the management of partnership)
- Joint Venture (formal partnership/contract between two parties)
- Not-for-profit organization
- Other (please describe): _____

24. Can you indicate who holds the majority ownership of the business (or who holds the deciding vote if the business has equal partners):

(Check (✓) only **ONE** box)

- Individual members of Aboriginal communities
- A Band Council
- A Tribal Council or group of Band Councils
- Development Corporation
- External partners
- Other (please specify) _____

25. Overall, how often would you say the Band Council is involved in the following aspects of the business:

	Never involved	Seldom involved	Sometimes involved	Often involved
a) Setting strategic directions and objectives	1	2	3	4
b) Fixing budgets and deciding financial issues	1	2	3	4
c) Planning operations	1	2	3	4
d) Hiring management staff	1	2	3	4
e) Hiring non-management staff	1	2	3	4

Business Performance

26. On average, over the last 3 years, the revenues of this business have:

(Check (✓) only **ONE** box)

- Gone down Remained stable Gone up

27. For how many months did the business operate in 2014?

- Full year (12 months) **please go to question 29**
 10-11 months 7 – 9 months 6 months or less

28. Can you tell us why the business did not operate for the whole year in 2014:

(Check (✓) all that applies)

- We are a seasonal business
 We had a change in ownership
 We permanently ceased operations
 We temporarily ceased operations
 We are a new business
 Other, please specify: _____

Development strategies-looking ahead

29. Last year, did this business have a written plan for each of the following aspects:

	Yes	No
a) Financial plan	1	2
b) Human resources plan	1	2
c) Marketing plan	1	2
d) Product/service development plan	1	2

30. To what extent would any of the following present obstacles to growing your business over the next three years? (Circle **ONE** number for each element)

	Not an obstacle	Minor obstacle	Moderate obstacle	Major obstacle
a) Access to financial resources	1	2	3	4
b) Tax planning	1	2	3	4
c) Cost of borrowing	1	2	3	4
d) Access to resources	1	2	3	4
e) Access to contracts	1	2	3	4
f) Government policy (rules and regulations)	1	2	3	4
g) Availability of skilled labour	1	2	3	4
h) Cost of operations	1	2	3	4
i) Overall economic conditions	1	2	3	4
j) Competition for clients/customers	1	2	3	4
k) Access to technical assistance	1	2	3	4
l) Condition of the forest industry in Canada	1	2	3	4
m) Infrastructures such as telephone, electricity, roads...	1	2	3	4
n) Requirements of clients/customers	1	2	3	4
o) Political climate at the Band Council	1	2	3	4
p) Other obstacle (please explain: _____)	1	2	3	4

31. Which of the following statements best describes the future directions for this business over the next three years? (Check (✓) **ALL** that apply)

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> No important change | <input type="checkbox"/> Selling or closing the business |
| <input type="checkbox"/> Hiring more employees | <input type="checkbox"/> Increasing the business's production |
| <input type="checkbox"/> Diversifying the business activities | <input type="checkbox"/> Decreasing the business's production |
| <input type="checkbox"/> Specializing the business activities (less diverse activities) | |

32. In your opinion, where do you think the forest sector will be in 3 years from now? (Check (✓) **ONE** box only)

- The forest sector: will go up will remain stable will go down

33. There are many skills involved in managing and running businesses. Over the next three years, how likely do you think it is that your business will be looking for training in:
(Circle ONE number for EACH element)

	Not likely	Slightly likely	Likely	Very likely
a) Business management	1	2	3	4
b) Market development	1	2	3	4
c) Sales	1	2	3	4
d) Human resources management	1	2	3	4
e) Marketing	1	2	3	4
f) Tax planning	1	2	3	4
g) Budgeting	1	2	3	4
h) Other (specify) _____	1	2	3	4

34. In the history of your business, can you tell us what you consider to be an important achievement and what contributed to it.

Background information

35. Can you please provide us with the full name of the business for which you have filled this survey:

36. Can you tell us which Aboriginal community (ies) owns the business or to which Aboriginal community (ies) is the business is affiliated with:

37. Are you willing to be contacted if we need to clarify certain information. If so, please provide your name and telephone number (or email) below.

*Thank you for participating in this survey.
 Please return the questionnaire in the enclosed, postage-paid envelope.*

ANNEXE C – RESULTATS COMPLETS

C.1. Importance accordée aux objectifs (Question 14)

	Aucune importance (1)	Peu d'importance (2)	Plus ou moins d'importance (3)	De l'importance (4)	Grande importance (5)	Moyenne
Maintenir l'entreprise, même quand les temps sont durs (n=28)	0	0	0	9	19	4,7
Protéger l'environnement (n=28)	0	0	1	8	19	4,6
Assurer la rentabilité (coûts inférieurs aux revenus) (n=28)	1	1	1	6	19	4,5
Faire des profits et générer des dividendes pour les propriétaires ou actionnaires (n=28)	1	0	3	9	15	4,3
Fournir de l'emploi pour la communauté (n=28)	1	1	3	6	17	4,3
Développer une expertise dans la communauté (n=28)	0	1	5	6	16	4,3
Croissance et expansion de l'entreprise (n=28)	0	0	4	12	12	4,3
Contribuer à l'autosuffisance économique de la communauté (n=28)	2	1	3	5	17	4,2
Assurer le contrôle des activités se déroulant sur le territoire traditionnel de la communauté (n=28)	3	1	2	10	12	4,0
Protéger la culture et les valeurs de la communauté (n=28)	2	0	6	9	11	4,0
Contribuer à l'autonomie gouvernementale de la communauté (n=27)	3	1	6	6	11	3,8
Fournir des services à la communauté (n=28)	4	1	5	9	9	3,6
Fournir de l'emploi pour le propriétaire et/ou sa famille (n=27)	5	3	4	6	9	3,4

C.2. Importance accordée aux facteurs permettant l'atteinte des objectifs (Question 15)

	Aucune importance (1)	Peu d'importance (2)	Plus ou moins d'importance (3)	De d'importance (4)	Grande importance (5)	Moyenne
(n=28)						
Avoir les compétences nécessaires en gestions	0	0	0	10	18	4,6
Avoir accès aux ressources forestières	0	1	1	7	19	4,6
Atteindre les objectifs de production	0	1	1	7	19	4,6
Avoir de la main-d'œuvre disponible	0	1	0	10	17	4,5
Avoir accès au financement	0	1	3	11	13	4,3
Faire le suivi de la satisfaction des clients	1	1	1	12	13	4,3
Capacité d'utiliser la technologie efficacement	0	0	3	16	9	4,2
Offrir des conditions de travail concurrentielles	1	1	1	13	12	4,2
Développer ou utiliser de nouvelles technologies et procédés pour améliorer ou étendre la gamme de produits/services offerts	0	1	6	14	7	4,0
Avoir des décisions d'entreprises libres de l'influence du Conseil de bande	4	2	1	9	12	3,8
Avoir accès à un organisme de soutien au développement d'entreprise	2	3	6	9	8	3,6
Avoir un plan d'affaires ou plan stratégique écrit	2	2	7	10	7	3,6
Avoir un partenariat	3	5	4	9	7	3,4
Avoir un réseau d'entreprise à l'échelle régionale	2	2	12	9	3	3,3
Mise en œuvre de la stratégie de marketing	5	1	10	7	5	3,2

C.3. Influence de l'entreprise sur certains facteurs (Question 16)

n=28	Aucune influence (1)	Peu d'influence (2)	De l'influence (3)	Beaucoup d'influence (4)	Moyenne
Conditions de travail des employés (i.e. salaire, horaires flexibles, etc.)	3	0	10	15	3,3
Choix des employés	2	1	13	12	3,3
Les termes des contrats à accomplir	2	0	16	10	3,2
Prix de vos produits ou services	2	8	14	4	2,7
Nombre potentiel de clients (i.e. ceux à qui vous pouvez offrir vos produits et services)	3	9	12	4	2,6

C.4. Avantages concurrentiels de l'entreprise (Question 18)

	Très inférieur (1)	Inférieur (2)	Semblable (3)	Supérieur (4)	Très supérieur (5)	Moyenne
n=27						
Qualité des produits et services	0	0	13	9	5	3,7
Force de la marque/réputation de l'entreprise	0	4	5	14	4	3,7
Éthique des pratiques de l'entreprise	0	2	13	8	4	3,5
Productivité	0	3	15	6	3	3,3
Compétence du personnel	0	2	18	4	3	3,3
Pratiques environnementales	0	2	17	6	2	3,3
Diversité des produits et services	0	2	19	4	2	3,2
Connaissance du marché	0	3	16	8	0	3,2
Innovation et développement de procédés, produits et services	0	2	19	5	1	3,2
Accès aux ressources et aux contrats	1	5	13	5	3	3,1
Gestion des coûts d'opération	0	4	16	7	0	3,1
Coûts des services et produits	0	3	20	3	1	3,1
Taille de l'entreprise et économies d'échelles	2	8	11	6	0	2,8

C.5. Implication dans la vie communautaire (Question 19)

	Pas encore (1)	Rarement (2)	Parfois (3)	Souvent (4)	Moyenne
Acheter des fournisseurs locaux (n=28)	2	1	8	17	3,4
Offrir du soutien à des événements sportifs, culturels ou de charités (n=28)	3	5	11	9	2,9
Appuyer la participation d'employés aux activités de la communauté (n=28)	5	3	11	9	2,9
Offrir des occasions de formation à des membres des Premières Nations (n=28)	4	6	9	9	2,8
Maintenir un dialogue avec la communauté sur des enjeux controversés ou sensibles impliquant l'entreprise (n=27)	3	10	4	10	2,8
Développer l'expertise en gestion dans les communautés des Premières Nations (n=28)	6	7	9	6	2,5

C.6. Utilité du soutien à l'entreprise (Question 20)

	Pas utile (1)	Un peu utile (2)	Utile (3)	Très utile (4)	Moyenne
Employés (n=28)	1	1	7	19	3,6
Comptable (n=28)	0	0	19	9	3,3
Associés/partenaires d'affaires (n=28)	1	6	6	15	3,3
Gouvernement provincial (n=27)	3	5	10	9	2,9
Conseil de bande (n=27)	4	7	4	12	2,9
Organisations de développement économique (n=28)	4	5	11	8	2,8
Institution financière (n=28)	5	3	13	7	2,8
Centre de formation (n=27)	2	9	9	7	2,8
Coach/Mentor (n=27)	4	5	13	5	2,7
Gouvernement fédéral (n=27)	5	6	10	6	2,6
Membre de la famille (n=28)	7	4	11	6	2,6
Réseau d'entreprises (n=27)	5	9	12	1	2,3
Amis (n=28)	8	9	7	4	2,3
Fiscaliste (n=28)	8	8	9	3	2,3

C.7. Importance d'Internet (Question 21)

	Pas important (1)	Un peu important (2)	Plus ou moins important (3)	Important (4)	Très important (5)	Moyenne
Réseautage (n=27)	2	3	6	13	3	3,4
Formation (n=28)	2	3	14	6	3	3,2
Ventes (n=27)	9	3	5	7	3	2,7
Marketing (n=27)	8	6	5	5	3	2,6

C.8. Intervention du politique (Question 25)

n=28	Jamais impliqué (1)	Rarement impliqué (2)	Parfois impliqué (3)	Souvent impliqué (4)	Moyenne
Définir les objectifs et directions stratégiques	13	5	2	8	2,2
Fixer le budget et décider d'enjeux financiers	15	2	5	6	2,1
Embaucher les gestionnaires	17	1	2	8	2,0
Embaucher des employés autres que les gestionnaires	18	3	5	2	1,7
Planifier les opérations	20	4	3	1	1,5

C.9. Obstacles à la croissance (Question 30)

	Pas un obstacle (1)	Obstacle mineur (2)	Obstacle moyen (3)	Obstacle majeur (4)	Moyenne
Accès au financement (n=28)	3	4	10	11	3,0
Coûts d'opérations (n=28)	0	6	15	7	3,0
Accès aux contrats (n=27)	3	4	13	8	2,9
Disponibilité de la main-d'œuvre qualifiée (n=28)	3	3	15	7	2,9
Conditions économiques générales (n=28)	2	6	15	5	2,8
Accès aux ressources (n=27)	3	9	9	6	2,7
État de l'industrie forestière canadienne (n=28)	7	5	9	7	2,6
Climat politique au Conseil de bande (n=28)	7	8	6	7	2,5
Politiques gouvernementales (règlements) (n=28)	7	7	9	5	2,4
Compétition pour clients/consommateurs (n=28)	6	11	9	2	2,3
Fiscalité (n=28)	7	13	4	4	2,2
Accès à de l'assistance technique (n=28)	7	10	10	1	2,2
Coût pour des emprunts (n=28)	8	11	6	3	2,1
Exigences des clients/consommateurs (n=28)	8	10	9	1	2,1
Infrastructures de base telles que le téléphone, électricités, routes (n=28)	14	6	7	1	1,8

Autres commentaires :

- «Agent de la faune»
- «Pas de certification biologique à cause des pertes de 2014. Pas assez de liquidité.»
- «Access to equipment funding»

C.10. Besoin de formation (Question 33)

n=28	Pas probable (1)	Peu probable (2)	Probable (3)	Très probable (4)	Moyenne
Gestion des affaires	3	6	13	6	2,8
Gestion des ressources humaines	2	7	16	3	2,7
Établissement de budgets	4	9	12	3	2,5
Développement des marchés	8	12	5	3	2,1
Ventes	10	10	6	2	2,0
Fiscalité	12	8	6	2	1,9
Marketing	10	12	5	1	1,9

Autres commentaires :

- «formation technique et de supervision»
- «métiers spécialisés»
- «métiers»
- «connaissances techniques»