



Étude des partenariats économiques entre les communautés autochtones et l'industrie forestière au Québec

Mémoire

Helin-Subhi Dura

Maîtrise en sciences forestières - avec mémoire
Maître ès sciences (M. Sc.)

Québec, Canada

© Helin-Subhi Dura, 2020

Résumé

Le partage équitable des bénéfices reliés au développement des ressources forestières est un enjeu très important au Canada, comme dans plusieurs autres pays. La création de partenariats économiques entre les communautés autochtones et l'industrie forestière (PECAI) est une solution envisageable afin de favoriser une plus grande participation autochtone dans le secteur forestier. Pourtant, l'information disponible à ce sujet est rare et commence à dater. Ce mémoire se présente sous la forme d'un article scientifique qui sera soumis à la revue *international forestry review*, dans le cadre d'une édition spéciale du congrès quinquennal IUFRO. Il vise à répondre aux deux questions suivantes : 1) Quelles sont les structures que peuvent prendre les PECAI et quelle est l'incidence de ses structures sur la relation entre les parties ? et 2) quels sont les capitaux nécessaires à la création de PECAI, afin qu'ils puissent répondre aux critères de partage équitable, tout en générant des retombées mutuellement profitables? Pour y répondre, nous avons réalisé 21 entrevues semi-dirigées auprès de représentants du milieu autochtone et industriel, dans quatre régions forestières au Québec.

Cette étude montre que les PECAI au Québec se structurent en arrangement informel ou en arrangement formel. Ces derniers prennent la forme de services contractuels, d'ententes de principes et de coentreprises. L'importance accordé aux arrangements informels indique que c'est surtout la qualité des relations qui assure une bonne performance et une expérience satisfaisante pour les partenaires, plutôt que le type de PECAI. De plus, la pérennité des PECAI dépend de ressources qui prennent la forme de capitaux (humain, social, politique et financier) Il s'agit de ressources qui, lorsque mobilisées, soutiennent l'atteinte des objectifs du partenariat. Cette étude peut d'abord servir de guides aux communautés autochtones et entreprises non autochtones qui souhaitent s'engager dans la création et le développement de PECAI. Ensuite, elle peut aussi servir aux gouvernements et aux ONG qui souhaitent les soutenir.

Table des matières

Résumé	ii
Table des matières	iii
Liste des figures	iv
Liste des tableaux	v
Remerciements	vii
Avant-propos	viii
Introduction	1
Précision sur la méthodologie.....	7
Chapitre 1: Sowing the future: A better understanding of Indigenous-corporate economic partnerships in the Canadian forest sector	9
RESUMÉ.....	9
INTRODUCTION.....	10
CONCEPTUAL FRAMEWORK	13
The structure-based approach.....	14
The capital-based approach.....	15
METHOD.....	18
RESULTS	20
Structure of CICEPs	20
CICEP capitals	24
DISCUSSION	29
CONCLUSION.....	34
REFERENCES	36
Conclusion	40
Annexe A : Courriel de recrutement	43
Annexe B : Guides d'entretiens pour représentants industriels	44
Annexe C : Guides d'entretiens pour représentants autochtones	46
Annexe D : Formulaire d'engagement à la confidentialité	49
Bibliographie	50

Liste des figures

FIGURE 1: The capital-based approach, adapted from Flora and Flora (2013).....	16
FIGURE 2: Relationship between the structure-based approach and the capital-based approach.....	34

Liste des tableaux

Table 1: Main structures of CICEP	14
Table 2: Description of the interviewees	19

À Alexandro

Remerciements

Je voudrais remercier mon directeur, Jean-Michel Beaudoin, et mon codirecteur, Thierry Rodon, pour leur disponibilité, leur soutien et leur confiance. Je suis très honorée d'avoir eu à travailler avec ces professeurs et chercheurs, pour qui je porte respect et admiration.

Je tiens également à exprimer ma reconnaissance pour les professeur.e.s qui ont encouragé et inspiré mon intérêt et mes progrès en recherche. Je remercie Nancy Gélinas, Luc Bouthillier et Luc Lebel qui m'ont généreusement offert leurs conseils et leur écoute tout au long de mon parcours.

Nombreux sont les individus dont la gentillesse, l'humanité et la rigueur ont été déterminants dans la mise en œuvre mon projet de maîtrise. Par souci de confidentialité, et parce qu'ils ont eux-mêmes été le sujet de cette étude, je ne peux divulguer leurs noms. Merci aux représentants autochtones et aux représentants de l'industrie forestière qui ont rendu cette étude possible. Si jamais ce mémoire venait à tomber entre leurs mains, puisse-t-il leur rappeler l'importance de nos précieuses conversations.

Les études graduées peuvent parfois être éprouvantes. Heureusement pour moi, le hasard a réuni mon quotidien avec des personnes de la plus grande bienveillance : les autres étudiants et professionnels du département de foresterie. Merci infiniment pour votre douce compagnie et votre grande complicité. Un merci particulier à Naomie Herpin, qui a aidé à la révision de l'anglais pour mon article. Ma famille a toujours été une source d'inspiration et de dépassement personnel. Je leur serais éternellement reconnaissante du réconfort qu'ils m'offrent et des valeurs qu'ils m'ont transmises. Merci à Maman, Papa, Maya, Omed, Heja, Shelan, Dalya, Dana, Lucia, Bernard et Maria. Merci également à mon grand complice et supporteur, Alexandro, à qui je dédie ce mémoire. Enfin, merci à ma grand-mère, Bibi. Pour hier, pour aujourd'hui et pour toujours.

Finalement, je voudrais remercier le Fond de recherche du Québec – société et culture (FRQSC) pour le soutien financier accordé à ce projet de maîtrise.

Avant-propos

Le mémoire que le lecteur s'apprête à lire a été élaboré par l'intégration d'un article scientifique, qui se trouve au chapitre 1 de ce document. Le manuscrit sera soumis à la revue *international forestry review*, dans le cadre d'une édition spéciale du congrès quinquennal IUFRO. Il respecte les normes et indications de cette revue scientifique. Les résultats de ce mémoire ont été présentés lors du même événement, qui s'est déroulé dans la ville de Curitiba, au Brésil, du 29 septembre au 5 octobre 2019. Ils ont également fait l'objet d'une présentation lors du deuxième colloque en foresterie autochtone, le 28 novembre 2019.

Au total, trois auteurs ont contribué au manuscrit. J'en suis la première. Monsieur Jean-Michel Beaudoin a émis la problématique initiale, en plus d'orienter la recherche à toutes les étapes. Monsieur Thierry Rodon a orienté les éléments du cadre conceptuel et a fourni ses conseils sur l'ensemble du travail. Enfin, j'ai élaboré la recherche, effectué la prise et l'analyse de données et j'ai rédigé l'ensemble du document.

Introduction

Les ressources naturelles au Canada représentent un capital essentiel pour le développement et la prospérité économique du pays. À elle seule, l'industrie forestière contribue pour 21 milliards de dollars de l'économie nationale et représente une source de plus de 200 000 emplois directs et indirects, chaque année¹. Pourtant, il demeure pertinent de se demander si les richesses et les opportunités, ainsi produites, sont partagées de manière équitable parmi la population canadienne.

Qu'il s'agisse de l'éducation, de l'espérance de vie, du taux d'emploi, du revenu ou de la santé, les populations autochtones du Canada présentent les conditions socioéconomiques les plus faibles au pays (Booth et Skelton, 2011; Cooke *et al.*, 2004). L'exploitation des ressources naturelles s'avère peu favorable aux communautés qui cohabitent avec l'industrie forestière. Par exemple, même si 80% des communautés autochtones sont localisées dans une zone forestière (Gybers et Lee, 2003), les opportunités qui découlent de l'industrie ne semblent pas améliorer les conditions d'emplois et de revenu pour ces communautés (Gysbers et Lee, 2003). Selon plusieurs sources, dont le rapport de la Commission royale sur les peuples autochtones (1996), c'est le résultat d'une longue période d'exclusion systémique qui est à l'origine des conditions de vie actuelles des communautés autochtones. De plus, la gestion des forêts a longtemps été dominée par le gouvernement et l'industrie, ce qui laisse peu de place à la participation autochtone (Wyatt, 2008). Les mécanismes mis en place et le rôle laissé aux communautés autochtones ne permettent pas de répondre aux besoins et aux aspirations de ces derniers. Encore en 2015, la Commission de Vérité et Réconciliation (CVRC) recommandait une participation plus importante des peuples autochtones dans l'industrie des ressources naturelles et la formation de relations économiques, dans le but de créer des rapports plus harmonieux entre les deux parties. Désormais, des efforts collectifs sont nécessaires afin de répondre à ces enjeux. Le Groupe de travail sur l'exploitation des ressources naturelles (2015) abonde également dans ce sens : « Le temps est maintenant venu de faire en sorte que les Premières Nations et les Canadiens

¹<https://www.mcan.gc.ca/nos-ressources-naturelles/forets-foresterie/etat-des-forets-au-canada-rappo/lindustrie-forestiere-contribue/16518>

profitent pleinement de tous les avantages et débouchés que présente l'exploitation des ressources naturelles » (GTERN 2015, p.8).

Par ailleurs, l'objet d'un meilleur partage des ressources naturelles fait partie intégrante de la *Paix des braves*, une entente entre le gouvernement du Québec et le Grand conseil des Cris du Québec, signée en 2002. Le chapitre 3 de l'entente est entièrement consacré à un modèle de foresterie adapté pour les Cris (SAA, 2002). On y prévoit l'attribution d'un volume minimum garanti de 350 000 m³ destiné aux compagnies crie, à des fins industrielles et par le biais de contrats d'aménagement forestier (SAA, 2002). Le partage des ressources naturelles passe aussi par la conservation de celles-ci. Ainsi, le gouvernement québécois collabore de plus en plus avec le gouvernement cri pour assurer un meilleur suivi et une meilleure représentativité des enjeux autochtones (Jacqmain et al, 2012, Stevenson and Webb, 2003). C'est pourquoi l'intégration des savoirs autochtones dans la gestion du territoire forestier fait aussi partie des directives émises par la *Paix des braves*.

Le gouvernement du Québec s'engage à soutenir l'industrie forestière à travailler avec les communautés crie, en facilitant l'octroi d'emplois et de contrats d'affaires (SAA, 2002). Ainsi, le gouvernement exige des entreprises exploitant le territoire forestier québécois, à fournir le nombre d'emplois occupés par des personnes Cris, le nombre de contrats signés avec des compagnies Cris, ainsi que toute forme d'opportunités d'affaires potentielles ou futures (SAA, 2002). La paix des braves est, à ce jour, la seule entente avec une telle envergure légale au Québec. En pratique, le bilan du Conseil Cris-Québec sur la foresterie (2009) note une amélioration des relations entre le gouvernement cri, le gouvernement du Québec et les industriels forestiers. Malgré tout, les besoins pour un développement économique durable et inclusif des communautés autochtones demeurent des enjeux d'actualité au Canada. Plusieurs obstacles à la participation des communautés dans l'industrie forestière persistent. À titre d'exemple, le manque de fonds qui a entraîné la suspension des activités de Nabakatuk, une scierie située dans la communauté de Waswanipi, témoigne du portrait financier et administratif de la situation dans laquelle certaines entreprises forestières autochtones peuvent se trouver (CSMOITB, 2009). Ce type d'exemple est loin d'être une exception. Il montre que plusieurs efforts sont encore nécessaires pour une participation accrue des communautés autochtones à l'économie

forestière, afin qu'elles puissent profiter pleinement des opportunités présentes dans le secteur forestier.

De nombreuses initiatives gouvernementales ont eu pour objectifs d'encourager la participation autochtone dans le domaine de la foresterie. Parmi les programmes de soutien mis en place, l'initiative de foresterie autochtone (IFA) a été créée dans le but de stimuler l'économie des communautés dans un contexte de développement forestier. En 2018, c'est par l'IFA que le gouvernement fédéral annonçait un investissement de 300 000 \$ dans le projet de redémarrage de la scierie Nabakatuk (RNCAN, 2019). De plus, une des orientations émises par la Stratégie québécoise d'aménagement durable des forêts (SADF) est de mettre en valeur les ressources forestières, par une participation accrue des communautés autochtones (MFFP, 2015). La politique vise un meilleur accès aux contrats des travaux sylvicoles, ainsi qu'aux ressources forestières, pour les communautés autochtones. Comme mesure concrète, il est possible de rapporter les ententes de délégation de gestion (ED). Il s'agit de droits forestiers que le gouvernement du Québec accorde aux communautés autochtones. Le volume d'exploitation de bois (m³/an) accordé aux communautés autochtones a subi une croissance, passant de 652 381 m³ à 1 183 400 m³, entre 2003 et 2013 (NAFA, 2015). En 2015, 17,7% du volume en provenance d'une ED avait été confié à des communautés autochtones (NAFA, 2015). Loin d'être parfait, ce type de mesure témoigne de la volonté gouvernementale d'impliquer les communautés autochtones dans la gestion des forêts.

En pratique, Zurba *et al.* (2016) notent que les changements politiques mis en place pour favoriser l'implication des communautés autochtones dans le secteur forestier sont significatifs. Le gouvernement a émis plusieurs directives permettant de faciliter cette participation. Cependant, cette approche descendante, dite « top down », véhiculée par les politiques gouvernementales vers les acteurs du milieu, peut fragiliser la collaboration entre les communautés autochtones et l'industrie forestière, particulièrement par des changements de tenures légales (Zurba *et al.*, 2016). Les directives proviennent de l'extérieur du milieu ne tiennent pas toujours compte des valeurs et des préoccupations des communautés et des éléments importants à leur intégration dans les activités des entreprises en place (Wyatt, 2008). Au contraire, une approche ascendante, dite Bottom-up, pourrait faciliter la

participation des communautés dans la gestion des forêts. Elle aurait l'avantage de tenir compte des appréhensions et des attentes des représentants autochtones et industriels quant à leurs propres attentes, difficultés et objectifs. Le gouvernement jouerait, cette fois, le rôle de facilitateur.

Encore une fois, la scierie Nabakatuk témoigne bien les défis financiers et administratifs rencontrés par les communautés autochtones qui tentent de naviguer dans l'industrie forestière (CSMOITB, 2009). En effet, l'entreprise a été contrainte de fermer ses portes et la réouverture demeure toujours incertaine, au moment d'écrire ces lignes. Une plus grande collaboration, par exemple un partenariat économique, entre les leaders industriels et autochtones aurait pu permettre une meilleure intégration des communautés au sein de cette industrie. Elle aurait pu faciliter l'intégration financière et structurelle de l'entreprise dans le secteur forestier.

Stevenson et Perrault (2008) proposent la mise en place d'un processus collaboratif orienté vers le renforcement des capacités des communautés. Ainsi, le développement de partenariats économiques entre les communautés autochtones et l'industrie forestière (PECAI) serait une solution envisageable afin de répondre à cet enjeu. Le PECAI se définit comme un processus de collaboration entre une entreprise et une communauté, où les parties partagent, à divers niveaux, les risques, les ressources et le pouvoir décisionnel liés à l'atteinte d'objectifs communs et spécifiques à un projet (McQuaid, 2002). Dans son ensemble, le PECAI permet, notamment, de réduire les coûts associés à certaines dépenses, par la mise en commun des services tels que les ressources humaines, l'achat d'équipement et la formation (GTPN, 2015).

Le PECAI peut mener à une meilleure compatibilité culturelle entre les pratiques de l'industrie et les valeurs, préoccupations et connaissances autochtones (Blackman, 2017; Fortier et al., 2013), et ce, en impliquant les communautés dans le processus décisionnel, leur permettant, par la même occasion, de développer et de diversifier leurs capacités techniques et de gestion dans le milieu des ressources naturelles (Blackman, 2017; Boyd et Trospier, 2010; Mayers et Vermeulen, 2002). Enfin, le PECAI joue un rôle important dans le développement des conditions socioéconomiques d'une communauté, un facteur important dans la poursuite de l'autodétermination (Fortier *et al.*, 2013; Hickey et Nelson, 2005;

O'Faircheallaigh, 2010; Trospen *et al.*, 2008). À long terme, les retombées du PECAI peuvent mener à une amélioration des services sociaux locaux, comme les services de santé, d'éducation et les activités culturelles (O'Faircheallaigh, 2010).

L'industrie peut bénéficier de nombreux avantages liés au PECAI. Sur le court terme, le PECAI permet de répondre aux besoins de main-d'œuvre, en offrant l'accès à un important bassin de travailleurs (Anderson, 1997; Blackman, 2017; Missens *et al.*, 2007, Proulx *et al.* 2020). À plus long terme, le PECAI améliore la réputation de l'industrie forestière auprès des communautés et contribue au développement de meilleures relations entre les deux parties, permettant un plus grand accès aux ressources naturelles. Enfin, ce type de collaboration facilite l'atteinte des exigences émises par les certifications forestières (Blackman, 2017; Boyd et Trospen, 2010; Hickey et Nelson, 2005; Mayers et Vermeulen, 2002).

La formation d'un PECAI est une stratégie à long terme envisagée par les entreprises afin d'assurer leur pérennité dans le milieu des ressources naturelles (Anderson, 1997). Aujourd'hui, il est possible d'observer un nombre grandissant d'initiatives de la part des industriels dans le développement de relations avec les communautés qu'ils côtoient (St-Laurent et Billon, 2015). Ceci est lié, notamment, aux initiatives politiques et judiciaires entreprises par les peuples autochtones dans le but de faire reconnaître leurs droits et qui affectent désormais l'agenda de l'industrie (O'Faircheallaigh, 2010; St-Laurent et Billon, 2015; Sosa et Keenan, 2001). L'absence de consensus peut désormais donner gain de cause aux communautés autochtones. Le cas des Atikamekw d'Opitciwan en est un bon exemple. En effet, le non-respect du processus de consultation par le gouvernement provincial avait résulté en une injonction de la Cour supérieure du Québec et fait en sorte d'arrêter les travaux de récolte entamés par la compagnie Remabec. Cette décision de la Cour avait été motivée par l'existence de droits ancestraux des communautés autochtones, qui sont largement soutenus par la déclaration des Nations Unies sur les droits des peuples autochtones (ONU, 2007), ratifiée par le gouvernement canadien en 2010 (AADNC, 2010).

En outre, l'essor du concept de responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) joue aussi un rôle de catalyseur dans la mise en place d'un PECAI. La RSE se définit comme : « l'ensemble des obligations, légales ou volontaires qu'une entreprise doit assumer afin de

passer pour un modèle imitable de bonne citoyenneté dans un milieu donné (Pasquero, 2005) ». De plus, les nouvelles exigences de la population concernant la licence sociale d’opérer, un concept qui découle de celui d’acceptabilité sociale, favorisent la mise en place d’un partage du pouvoir entre l’industrie et les autres partis prenants du territoire, comme les communautés autochtones (Boutilier et Thompson, 2011).

Pourtant, malgré la présence croissante de PECAI, il existe peu de documentation sur le sujet (Fortier *et al.*, 2013; Hickey et Nelson, 2005). En plus du faible nombre de références qui traitent de l’enjeu, l’information commence à dater. Par exemple, Hickey et Nelson (2005) présentent une typologie des relations économiques assez complète. Il en va de même pour l’étude de Wilson et Graham (2005) sur l’état des relations entre l’industrie forestière et les communautés autochtones qui cohabitent sur les mêmes territoires. Du même coup, une esquisse nouvelle du concept de PECAI pourrait apporter une meilleure compréhension de l’état actuel de la situation.

En considérant le contexte actuel et à la lumière des connaissances scientifiques présentées, le chapitre 1 de ce mémoire aspire à actualiser les connaissances sur le sujet des relations économiques entre les communautés autochtones et l’industrie forestière. Il répond à la question générale suivant : comment créer des partenariats économiques entre les communautés autochtones et l’industrie forestière (PECAI), qui soient équitables et mutuellement profitables? Pour ce faire, nous cherchons à répondre aux deux questions suivantes :

a) Quelles sont les structures que peuvent prendre les partenariats économiques entre les communautés autochtones et l’industrie forestière (PECAI) et quelle est l’incidence de ses structures sur la relation entre les parties ?

b) Quels sont les capitaux nécessaires à la création de PECAI, afin qu’ils puissent répondre aux critères de partage équitable, tout en générant des retombées mutuellement profitables?

Dans l’optique d’une publication future, l’auteure de ce projet d’étude a fait le choix de rédiger son mémoire sous le format d’un article scientifique. Bien que la rédaction d’un

article scientifique soit un exercice de synthèse intéressant et formateur, l'auteure ne mentionne pas certains détails méthodologiques. Ceux-ci sont présentés dans la section suivante.

Précision sur la méthodologie

Afin de répondre aux questions de recherche, nous avons choisi d'utiliser une approche qualitative (Cresswell et Porth, 2007). Celle-ci permet d'étudier un phénomène à travers son contexte, dont la toile de fond est en perpétuel changement. Par notre démarche, nous ne souhaitons pas décrire une représentativité statistique. Nous visons plutôt à illustrer la diversité de perspectives sur le PECAI. Le contexte de celui-ci nous pousse à nous intéresser aux individus autochtones et industriels en position de leadership, qui influencent le choix de structure de partenariat, mais aussi qui sont en mesure de mobiliser des capitaux spécifiques à la réussite des PECAI. L'échantillon est non probabiliste et a été fait en utilisant la technique du choix raisonné (Etikan *et al.* 2016; Teddlie et Yu, 2007; Tongo, 2007). Les participants visés par l'étude ont été sélectionnés selon leur expérience ainsi que leurs connaissances des partenariats économiques (Creswell et Poth, 2007; Etikan *et al.* 2016; Teddlie et Yu, 2007). Ils ont aussi été sélectionnés en raison de leur localisation, soit quatre régions forestières d'importance au Québec : La Mauricie, la Côte-Nord, le Saguenay-Lac-Saint-Jean et le Nord-du-Québec. Pour compléter, nous avons fait un échantillonnage par réseau (boule de neige). Plus précisément, nous avons demandé aux individus déjà sélectionnés de nous fournir les contacts de nouveaux participants. La sélection finale s'est fait sur la base de la volonté des individus à participer au projet de recherche (Teddlie et Yu, 2007). Au total, nous avons interviewés 21 participants, soit 11 représentants des communautés autochtones et 10 représentants de l'industrie forestière. 19 entrevues ont été réalisées en français et 2 entrevues en anglais. La taille de l'échantillon a été déterminée en suivant le principe de saturation (Creswell et Poth, 2007). Ce principe stipule que la saturation de l'information est atteinte lorsque les entretiens subséquents ne fournissent pas de nouvelles pistes de réponses aux questions de recherche.

Les entrevues ont été conduites de façon semi-dirigée. À cette fin, un guide d'entretien a été élaboré, basé sur une revue de la littérature concernant le PECAI. L'ensemble du corpus littéraire de cette revue a été codé de manière inductive et à l'aide du

logiciel N’vivo. Les résultats de l’analyse ont servi à l’élaboration du cadre théorique (voir la section *conceptual framework* du chapitre 1) et du guide d’entretien. Par la suite, le guide a été testé avec quatre personnes, soit deux représentants du milieu de la recherche, un de l’industrie forestière et un du milieu autochtone. Cette étape a servi à valider la pertinence des questions, ainsi que l’utilisation d’un vocabulaire correspondant à la réalité terrain des participants à l’étude. Les entrevues ont eu lieu entre les mois de janvier et de mai 2018.

Le lieu de l’entrevue a été laissé au choix des participants de manière à choisir l’option qui leur convenait mieux. Nous avons fait onze entrevues sur les lieux du travail des participants, six entrevues à l’Université Laval et quatre entrevues par téléphone. Dans tous les cas, les entrevues respectaient les règles de confidentialité, à bureau fermé, comme prévu par le formulaire de consentement signé par les participants.

Toutes les entrevues ont été enregistrées. Les verbatims ont été codés à l’aide des codes créés lors de la revue de la littérature. La plupart des verbatims ont été traduit du français vers l’anglais, pour fins de publications dans une revue canadienne. Ainsi, la recherche a fait appel à une analyse thématique.

Les résultats d’entrevues semi-dirigées ont été comparées avec les conclusions de la littérature scientifique disponible. À noter, par ailleurs, que les résultats seront à nouveau étudiés à l’aide d’un questionnaire, lors d’un second projet de recherche. Au final, la triangulation sera faite entre la littérature, les entrevues semi-dirigées et le questionnaire.

Chapitre 1: Sowing the future: A better understanding of Indigenous-corporate economic partnerships in the Canadian forest sector

Helin Dura^{a*}, Jean-Michel Beaudoin^b, Thierry Rodon^c

a, b Department of Wood and Forest Sciences, Université Laval, Quebec City, QC G1V 0A6, Canada;

c Department of political sciences, Université Laval, Quebec City, QC G1V 0A6, Canada;

* Email: helin-subhi.dura.1@ulaval.ca, jean-michel.beaudoin@sbf.ulaval.ca, thierry.rodon@pol.ulaval.ca

RESUMÉ

L'implication des communautés autochtones dans l'industrie forestière est nécessaire dans la mesure où elle permet leur participation dans la prise de décisions et dans le partage des retombées économiques qui en découlent. La création de partenariats économiques entre les communautés autochtones et l'industrie forestière (PECAI) peut être un moyen d'y arriver. Nous cherchons à savoir : 1- Quelles sont les structures que peuvent prendre les partenariats économiques entre les communautés autochtones et l'industrie forestière (PECAI) et quelle est l'incidence de ses structures sur la relation entre les parties ? et 2- quels sont les capitaux nécessaires à la création de PECAI, afin qu'ils puissent répondre aux critères de partage équitable, tout en générant des retombées mutuellement profitables? Pour y arriver, des entrevues semi-dirigées ont été réalisées auprès de 21 représentants du milieu industriel et autochtone, localisés dans la province de Québec. Quatre structures sont observées et décrites : la relation informelle, l'entente contractuelle, l'entente de principe et la coentreprise. Les investissements nécessaires à la création des différentes structures de PECAI prennent la forme de capitaux : humain, social, politique et financier. Pour favoriser la réussite des PECAI, cette étude montre l'importance de considérer à la fois la structure que les investissements en capitaux. Les résultats suggèrent que les partenariats plus structurés nécessitent des investissements plus importants dans diverses formes de capital.

Mots clés : Autochtones, partenariat, développement économique, ressources naturelles, foresterie.

ABSTRACT

Providing a fair share of benefits between the forest industry and Indigenous communities is an important challenge facing the forestry sector. This can be achieved by building Corporate-Indigenous Community economic partnerships (CICEPs). However, this avenue requires a better understanding of 1) the structures that Corporate-Indigenous community economic partnerships (CICEPs) can take and the impact of these structures on the relationship between both parties? and 2) the necessary capitals for the creation of CICEPs, so that they can meet the criteria of equitable sharing, while generating mutually profitable benefits. To address these knowledge gaps, we conducted a qualitative study involving 21 semi-structured interviews with Indigenous and industry representatives located in Québec, Canada. CICEPs can mainly be divided into four structures: Informal agreement, service contracting relationship, memorandum of understanding and joint venture. These partnerships can be translated into different forms of capitals: human, social, political and financial. To promote and maximize CICEPs, it is necessary to link the structure-based approach with the capital-based approach.

Keywords: Indigenous, partnership, economic development, natural resources forestry.

INTRODUCTION

A partnership is a collaborative process in which two or more parties share the risks, the resources, and the decision-making power in order to reach common and project-specific goals (McQuaid 2000). It is an avenue increasingly used in economic relationships between the Indigenous peoples of Canada and the natural resources industry (Fortier *et al.* 2013). The concept of corporate-Indigenous communities economic Partnerships (CICEPs) was introduced to combine economic development with Indigenous traditional values and practices (Anderson 1997). There are several reasons to be involved in a CICEP, both from the community and the industry perspectives.

For the community, it provides a plethora of economic and social benefits. Economically, it increases employment rates and revenues which can improve the community's socioeconomic conditions (Mills and Sweeney 2013, O'Faircheallaigh 2010,

Wilson and Graham 2005, Proulx *et al.* 2020). It also creates a favourable environment for building capacity in terms of operation and/or management skills (Blackman 2017, Boyd and Trospen 2010). More specifically, collaborations can help both the industry and the community attract qualified Indigenous workers (Théberge *et al.* 2019), notably by implementing better human resources practices. Socially, building CICEPs can lead to better compatibility between financial goals and cultural preservation (Beaudoin *et al.* 2015, Blackman 2017, Fortier *et al.* 2013). The long-term benefits of CICEPs include improvements in social, health, educational and cultural services (O'Faircheallaigh 2010).

For the industry, CICEPs can ensure sustainable growth in the field of natural resources development (Anderson 1997). In the short and medium terms, CICEPs help the industry to meet workforce needs from demographically growing communities (Anderson 1997, Blackman, 2017, Missens *et al.* 2007, Proulx *et al.* 2020) and help address the legal compliance around Indigenous rights and traditional territories (Gibson and O'Faircheallaigh 2010, Saint-Laurent and Billon 2015). In the long term, CICEPs allow the industry to enhance its reputation and improve its relationships with communities, two major factors that facilitate access to natural resources (Blackman 2017, Boyd and Trospen 2010, Mayers and Vermeulen 2002, Beaudoin *et al.* 2015).

Despite the considerable benefits they can provide, CICEPs are not a perfect solution. They can be greatly affected by external factors such as politics, cultural gaps, and geographic location. Local community politics, as well as federal and provincial governments, have an impact on CICEPs (Cornell and Kalt 2007, Grant and Taylor 2007, Petrucci and Tallman 2011). Furthermore, cultural differences in paradigm between Indigenous communities and the industry also play an important role (Booth and Skelton 2011). While Communities see themselves as part of the ecosystem in which they have lived for thousands of years, corporations, as well as mainstream society, see themselves as external to the ecosystem from which they mainly extract resources and acquire economic benefits. Generally, the industry is focused on the forest economic dimension while Indigenous economic development must support community economic, social, environmental and cultural values (Beaudoin *et al.* 2015, Maclean *et al.* 2015). This divergent view of economic development can create conflicts within communities who have

insufficient social cohesion and who can't find common ground with the concerns of their members (Anderson, 1997).

CICEPs are also affected by a country's economic context. Like any other economic project, they must contend with unpredictable market risks, trends and forces (Booth and Skelton 2011, Parkins *et al.* 2006, Wilson and Graham 2005). Having a healthy market and more resources to invest might encourage positive interactions, thereby resulting in a potentially successful CICEP (Proulx *et al.* 2020). Industrial partners may also be inclined to listen to what communities have to say if they are not financially stressed.

Geographic barriers may also become very important, especially in the building of human capital (Blackman 2017, Booth and Skelton 2011). Thus, a community located far from industrial operations may lose opportunities or have more difficulty accessing real benefits related to the forest industry (Begay Jr *et al.* 2007). A community's remoteness also has an impact on the access to education services and, therefore, on the availability of skilled and qualified labour. As a result, the most educated communities tend to be located close to major urban centres (Proulx and Diallo 2016).

Lastly, it is important to define how Indigenous rights can determine the formal involvement of Indigenous communities in CICEPs. The last few decades have witnessed important improvements in the recognition of Indigenous rights, as many international organizations such as the United Nations and the World Bank have formally acknowledged the rights of all Indigenous communities across the world (General Assembly of the United Nations 1995, Kayseas *et al.* 2015, World Bank 2005). These changes allowed, in theory, communities to have better control over their own ancestral lands and introduced societal obligations on the part of forestry companies and can be used as leverage to negotiate a better share of benefits coming from the forest sector (Kayseas *et al.* 2015). Although the legislative changes concerning Indigenous rights can be seen in a positive manner, it can leave communities reluctant to engage in formal CICEPs because of political concerns. "All forms of rights are contestable and must be continually exercised" (Kayseas *et al.* 2015). It is possible to assume that being officially involved with a forestry company may compromise the way communities want to exercise their rights, and can also affect the rights for which they are seeking recognition. Thus, communities may be reluctant to make official

commitment with the industry, especially since negotiations on the recognition of Indigenous rights are currently under way between various communities and the Quebec government. However, the current legal context is also known to create a positive impact for Indigenous employment. In the context of changes related to Indigenous rights, Impact and Benefit Agreements (IBA) have emerged and created incentives for employers to give better opportunities for Indigenous workers (Caron and Beaudoin, 2019)

There is a bewildering number of collaborations between Indigenous communities and the Canadian forest sector (Wyatt *et al* 2010). Yet, available information on this topic is limited, outdated, widely dispersed and very little of it focuses on the forest industry specifically (Hickey and Nelson 2005). Thus, “[...] comprehensive, consistent and reliable information is difficult to find” (Fortier *et al.* 2013). Updated information about economic partnerships that concern the forest industry and Indigenous communities is needed to have a better comprehension of CICEP dynamics. As such, this paper aims to answer the following question: How do we create economic partnerships between Indigenous communities and the forest industry that are fair and mutually beneficial? This question is divided into two sub-questions: 1) What are the structures that Corporate-Indigenous community economic partnerships (CICEPs) can take and what is the impact of these structures on the relationship between both parties? and 2) What are the necessary capitals for the creation of CICEPs, so that they can meet the criteria of equitable sharing, while generating mutually profitable benefits. This paper is based on the analysis of qualitative results from semi-structured interviews of 21 Indigenous and industry experts. We will then evaluate these results within the context of the existing literature about the structure- and capital-based approaches to CICEPs.

CONCEPTUAL FRAMEWORK

Research on CICEPs suggests two main approaches: The structure-based approach and the capital-based approach. The first one focuses on the main structural arrangements of CICEPs and has been mainly viewed as a strategy to capture the existing forms of economic partnerships between communities and the forest industry (Fortier *et al.* 2013). Many studies indicated the need to further consider the procedural and contextual underpinnings of CICEPs

in order to better understand the evolution of partnership relationships over time. Therefore, the capital-based approach explores the extent to which Indigenous communities and forest companies engaging in CICEPs invest capital (human, social, political and financial) into relationship building. Although each approach can bring a different eye to the subject of this research, it is important to highlight the fact that they are not in opposition. Quite on the contrary, our study aims to combine both approaches in order to better understand how to create fair and mutually beneficial CICEPs.

The structure-based approach

This first approach suggests four common types of formal agreements, i.e. 1) service contracting relationships, 2) cooperative business arrangements, 3) memorandums of understanding and 4) joint ventures. Table 1 summarizes the characteristics and limits of these structures (Boyd and Troster 2010, Craik and McCarthy 2017, Hickey and Nelson 2005 Mayers and Vermeulen 2002, Mills 2011, NAFA and IOG 2000):

Table 1: Main structures of CICEP

Structure	Key characteristics	Limitations
Service contracting relationships	<ul style="list-style-type: none"> • ↑ Employment • ↑ Access to the workforce • ↓ Conflicts • Profits and resource access oriented • Short-term 	<ul style="list-style-type: none"> • Not efficient in creating deep and fair corporate-community relationships • Not efficient in addressing the various needs of the communities, such as cultural concerns
Cooperative business arrangement	<ul style="list-style-type: none"> • Separate ownership • Capacity building • Higher commitment 	<ul style="list-style-type: none"> • Not efficient in creating fair CICEPs • Not efficient in addressing the various needs of communities, such as cultural concerns.
Memorandum of understanding	<ul style="list-style-type: none"> • Defines a set of rights and obligations • Made of principles and terms • usually includes other forms of arrangements 	<ul style="list-style-type: none"> • Can be used as false promises—It does not have legal regulatory obligations

Joint venture	<ul style="list-style-type: none"> • ↑ financial benefits • ↑ Employment • ↑ capacity 	<ul style="list-style-type: none"> • usually implies an important financial commitment • Does not fully meet the development needs of Indigenous peoples - i.e. traditional values and involvement of community members
---------------	--	---

The structure-based approach has been extensively analyzed and summarized in the existing literature. Therefore, we will not be pursuing our explanation further. If this approach is to success, we suspect it will be due to different forms and levels of investments in the relationship. Thus, we will focus on the link with a second approach, namely the capital-based approach.

The capital-based approach

The capital-based approach is inspired notably by Flora and Flora's (2013) framework that focuses on rural communities' development. CICEPs are agreements between two partners, one of whom is an Indigenous community and often represented by the band council, and the other is the forest industry. Consequently, we decided to focus on this framework because of the socioeconomic similarities between Indigenous and rural communities e.g. remoteness, job opportunities and financial capacities, to name a few. Also, it should be noted that a capital is a resource owned by a community and, when invested, can create other resources (Flora and Flora 2013). This study focuses on human, social, political and financial capitals (figure 1). Moreover, we have linked this framework with professional and scientific literature, in order to ensure a consistency with the context of Indigenous communities.

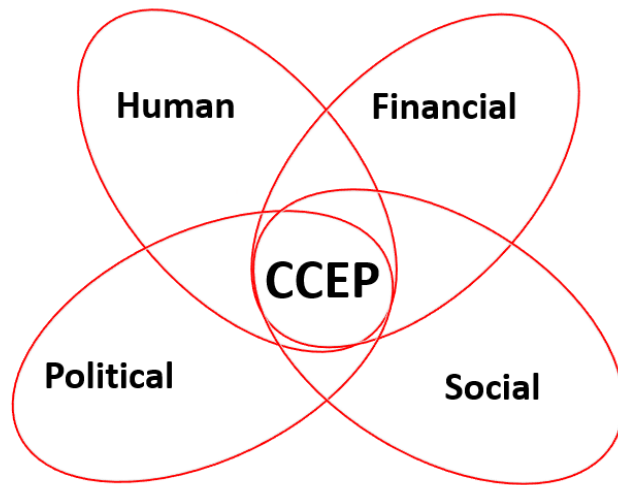


FIGURE 1: The capital-based approach, adapted from Flora and Flora (2013).

Human capital is knowledge, education, training, personal skills and professional expertise (Flora and Flora 2013). It leads to two crucial factors: workforce and key people. Because of an abundance of young people, Indigenous communities present an age demographic that is favourable to CICEPs (Anderson 1997, Blackman 2017, *Missens et al.* 2007). These individuals have their own cultural needs regarding work environment, schedule and training programs (Anderson 1997, Sosa and Keenan 2001, Hickey and Nelson 2005, Robitaille *et al.* 2017). Consequently, some factors are necessary to create an encouraging work environment. For instance, stable employment and preferential hiring of community members can be a way to ensure Indigenous participation in CICEPs (McCreary *et al.* 2016, Mills 2011, O'Faircheallaigh 2010). It creates a feeling of safety regarding jobs and finances. Furthermore, qualified individuals are necessary to build an organizational culture defined by a specific set of values and priorities (Schein 2010) and representing the interests of both partners (Beaudoin *et al.* 2015). These individuals are important because of the impact they have in creating collaborations between the industry and the community.

Social capital refers to work ethics, mutual respect and trust (Flora and Flora 2013). The parallels between social capital and the success of Indigenous economic development have been noted in the literature (Jorgensen 2007, Trospen *et al.* 2008). Establishing communication and consultation mechanisms (Blackman 2017, *Missens et al.* 2007) and developing a clear strategy (Petrucci and Tallman 2011, Blackman 2017) are all fundamental components for the long-term success of the CICEP. Furthermore, periodical assessment and

monitoring have been found effective in avoiding potential conflicts (Craik and McCarthy 2017, Sosa and Keenan 2001) and to track expected results (Cornell and Kalt 2007).

Political capital is the translation of values and requirements into standards and official rules (Flora and flora 2013). It refers to inclusion and power and, in the context of CICEPs, it is how partners hold themselves accountable. Power is a central element to political capital and can be applied through various means of pressure, such as internalization, and social and economic pressures (Flora and flora 2013). In their initial stages, CICEPs can be short-term and objective-specific, as it can be seen through service contracting relationships, leaving little power for the community (Kernaghan 1993). They can also be long-term and relationship-specific by having decisions made through consensus and negotiation, as often seen in joint ventures (Kernaghan 1993). Although choices and decision making should be sought through negotiations and an equal share of a bilaterally equal influence over priorities and concerns, it in fact comes down to the concept of power (Lukes 2005). In the context of forestry CICEPs, this translates to the capacity for an industrial partner to not only coerce or influence the community, but also its capacity to define a framed possibility and limit the choices of the community. This has the potential to exacerbate the imbalance in knowledge, qualifications and competencies between the community and the industrial partner.

Financial capital is the measure of income generation and expenses and can be translated into capital goods, physical objects and financial instruments (Flora and flora 2013). The Indian Act which applies to Indigenous communities in Canada makes it harder for them to obtain loans from financial institutions and creates inherent injustices when it comes to economic development (Stevenson and Perrault 2008). Hence, the lack of financial capacity can be an important barrier when it comes to their participation in industrial activities (Graham and Wilson 2004). Being involved in an economic partnership gives the community better access to financial tools by going through a partner (Beaudoin *et al.* 2009). Collaborations between the industry and Indigenous communities seem to create positive levers by facilitating the financial capacity and autonomy of Indigenous communities. As the greatest financial impact comes from a community's involvement in a jointly managed business, this also requires a greater financial investment (Wyatt *et al.* 2012).

There is a potential link to be drawn between the structure-based approach and the capital-based approach. Hence, this study states that the more complex the structure in terms of profit, financial benefits, resource access and power-sharing, the stronger the need for investment in a broader variety of capital. For example, service contracting relationships can give access to fewer capital than joint ventures (Hickey and Nelson 2005). Thus, existing capital would be closely tied to the existing structure of partnerships and vice versa.

The literature suggests four forms of formal partnerships. But how exactly are they created? Should they always be formalized through contracts and agreements? How do they begin? The capital-based approach is mostly based on the work of Flora and Flora (2013) and provides a wide scope of capitals as the basis of successful CICEPs. Yet, it may be interesting to link how a CICEP's structural complexity can affect the capitals needed to build those partnerships. To better understand the interaction between the structure-based approach and the capital-based approach, and how it affects CICEPs, we deem it necessary to explore the experiences resulting from actual partnerships. Hence, the rest of this paper investigates the observations of 21 community and industry representatives who have all experienced different structures of CICEPs and the impact of these structures on their relationships with their partners. We also focused on how participants view the mobilization of capitals (human, social, political and financial) in the CICEP they were involved in.

METHOD

This study focuses on economic relationships between forest companies and Indigenous communities. Its purpose is to better understand how to achieve fair and mutually beneficial relationships. Rather than studying specific cases, it examines the perceptions and recommendations of key individuals who are involved in six different CICEPs and well known by their communities and organizations. The research was approved by the Ethics Committee at Université Laval.

Interviews took place between January 2019 and May 2019 in the province of Quebec. The study was conducted using semi-structured interviews, which took place between January 2019 and May 2019 in the province of Quebec. We used a non-probability purposive sampling, whereby participants were selected based on a prior set of criteria (experiences, location, and peer's recognition) (Coyne 1997; Teddlie and Yu, 2007). Sample

size was determined according to the concept of saturation— when additional data isn't conducive to identifying new answers to our investigations (Creswell and Poth, 2007). Participants were located in four of Quebec most important forestry regions: Mauricie, Côte-Nord, Saguenay-Lac-Saint-Jean and Northern Québec. An interview guide was designed in order to get information about topics and issues such as the structure of the economic partnership, the allocation and development of resources and development, as well as external factors affecting the partnership.

N'Vivo 12 software was used for the transcript analysis of interviews, which were encoded as shown in Table 2. Moreover, to preserve the interviewees' confidentiality, we are not providing the type, nor the structure of CICEP they are involved in.

Table 2: Description of the interviewees

FID	Region	Language	Actors	Code
1	Saguenay-Lac-Saint-Jean	French	Industry	1-FI
2	Saguenay-Lac-Saint-Jean	French	Industry	2-FI
3	Saguenay-Lac-Saint-Jean	French	First nation	3-FN
4	Saguenay-Lac-Saint-Jean	French	First Nation	4-FN
5	Côte Nord	French	Industry	5-FI
6	Cote Nord	French	Industry	6-FI
7	Cote Nord	French	First Nation	7-FN
8	Cote Nord	French	First Nation	8-FN
9	Cote Nord	French	Industry	9-FI
10	Cote Nord	French	First Nation	10-FN
11	Cote Nord	French	First Nation	11-FN
12	Cote Nord	French	First Nation	12-FN
13	Northern Quebec	French	Industry	13-FI
14	Northern Quebec	French	Industry	14-FI
15	Northern Quebec	French	First Nation	15-FN
16	Northern Quebec	English	First Nation	16-FN
17	Mauricie	French	Industry	17-FI
18	Mauricie	French	Industry	18-FI
19	Mauricie	French	First Nation	19-FN
20	-	French	Industry	20-FI
21	-	English	First Nation	20-FN

A thematic analysis was then applied to identify relevant themes and sub-themes that are linked to the research question (Paillé and Muchielli 2012). Finally, a conference was

organized in November 2019 inviting all the participants to validate the findings of this study. They were presented with the interpretations of all the verbatims selected for this paper and could provide evaluations and recommendations pertaining to our interpretation of the interviews' contents. The participants approved their verbatims and were able to provide extra information, allowing for a better mutual understanding. Thus, the following results section exposes the statements of 21 forest industry and First nations representatives. We have ensured that all the interviews' further comments were added to the results section.

RESULTS

Structure of CICEPs

CICEPs were generally defined by participants as a flow of resources and services between a company and a community, with various levels of power-sharing. Data analysis revealed that CICEPs can be divided into four main structures: Informal agreements, service contracting relationships, Memoranda of understanding and joint ventures. As seen in the literature, service contracting relationships, memoranda of understanding and joint ventures are all formal agreements and involve the recognition of CICEPs through official documents. However, our results show a clear distinction between the joint venture and the other structures of CICEPs because the joint venture often implies a greater level of human, social, political and financial involvement. Also, we observed that informal agreements are very important in laying the foundations for a solid long-term CICEP.

Informal agreements

Informal agreements indicate that a relationship has been established without the existence of a signed agreement and without any official tool to track investments. Five interviewees were part of the same informal agreement. According to them, it arose from the needs of both the industrial and the community partners. It addressed a pressing situation related to the workforce and employment. Due to its informal nature, there was no official tool to monitor and evaluate the objectives and investments made by the partners. However, meaningful discussions and actions still took place showing that the community and the industry were willing to work together. They had built a strong relationship over time.

Two industry interviewees told us that they have suggested an agreement and have been waiting to formalize it. They said that, although they have been waiting a long time for the agreement to be signed, it doesn't stop them from working with the community.

“It has been at least four years since we first called to sign an agreement and it hasn't happened yet. I told them that I wouldn't wait for the agreement to be signed before getting things done.” (5-FI) *translated by the authors*

All the community interviewees were satisfied with the informal CICEP and said that a signed agreement wouldn't have an important impact:

“I don't think things will be different from the present once we sign the agreement. We already have a good relationship and we understand each other. (12-FN) *translated by the authors*

However, the industry interviewees believed that a signed agreement can motivate their organisations to do more. They emphasized the fact that a formal agreement makes it easier to justify their investment to their superiors, as well as to clarify the intentions of both sides:

“When you formalize it (the agreement), it provides an explanation to the company leaders. The agreement also makes it possible to clarify the intentions of both parties. Even if we have a draft agreement that seems to work, as long as it is not signed, we do not have the assurance that it is the case.” (5-FI) *translated by the authors*

Yet, relationships between the community and the industry were described as very good and respectful by all the interviewees. Community interviewees also highlighted the fact that it is sometimes easier to communicate with their informal agreement partners, than it is with some companies with whom they have signed formal agreements. For these community interviewees, in other words, a formalized agreement is not an absolute guarantee to ensure their interests are not prejudiced. The added value of having a signed agreement is not always clear. For the industry, a formalized agreement means much more, as it helps in having access to resources, getting forest certification and avoiding conflicts.

Formal agreements

Formal agreements are officialised with two types of documents. Sixteen interviewees were involved in such agreements. These were in the form of a memorandum of understanding

(MOU) – an official document stating the interest of a company and a community to work together, or a service contracting relationship – explaining how to operate the CICEP.

For four of the participants, a trigger event inspired their decision to develop a formal agreement. It was a conflict over land use that led to a search for common grounds and for the establishment of a MOU. This allowed the opening of a communications channel. One participant told us that this type of formal agreement is a two-level process. The first level is strategic and calls for a formal statement of political strategy- i.e. in the form of a MOU. The second level is operational and articulates how things are going to be done- i.e. implementation of a service contracting relationship. A small number of those interviewed were involved in a service contracting relationship, although they were not yet part of a MOU.

Interviewees representing both industry and communities highlighted that service contracting relationships address specific goals. For industrial interviewees, they give access to labour and wood supplies. For Indigenous interviewees, they can be a vehicle for employment and wealth creation. A few interviewees mentioned that ensuing economic gains for the community can go beyond a project's financial performance. It can also be associated to social benefits. For instance, it creates better social cohesion and lower the demand on the community social services:

“The benefits are social too. If I get someone from the community to work, it will not only change his own life, as he will have better self-esteem and will become a better citizen, but his wife, children and extended family will benefit from this too. Ultimately, this will reduce the pressure on social and police. Everyone can benefit from this initiative. Yes, there are some indirect economic benefits but we are mostly interested by the positive social impacts.” (19-FN)
translated by the authors

Many interviewees mentioned that, although economic agreements seem to lead to consensus, they might present a certain level of risk. For example, they can be used as false promises. Since most of the provisions are not legally binding, risk management is a matter of judgment and trust between the partners. The community and the industry don't have legal means to hold their partner accountable.

Joint venture may have a higher level of investments in terms of capitals. For most interviewees, this structure of CICEP is a business owned and managed by both the

community and the industrial partner. In these ventures, the community has ownership over the business and its representatives sit on the administrative board. The community interviewees told us that they don't necessarily own majority of shares. However, this doesn't reduce their involvement in the decision-making process.

Several interviewees highlight the fact that a joint venture it is often established subsequently after a formal arrangement such as a MOU. Partners have already experienced working together and have a clear framework for their relationship. These assets are also part of the human capital.

“So, it started with a land-use conflict that worsened and got far enough to receive media coverage. It finally resulted in a memorandum of understanding. This allowed us to better understand each other and to learn to work together. This is how our partnership started. When you're looking for partners, why wouldn't you go with the ones you already know and trust?” (8-FN). *translated by the authors*

Partners are more inclined to participate in a joint venture if they already know each other from previous experiences and have a good social capital- e.g. MOUs and service contracting relationships. This relies on the establishment of a personal relationship based on trust and confidence between the two partners.

The four interviewees who were part of the same joint venture told us that CICEPs don't work the same way with every community. Therefore, the success of a joint venture is largely affected by the economic culture² of the community.

The only joint venture studied was managed by a board of directors consisting of members from a forestry company and a community band council. The interviewees noted many advantages for the company to get involved in a joint venture. These included having easier access to forest certification and resources. Ultimately building a higher level of political capital. Interviewees also highlighted the fact that it could provide the community with lasting incomes. One interviewee said that the self-generation of revenue allowed the community to be economically independent from the federal government and provided the community with substantial additional power. This power is of even greater consequence when the joint venture was located on the reserve.

² One Community interviewee was referring to economic culture as the way a community approaches economic development.

“The community has a lot more say and a lot more of the decision-making power in the partnership than you would think they do. I would say, and again, when it is on reserve land it is pretty difficult for the First Nation to not have that type of control and interest, but again, not all JVs are on reserves. » (21-FN)

Yet, joint ventures have limitations. According to one community interviewee, they don't leave space for land use conflicts or any other profound divergence:

“It is not through economic participation that the issue of relations between forest companies and First Nations is solved. It can help, it creates different communication channels, but it doesn't solve land-use conflicts.” (8-FN)
translated by the authors

CICEP capitals

Human capital

The interviews permitted the identification of three human capital attributes: recruitment tools, training programs and the existence of key people. Recruitment is considered a CICEP objective, while training and key people are factors critical to the success of CICEPs. two community interviewees mentioned that recruitment is based on the needs of the business.

“It is an agreement that focuses exclusively on industry needs in terms of human resources, workforce.” (19-FN) *translated by the authors*

However, a few other community interviewees also noted that the decisions related to employment are taken jointly.

“There are some things that are done jointly, and we also try, through our employment committee with the company, to boost the human resources. We're trying to link what we can offer with the company's needs.” (3-FN) *translated by the authors*

Industrial interviewees specified that their companies would organize employment events inside the communities to facilitate communication. They would also recruit directly by visiting secondary schools and by offering yearly school trips to the company's facilities.

During our discussions, interviewees highlighted the importance of a positive training and working environment. Many of them noted the importance of awareness training sessions to provide information about the Indigenous lifestyles and to introduce employees to each other. Some company participants have also created cultural awareness sessions for their senior staff. At times, they have relied on experts, such as famous anthropologist, Serge

Bouchard. Others have reached out to community members to teach their staff about Indigenous lifestyles, values and history.

The majority of interviewees mentioned that creating positive economic relationships between the forest industry and Indigenous peoples requires key people. Having the right technical staff is not enough. Key people with professional competencies is also crucial to moving the project forward.

The only joint venture studied was described as a successful one, by both the community and the industrial partner interviewees. They said that the success of their CICEP is due to key people involved in the CICEP. Those individuals see economic development as a positive priority. They are described by the industrial partner as patients, dynamic and willing to share knowledge.

“They are patient shareholders who give a lot of their expertise and share their knowledge. It is shareholders that I find dynamic, but who do not have the sole objective of filling the pockets of their community.” (6-FI) *translated by the authors*

Several participants mentioned that it is also important that CICEPs don't depend solely on one person. They said that it is better to develop several contact points with many individuals, rather than have one main contact so that the departure of one individual won't put at risk the whole CICEP:

“What I often say to our people is that they shouldn't work with only one person who is the point of contact in a region because if that person leaves or becomes sick, you don't have any contact inside the community anymore. The contact person, his role is to introduce other people, to introduce, to create other links between us and the community.” (20-FI) *translated by the authors*

Some community interviewees have suggested hiring key indigenous staff. These persons would play the role of expert coordinator in the CICEP process. He or she would provide the advantage of knowing the demographic realities of the community and providing good recommendations for the industrial partner.

An important issue was raised among all the interviewees. Participants often said that they were working in a stressful environment with insufficient professional human resources. Community interviewees told us that they need more professional resources with higher

capacities, while the industrial interviewees have reported sometimes being in a situation beyond their capabilities.

“My concern is that I lack staff. We have so much work. It takes a team, increase the team of professionals. I think there should be staff for the implementation of the partnership.” (10-FN) *translated by the authors*

Another issue was the distance between the community and company operations. Industry interviewees described this as a major obstacle to hiring Indigenous workers.

Social capital

Results concerning social capital helped us identifying three attributes: strategy, communication and resource sharing. Many interviewees underlined the importance of a long-term strategy and global actions to foster durable relationships between local Indigenous communities and the industrial forest sector. These included a timeline because short-term outcomes can be encouraging and long-term goals might, ultimately, give more sustainable results.

“I think it needs to be a long-term process. It’s a lasting relationship. I think that we have to work on longer-term issues and aim for short-term results, I think that we have to be careful in the end, we should be looking for a long-term strategy.” (18-FI) *translated by the authors*

“[The company] realizes that if they get along with the Indigenous [community], it will be easier in the future to get access to the resources, even if the wood volume is costlier now.” (15-FN) *translated by the authors*

According to some Indigenous interviewees, the strategy should find a balance between economic development and the protection of their territories. As regards to economic development, they want to seek expertise and experience from the industry.

Several interviewees told us that the communication process is decided upfront, consistent, respectful and transparent. They suggested asking questions such as: how are we going to communicate? How often? Information about the project must be genuinely clear and easy to find.

Not all communities have equal access to financial, technical and professional expertise. The results show that resource sharing refers mainly to material and expertise. Industrial interviewees said that they can offer access to a reduced price on certain resources,

free fieldwork information and qualified staff. Sharing competencies was a recurring element addressed by the interviewees. Interviewees said that offering these kinds of exchanges can build trust and satisfaction.

Political capital

We identified three attributes based on the interviews: Decision-making, conflict management and mitigation, and monitoring?

Interviewees said that decision-making must reflect the vision of both parties. The community should be able to participate in the process by including certain clauses in the CICEP. Creating decision-making committees early in the CICEP process was emphasized as important for decision-making by several interviewees. The goal of these committees is to manage project finances and to summarize results and outcomes for the community and industrial leadership. According to most of the interviewees, it is by establishing an executive board of industrial and community representatives that decision-making, investments and strategies are discussed. Interviewees were aware that a conflict resolution protocol is required for the companies to obtain forest certifications such as FSC and SFI.

“This is something that stands out a lot when it comes to FSC certification and conflict resolution.” (10-FN) *translated by the authors*

Interviewees noted that successful conflict management is also a way to avoid problems early on. For some, the best way to solve conflict is to sit and talk together. In general, the interviewees said that every community and company should have their own conflict resolution mechanism. However, the procedure should be decided at the beginning.

Indigenous interviewees mentioned that power-sharing in economic partnerships also has important limitations. It is usually the industry who invests the financial capital. This dynamic leads to an imbalance when it comes to discussing and negotiating issues:

“It still comes with certain limitations, because, again, it is generally the company putting forward a lot of that capital in cash. Because the community doesn’t have it at their fingertips. So, there can be times where a community’s representatives are sitting around the table, but don’t and aren’t able to negotiate. Some companies will, in fact, leverage that, unfortunately” (21-FN).

To address this issue, interviewees suggested to jointly build a monitoring process. This holds partners accountable for their actions (or non-actions). The establishment of a

monitoring mechanism is a means of protection for the partners who put time and energy into the project.

“It protects everybody. This can stop people from doing as they please, regardless of the concerns of the other partners. It creates a kind of regulating phenomenon.”
(19-FN) *translated by the authors*

Also, from the community interviewees’ perspective, interviewees said that the proportion of ownership in the company is not the only factor that influences their involvement in the decision-making process. It is rather the expertise they have that is going to provide them with more power. The community who was participating in the joint venture said that, while they only own 25% of the joint venture, their participation in the decision-making is as strong as their industrial partner because they are bringing an important amount of expertise.

For some industrial participants, the biggest concern regarding economic partnerships remains the use of figureheads³. It creates an unfair situation and causes a lot of frustration for those who are trying to follow the rules but feel disadvantaged by this phenomenon. They don’t feel recognized for their efforts and investment they’ve put into it.

Financial capital

Results showed that financial capital is an important reason for communities to participate in CICEPs. We identified two attributes: jobs and income generation. A few community interviewees emphasized the importance of CICEP profitability and, hence, economic viability.

“The will of the community, when it comes to economic partnership, is simply to create jobs and wealth. It takes a viable and economically profitable project.”
(8-FN) *translated by the authors*

According to this interviewee, Indigenous communities could have more benefits from the operation if they oversaw the operations. However, several community interviewees mentioned that having less control can reduce their financial risk. Their main financial goal

³ In the context of CICEPs, a figurehead is an Indigenous individual who appears to be a significant partner in a CICEP, but doesn’t participate in the process at all. All the power remains in the hands of the industry, in exchange of financial benefits for the figurehead. This is problematic because it can shift resources away from community development leaving them with no benefits at all.

was to create revenue and economic gain for their community, which is very important to reach self-determination.

On the industry side, some interviewees spoke about the importance of industrial participation in order to create opportunities for Indigenous entrepreneurship. They are aware of the difficulty Indigenous entrepreneurs face when it comes to having access to bank loans. For instance, they created joint ventures for equipment and machinery purchases at a 40-60 ratio, as described by the industry interviewees. This reduces financial risk and creates revenue.

“For Indigenous entrepreneurs it is difficult to have access to financing in order to buy equipment. We have the money. We offer them the possibility of associating with us. For example, they own 40% and we have 60%. They don’t have to put themselves in a perilous financial situation, they have a weekly salary, they have advantages, if the company is doing well, they have 40% from the benefits and they can withdraw anytime. We now have thirty subsidiaries and it's fine.” (17-FI) *translated by the authors*

A CICEP is structured into four different agreements which can affect the relationship between the community and the industry on different levels. CICEPs call for partners to implement their projects with particular attention to the existing capitals. The link between these two approaches will be discussed in the following discussion section.

DISCUSSION

The results of this study allowed us to answer the following two questions: 1) What are the structures that Corporate-Indigenous community economic partnerships (CICEPs) can take and what is the impact of these structures on the relationship between both parties? and 2) What are the necessary capitals for the creation of CICEPs, so that they can meet the criteria of equitable sharing, while generating mutually profitable benefits. There are four types of agreements: Informal agreements, service contracting relationships MOUs and joint ventures.

The interviews showed that one type of CICEP can lead to another. For instance, an informal agreement can be a first step to formal agreement (MOU/service contracting), or evolve in more complex structure (joint venture). As Fortier *et al.* (2013) highlighted, MOUs, which are a type of first step formal agreement, aim to establish relationship frameworks

between partners which are operationalized through service contracting relationships. Sixteen of the Indigenous and industry interviewees were involved in MOUs from which service contracting relationships also emerged. Results showed that service contracting relationships, which we also classified as a first step formal agreement, is short term as well as employment and profit-oriented, which is similar to the findings of Hickey and Nelson (2005). However, the current study identifies additional nuances. Service contracting relationships can create global positive impacts. As reported by O'Faircheallaigh (2010), economic agreements such as service contracting relationships can lead to better social services and provide sustainable benefits for the community.

This paper also adds additional contributions by exposing the importance of informal agreements, which, to the best of our knowledge, is not addressed in the current literature. Informal agreements rely mainly on key individuals who can ensure that the values and priorities of both partners (Schein 2010) are taken into consideration. This structure is the CICEP in its simplest form and calls for the mobilisation of the human capital. We can argue that human capital is at the base of all CICEP structures. The interviewee analysis suggests that the quality of the relationships between the two partners is a key indicator to CICEP success. Thus, it is important to invest in the relationship before trying to formalize it through any type of formal agreement (service contracting, MOU or joint venture).

As reported by Keyseas *et al.* (2015), the progress of Indigenous rights is definitely creating more opportunities for Indigenous peoples to be part of their territory's economic development. However, communities can be reluctant to be formally involved in a CICEP because they don't want to compromise the negotiations with various government regarding their ancestral rights. Informal agreements can perhaps seem safer for the communities because they don't have to sign an agreement that can affect the rights they are currently seeking. Once again, mutual trust seems to come mostly from the quality of the relationship rather than the structure itself. A signed agreement doesn't mean the relationship is better than one with an unsigned agreement.

The literature on joint ventures has mentioned that commitments from both partners in terms of financial resources, experience and expertise (Boyd and Trosper 2010; Curran and M'Gonigle 1999, Hickey and Nelson 2005) can lead to mutual benefits for both partners.

Our study results are consistent with this. However, it is important to highlight that another communication channel must be used to address profound divergences such as land-use conflicts. Results have also highlighted the negative impact related to figureheads which can greatly impede CICEP success. Community and industry leadership must emphasize this issue and ensure it doesn't affect their partner's trust.

The research results highlight that human capital is fundamental to CICEPs. The resources invested in human capital are recruitment tools, training programs and the existence of key people who are crucial to building relationships and creating an organizational culture (Anderson 1997, Blackman 2017, Hickey and Nelson 2005, Missens *et al.* 2007, Sosa and Keenan 2001). However, it is important not to depend solely on a few individuals. This goes back to the importance of building an organizational culture made of values and priorities representing both partners. Contact-persons must be easy to replace, and more people are expected to participate in the CICEP. These findings are in line with the literature (Beaudoin *et al.* 2015, Schein 2010).

Results concerning human capital reveal the importance of training and professional expertise (Flora and Flora 2013). Recruitment and training are based on industry needs. However, employment creation strategies are also a top priority for many Indigenous communities. Training strategy is jointly planned, and participants take advantage of existing public programs. These results confirm what was found in the literature. As many authors have suggested, teaming with governments to create suitable training programs and financial support keeps projects going (Fidle 2010, McCreary *et al.* 2016, Missens *et al.* 2007, O'Faircheallaigh 2010, Sosa et Keenan 2001). Our results also support recent studies that highlight the importance of collaboration for Indigenous employment (Théberge *et al.* 2019). The results also underlined the importance of hiring Indigenous experts. This can help to produce the right working environment with a flexible schedule and sensitivity to Indigenous culture (Boyd and Trospier 2010, Graham and Wilson 2004, Sosa and Keenan 2001). Leaking professional resources are significant and can be an important limitation to human capital. The literature consulted didn't really address this issue.

Our results show that social capital comprises three elements: strategy, communication and resource sharing. These are expected to be conducted according to a fair work ethic, mutual respect and trust (Flora and Flora 2013). The findings demonstrated that

the bases of communication must be regular and sensitive to the community's needs, values and preferences. It should also provide tools to measure CICEP performance. Resource sharing must also be sensitive to the community's needs. This is in line with what Begay Jr *et al.* (2007) reported about the importance to acknowledge the unique needs and realities of every community. As credibility is key, the industry must always provide explanations when something cannot be done, and expectations are not met. Creating and maintaining a dialogue is important, with annual meetings being conducted in order to plan future work, as well as to make the necessary adjustments regarding previous results. This is compatible with literature recommendations about having an efficient and periodical monitoring mechanism (Cornell and Kalt 2007, Craik and McCarthy 2017, Sosa and Keenan 2001). We found that social capital is present in all CICEP structures. However, it is weaker in the informal agreement. One explanation is that there is no tool to track partnership performance and to plan future objectives, and therefore, partners find it hard to work toward long term goals.

The results show that political capital is the means to transform expectations and values into specific norms. Various elements are necessary in order to allow power-sharing in CICEPs, such as joint strategies and shared mechanisms for decision-making and dispute resolution. In this sense, this study aligns with previous research focusing on power distribution among diverse forms of collaborations between natural resource industries and Indigenous communities (Kernaghan 1993, Petrucci and Tallman 2011) and collaborative forest management (Hotte *et al.* 2019). The current study concurs with the importance of expertise and capacity-building which supports the positive impact of industry-community collaboration for community capacity building (Stevenson and Perrault 2008). A community who has expertise is more likely to influence decision-making processes, no matter the amount of ownership they have in the CICEP. In this vein, participants also mentioned that imbalance in financial resources and the use of figureheads can impede CICEP dynamics. There can be an important mobilization for political capital in a MOU or a joint venture, except when the community partner is used as a figurehead. Political capital is slightly less important in the case of service contracting relationships. There can be interesting capacity building for the community and they can also participate in the decision-making process, but

they often don't participate as equally as the industry does. Informal agreements don't involve political capital.

Financial capital refers to capital goods and access to financial instruments (Flora and Flora 2013). Finances can be challenging for an Indigenous community, as it is difficult for them to have access to loans (Graham and Wilson 2004, Stevenson and Perrault 2008). In such cases, maximizing profitability and minimizing financial risk was important for many Indigenous interviewees. As for the industrial interviewees, many were aware and sensitive to the financial situation of the communities and have suggested a higher financial involvement from the industry to ease the burden on Indigenous entrepreneurship. Joint venture is the CICEP structure that requires a higher mobilization of the financial capital. Both partners are involved in a commercial relationship and their investments should provide for long-term efficiency. Yet, joint ventures are not a political tool and other communication channels must be used in order to address conflicts over territory, land use and indigenous rights. Economic involvement of Indigenous communities might help to create a better way to communicate but won't solve land-use conflicts.

Our results show that CICEP capitals are not equally mobilised when establishing a formal economic relationship. Partners appear to mobilise capitals in the following order: human, social, political and financial. This can be linked to CICEP structures since it is easier to observe the existence of diverse forms of capital in a joint venture than it is to observe capital in an informal economic relationship.

Type of CICEP	Capitals			
	Human	Social	Political	Financial
Informal agreement	+++			
Service contracting	++	+++	+	
MOU	++	+++	+++	+
Joint venture	++	+++	+	+++

FIGURE 2: Relationship between the structure-based approach and the capital-based approach

As stated, at the beginning of this paper, the two approaches definitely interact with one another. Informal agreements reflect the trust between partners and provide information about the quality of the relationship. Therefore, they could not exist without solid human capital. As we suspected, some structures require a broader range of capital. Thus, joint ventures seem to cover all capitals while service contracting doesn't really give access to political and financial capital. Yet, structures and capitals should not be seen as mutually exclusive. They can be interlinked and can create a starting point for one another.

CONCLUSION

In this paper, we seek to better understand how to create lasting, fair and mutually beneficial CICEPs through the viewpoints of 21 key participants as well as the existing literature. However, there are some limitations to this study. It is important to highlight that the results do not take into consideration the full complexity and diversity of the Indigenous context nor the forest industry, but rather help to understand the circumstances of successful CICEPs. Additionally, we interviewed participants that were engaged in building CICEPs. We did not, however, interview participants who experienced conflicts or failures in CICEPs. Thus, it is possible that some information could have been missed.

The participation of Indigenous communities in the Canadian forest industry allows more equity and a better share of benefits between the two parties. Yet, very little academic

information exists on the topic. Moreover, the existing information is outdated. Social, economic and political reconciliation between Indigenous nations and the rest of Canadian society deals with far more than what was addressed in this paper. By looking at the involvement of Indigenous peoples in forestry development, this paper fosters better territorial management and provides more space for Indigenous discourse within the forest industry.

REFERENCES

- ANDERSON, R.B. 1997. Corporate/indigenous partnerships in economic development: The first nations in Canada. *World development* **25** (9): 1483-1503.
- BEAUDOIN, JM., BOUTHILLIER, L. and CHIASSON G. 2015. Growing deep roots: Increasing Aboriginal authority in contemporary forest governance arrangements. *Land use policy* **49**: 287-295.
- BEGAY JR., Manley A., CORNELL, S., JORGENSEN, M. and Kalt J.P. 2007. Development, Governance, and Culture: What Are They, and What Do They Have to Do with Rebuilding Native Nations?. *Rebuilding Native Nations: Strategies for Governance and Development*. Tucson: University of Arizona Press.
- BLACKMAN, J. 2017. Researching Indigenous Partnerships: An Assessment of Corporate-Indigenous Relations. Retrieved from Ottawa, Canada.
- BOOTH, A. L. and SKELTON, N. W. 2011. "There's a Conflict Right There": Integrating Indigenous Community Values into Commercial Forestry in the Tl'azt'en First Nation. *Society & Natural Resources* **24**(4): 368-383. doi:10.1080/08941920902755390
- BOYD, J. and TROSPER, R. 2010. The use of joint ventures to accomplish aboriginal economic development: Two examples from British Columbia. *International Journal of the Commons* **4**(1). doi:10.18352/bmgn-lchr.132
- CARON, J., ASSELIN, H., and BEAUDOIN, J. M. (2019). Attitudes and behaviors of mining sector employers towards the Indigenous workforce. *Resources Policy*, *61*, 108-117.
- CORNELL, S. and KALT, J.P. 2007 Two approaches to the development of Native nations: One works, the other doesn't. *Rebuilding Native nations: strategies for governance and development* **3** (6).
- CRAIK, N., GARDNER, H. and MCCARTHY, D. 2017. Indigenous–corporate private governance and legitimacy: Lessons learned from impact and benefit agreements. *Resources Policy*, 201 **52**: 379-388.
- CRESWELL, J. W., and POTH, C. N. 2016. Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches. Sage publications
- CURRAN, D. and M'GONIGLE, M. 1999. Aboriginal forestry: community management as opportunity and imperative. *Osgoode Hall* **37**: 711.

- FLORA, C. B. and FLORA, J. L. 2013. *Rural communities: legacy and change* (Westview Press Ed. 4th). Boulder, CO. 419 pp.
- FORTIER, J.-F., WYATT, S., NATCHER, D. C., Smith, M. A. P. and Hébert, M. 2013. An inventory of collaborative arrangements between Aboriginal peoples and the Canadian forest sector: Linking policies to diversification in forms of engagement. *Journal of Environmental Management* **119**: 47-55.
- GIBSON, G., and O'FAIRCHEALLAIGH, C. 2010. IBA community toolkit: Negotiation and implementation of impact and benefit agreements: Walter & Duncan Gordon Foundation.
- WILSON, G. and GRAHAM, J. 2005. Relationships between First Nations and the Forest Industry: The Legal and Policy Context. Institute on governance, Ottawa
- GRANT, K., and TAYLOR, J. 2007. Managing the boundary between business and politics: Strategies for improving the chances for success in tribally owned enterprises. *Rebuilding Native nations: strategies for governance and development*: 175-196.
- GYSBERS, J. , and Lee, P. 2003. *Aboriginal communities in forest regions in Canada: Disparities in socio-economic conditions* . Global Forest Watch Canada : Edmonton, Alberta, Canada .
- HICKEY, C. and NELSON, M. 2005. Partnerships between First Nations and the forest sector: a national survey. Edmonton, Alberta.
- HOTTE, N., WYATT, S., and KOZAK, R. (2018). Influences on trust during collaborative forest governance: a case study from Haida Gwaii. *Canadian Journal of Forest Research* **49**(4): 361-374.
- KERNAGHAN, K. 1993. Partnership and public administration: conceptual and practical considerations. *Canadian Public Administration*, **36**(1): 57-76.
- KUZEL, A.J. 1992. Sampling in qualitative inquiry. London. 31-44.
- LUKES, S. 2005. Power: A Radical View. 2e édition. Houndmills, Basingstoke, Hampshire: Palgrave Macmillan, 2005: 191 p.
- MACLEAN, K., ROBINSON, C. J., and NATCHER, D. C. 2015. Consensus building or constructive conflict? Aboriginal discursive strategies to enhance participation in natural resource management in Australia and Canada. *Society and natural resources* **28**(2): 197-211. doi:<http://dx.doi.org/10.1080/08941920.2014.928396>

- MAYERS, J., and VERMULEN, S. 2002. Company-community forestry partnerships: From raw deals to mutual gains. International Institute for Environment and Development, London.
- MCCREARY, T., Mills, S. and ST-AMAND, A. 2016. Lands and Resources for Jobs: How Aboriginal Peoples Strategically Use Environmental Assessments to Advance Community Employment Aims. *Canadian Public Policy* **42**(2): 212-223.
- MCQUAID, R. W. (2000). The theory of partnership: why have partnerships? *Public-private partnerships* (pp. 27-53). Routledge.
- MILLS, S. E. (2011). Beyond the Blue and Green: The Need to Consider Aboriginal Peoples' Relationships to Resource Development in Labor-Environment Campaigns. *Labor Studies Journal* **36**(1): 104-121
- MISSENS, R., PAUL DANA, L., and ANDERSON, R. 2007. Aboriginal partnerships in Canada: focus on the Diavik Diamond Mine. *Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy* **1**(1): 54-76.
- NAFA and IOG. 2000. Aboriginal-forest sector partnerships: Lessons for future collaboration: Institute on Governance.
- O'FAIRCHEALLAIGH, C. 2010. Aboriginal-mining company contractual agreements in Australia and Canada: Implications for political autonomy and community development. *Canadian Journal of Development Studies/Revue canadienne d'études du développement* **30**(1-2): 69-86.
- PAILLÉ, P. and MUCCIELLI, A. 2012. L'analyse thématique. *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales* :231-314.
- PAPILLON, M., and RODON, T. 2017. Proponent-Indigenous agreements and the implementation of the right to free, prior, and informed consent in Canada. *Environmental Impact Assessment Review* **62**: 216-224.
- PARKINS, J., STEDMAN, R., PATRIQUIN, M., and BURNS, M. 2006. Strong policies, poor outcomes.
- PROULX, G., BEAUDOIN, J. M., ASSELIN, H., BOUTHILLIER, L., & THÉBERGE, D. 2020. Untapped potential? Attitudes and behaviours of forestry employers toward the Indigenous workforce in Quebec, Canada. *Canadian Journal of Forest Research*, (ja).
- ST-LAURENT, G. P., and LE BILLON, P. 2015. Staking claims and shaking hands: Impact and benefit agreements as a technology of government in the mining sector. *The extractive industries and society* **2**(3): 590-602.

- PETRUCCI, F. and TALLMAN, R. 2011. Developing An Economic Partnership Framework Between The Lheidli T'enneh First Nation And Initiatives Prince George Development Corporation. *Journal of Business & Economics Research* **9**(3) :85-93.
- PROULX, M.-U., and DIALLO Diallo, I. 2016. Socioeconomic Dynamics of Aboriginal Communities in Quebec. *Indigenous People and Economic Development*. Routledge. 27-44 pp.
- ROBITAILLE, P. A., SHAHI, C., SMITH, M. A. and LUCKAI, N. 2017. Growing together: A principle-based approach to building collaborative Indigenous partnerships in Canada's forest sector. *Forestry Chronicle* **93**(1) : 44-57
- SECRÉTAIRIAT DES AFFAIRES AUTOCHTONES. 2002. Entente concernant une nouvelle relation entre le gouvernement du Québec et les Cris du Québec. Gouvernement du Québec, Québec.
- SCHEIN, E. H. 2010. Organizational culture and leadership (Vol. 2). John Wiley & Sons.
- SOSA, I., and KEENAN, K. 2001. Impact benefit agreements between aboriginal communities and mining companies: Their use in Canada: Canadian Environmental Law Association Ottawa.
- STEVENSON, M. G., and PERRAULT, P. 2008. Capacity for What? Capacity for Whom?: Aboriginal Capacity and Canada's Forest Sector.
- THÉBERGE, D., BEAUDOIN, J. M., ASSELIN, H., BEN MANSOUR, J., BOUTHILLER, L., ST-JEAN, É., & FABI, B. (2019). Regards sur les attitudes et comportements des employeurs à l'égard de la diversité de la main-d'oeuvre autochtone (rapport global).
- TROSPER, R., NELSON, H., HOBERG, G., SMITH, P. and NIKOLAKIS, W. 2008. Institutional determinants of profitable commercial forestry enterprises among First Nations in Canada. *Canadian Journal of Forest Research-Revue Canadienne De Recherche Forestiere*, **38**(2): 226-238
- WILSON, J. and GRAHAM, J. 2005. Relationships between First Nations and the forest industry: the legal and policy context.
- WYATT, S., FORTIER, J.-F., NATCHER, D. C., SMITH, M. A. and HÉBERT, M. 2013. Collaboration between Aboriginal peoples and the Canadian forest sector: A typology of arrangements for establishing control and determining benefits of forestlands. *Journal of Environmental Management*, 115, 21-31.

Conclusion

Le présent mémoire expose divers démarches possibles menant au développement de partenariats économiques entre les communautés autochtones et l'industrie forestière (PECAI). Plusieurs raisons incitent une communauté autochtone à participer dans un tel processus relationnel, par exemple, la création d'emplois, la génération de revenu et, ultimement, une amélioration des conditions socioéconomiques pour ses membres (Mills and Sweeney, 2013; O'Faircheallaigh, 2010; Wilson and Graham, 2004). En contrepartie, ces démarches permettent notamment à l'industrie de répondre aux besoins de main-d'œuvre (Blackman, 2017; Missens, Paul Dana and Anderson, 2007), de satisfaire aux exigences des droits autochtones (Gibson and O'Faircheallaigh, 2010; St-Laurent et Billon, 2015) et de faciliter l'acceptabilité sociale du développement industriel (Boutilier et Tompson, 2011). Plusieurs études portent sur le concept de collaborations entre les communautés autochtones du Canada et le secteur forestier canadien (Fortier et al., 2013; Hickey and Nelson, 2005; Wyatt et al., 2010), mais elles ne mettent pas toutes autant d'emphase sur le partenariat économique.

Étant donné les changements législatifs, sociaux et pol

itiques survenus dans les dernières années, et compte tenu du contexte particulier de l'industrie forestière québécois, par exemple, l'impact du régime forestier et les contraintes de rentabilité financière, nous avons jugé important de concentrer notre étude sur les partenariats économiques qui existent entre l'industrie forestière et les communautés autochtones au Québec. Plutôt que de procéder par étude de cas, nous portons un regard sur la perception d'experts des milieux autochtones et industriels. Nous nous intéressons aux structures que peuvent prendre les PECAI et aux attributs qui composent ces partenariats. Ainsi, ce mémoire porte sur la création de PECAI et cherche des réponses à la question suivante : Comment créer un partenariat économique entre les communautés autochtones et l'industrie forestière, qui soit équitable et mutuellement profitable? Par conséquent une analyse thématique des résultats permet de dégager un lien entre les diverses structures de PECAI et les capitaux qui les constituent. On y retrouve trois structures, soit : l'entente informelle, l'entente formelle, et la coentreprise. Puis, nous avons relevé l'importance des capitaux qui composent les PECAI, c'est-à-dire

: (1) le capital humain (2) le capital social (3) le capital politique et (4) le capital financier. L'étude présente des liens entre les deux approches. Alors que l'entente informelle mobilise principalement du capital humain, la coentreprise permet l'existence de l'ensemble des capitaux abordés dans cette étude. Bien que chaque communauté possède une identité, des préoccupations et des besoins distincts, certains éléments des PECAI méritent une meilleure attention. Entre autres, la place accordée aux personnes clés, la création d'une culture organisationnelle appropriée au contexte autochtone, une visée économique à long terme et les mécanismes de résolutions de conflits.

La création de PECAI n'est pas un phénomène nouveau et l'implication des communautés autochtones dans le secteur forestier canadien remonte à plusieurs décennies déjà. Néanmoins, les partenariats ainsi créés ne sont que très peu documentés dans la littérature scientifique. Ce mémoire permet donc de porter un regard global sur les conditions préalables à la formation de PECAI. De plus, les résultats peuvent servir dans d'autres contextes, notamment, par les groupes de recherche, des ONG et autres organisations qui souhaitent collaborer avec une communauté autochtone, tout en assurant une relation harmonieuse et des retombées collectives.

Malgré la richesse de l'information présentée dans ce mémoire de recherche, deux principales limites sont soulevées. D'abord, les résultats et l'analyse présentent le discours de décideurs industriels et autochtones. Alors qu'il s'agit de personnes dont l'expérience permet d'enrichir la réflexion sur la formation de PECAI, il demeure que la perception et l'importance accordée aux divers attributs des PECAI peuvent varier à l'intérieur d'une même communauté. Il aurait été intéressant de tenir compte de cette diversité. Ensuite, notre échantillon inclut des participants impliqués dans le développement de PÉCAI, mais pas de participants qui auraient pu vivre l'échec d'un PÉCAI. Ainsi, des éléments de réponses différents auraient pu être relevés lors de conflits entre les partenaires économiques. Or, ce mémoire ne fournit pas suffisamment d'information à ce sujet.

En conséquence, cela trace la voie pour des recherches subséquentes sur les PECAI. En effet, il serait intéressant de rapporter les éléments de réponse de cette étude, sur une plus grande échelle. Par exemple, un sondage provincial pourrait montrer des

similitudes entre les différents PECAI formés dans le contexte québécois. Les futures recherches pourraient aussi étudier le rôle et l'impact des autres acteurs du milieu dans lequel évoluent les PECAI. En effet, il est généralement connu que les gouvernements, les organisations publiques et les labels environnementaux sont constitutifs du capital humain, social, politique et financier et possèdent certainement une incidence sur ces attributs. Octroyer une importance au rôle joué par ces autres acteurs permet de tracer un portrait plus juste des besoins en lien avec la création et le développement des PECAI. Étant donné le caractère évolutif des partenariats économiques entre l'industrie forestière et les communautés autochtones, plus d'études permettront de suivre et commenter cette évolution. Celles-ci devront impérativement assurer une prise en compte des distinctions qui caractérisent chaque cas, tout en relevant les similitudes qui maximisent, de façon générale, la réussite des PECAI.

Annexe A : Courriel de recrutement

Bonjour Monsieur/Madame,

Je me présente, XXX, étudiante à la maîtrise en sciences forestières à l'université Laval. J'effectue un projet de recherche supervisé par le professeur XXX, en codirection avec le professeur XXX.

Dans le cadre de notre projet de recherche, nous cherchons à nous entretenir avec des représentants industriels et autochtones qui sont présentement, ou qui ont déjà été engagés dans un partenariat interculturel entre le secteur de l'exploitation des ressources naturelles et les communautés autochtones, au Québec. Nous nous intéressons aux pratiques mise en place pour établir une collaboration entre le secteur forestier et les communautés autochtones. Il sera essentiellement question d'une discussion sur le type de partenariat choisie, des pratiques employées ainsi que la démarche partenariale.

Un des partenariats auquel je m'intéresse particulièrement est le partenariat entre industrie et communauté. Je me demande si vous avez fait partie de la création et du fonctionnement de ce partenariat. Si vous n'êtes pas le bon candidat pour discuter de ce partenariat, pouvez-vous vous me recommander des personnes, dont la participation pourrait être pertinente dans ce contexte-ci?

La sélection des participants se fait sous les critères suivants :

- 1- Avoir occupé un poste clé dans le cadre du partenariat entre abc et xyz;
- 2- Le projet dont le ou la participant-e a fait partie doit avoir le développement économique, comme préoccupation centrale;
- 3- Le ou la participant-e doit être disponible pour effectuer un entretien d'environ 60 minutes.

Le lieu et le moment de la rencontre se feront selon les préférences et les disponibilités des participants. La rencontre se fera de manière semi-dirigée afin d'en apprendre le plus possible sur les perceptions des participants.

Votre participation facilitera beaucoup la mise en action de mon projet de recherche. Également, j'aimerais que vous puissiez bénéficier de mon projet. C'est pourquoi, je suis ouverte, si vous souhaitez me faire part de suggestions en ce qui concerne des sujets à aborder avec les participants. Les résultats de mon projet seront aussi partagés avec l'ensemble des participants, en vous incluant. En effet, mon but ultime est de faire en sorte que le plus de personnes puissent bénéficier des retombées de l'étude sur les partenariats entre les communautés autochtones et l'industrie.

Je serais en déplacement dans la région xdfdfg entre le x janvier et le y janvier. Seriez-vous disponible pour me rencontrer ? Si jamais cela n'est pas possible, nous pourrions discuter d'une autre date qui vous convient davantage.

Pour de plus amples informations, vous pouvez me contacter par courriel ou par téléphone.

En attente de votre réponse, recevez mes cordiales salutations.

*Candidate à la maîtrise en sciences forestières
Université Laval
Téléphone :
Courriel :*

Annexe B : Guides d'entretiens pour représentants industriels

Titre : Guide d'entrevue à l'intention des représentants industriels ayant déjà fait partie d'une relation partenariale économique avec une communauté autochtone

Type d'entretien : semi-dirigé

Durée : 60 minutes

Objectifs :

- Déterminer comment se définit une relation économique entre une communauté autochtone et l'industrie forestière;
- Tracer l'historique de la relation économique et si la relation a évolué dans le temps;
- Identifier quelles sont les pratiques partenariales qui favorise de bonnes relations économiques dans le contexte des PECAIs;
- Distinguer les éléments de contexte qui influencent les PECAIs.

Section 1 : Introduction

- 1 Quel est votre titre et quelles sont vos fonctions dans votre organisation ?
- 2 Quelle est votre expérience de travail dans les relations entre les communautés autochtones et l'industrie forestière?

Section 2 : Discussion sur les partenariats économiques

- 3 Qu'est ce qui est à l'origine de votre démarche de partenariat?
 - 3.1 Quelles sont les retombées positives auxquelles votre communauté peut s'attendre ?
 - 3.2 D'après vous, pourquoi l'industrie veut avoir un partenariat avec vous?
- 4 Qu'est-ce qu'il y a de particulier dans un partenariat économique entre les communautés autochtone et l'industrie forestière (Par exemple, en comparaison avec des partenariats économiques avec le gouvernement ou une autre communauté) ?
- 5 Est-ce que votre partenariat a une reconnaissance officielle (ex. : un document signé par toutes les parties) ?
 - 5.1 Est-ce que ce document a une valeur juridique?
- 6 Quelle(s) structure(s)/forme(s) prend votre partenariat (Relations contractuelles, Accord de coopération, entente de principe, coentreprise) ?
 - 6.1 Comment la structure/forme de votre partenariat a-t-elle évolué au fil du temps? Qu'avez-vous noté de différent en changeant de structure/forme?
 - 6.2 Quelles sont les objectifs, cibles et termes de votre partenariat ?
 - 6.3 Est-ce que la communauté a participé à les définir?
- 7 Est-ce que votre partenariat répond à d'autres besoins, autres que économiques?
- 8 Quels sont les actions que vous avez posé qui ont fonctionné (ex. création d'emplois, création d'entreprise et création de revenus) ?
 - 8.1 De quel type d'emploi il s'agit?
 - 8.2 Quels sont les actions que vous avez posé qui n'ont pas fonctionné ?
 - 8.3 Pourquoi ça n'a pas fonctionné?

Section 3 : Discussion sur les pratiques partenariales

DANS LE CADRE DE VOS PRATIQUES ...

- 9 Comment se passe la communication dans votre partenariat (*Par exemple : Moyens utilisés, disponibilités de votre partenaire*) ?
 - 9.1 *Qu'est-ce qui fonctionne bien ou ne fonctionne pas bien dans vos communications?*
- 10 Comment participez-vous à la prise de décision dans le cadre de votre partenariat?
 - 10.1 Est-ce que c'est facile de discuter et de remettre en question des sujets ?
 - 10.2 Est-ce qu'il y a des sujets que vous aimeriez aborder, mais qui ne sont jamais abordés? Lesquels?
 - 10.3 *Qu'est-ce qui fonctionne bien ou ne fonctionne pas bien dans les prises de décisions?*
- 11 Quelles sont les actions mises en place pour assurer que la communauté puisse pleinement participer au partenariat et en tirer un maximum de bénéfices ?
- 12 Avez-vous prévu des actions pour le partage des ressources (RH, matériel, expertise etc.) (ex. fournir des coordonnateurs, des formateurs) ?
 - 12.1 *Qu'est-ce qui fonctionne et qui ne fonctionne pas parmi les actions que vous avez posées?*
 - 12.2 Quelles sont vos attentes?
- 13 Quelles sont les formations mises en place dans le but de favoriser la réussite des objectifs économiques de votre partenariat (ex. formation main-d'œuvre, formation gestionnaire en contexte autochtone et autre) ?
 - 13.1 Comment ces formations sont-elles organisées (formateurs, participants, contenu, formule, etc.)
 - 13.2 *Qu'est-ce qui fonctionne bien ou ne fonctionne pas bien en terme de formation?*
- 14 Est-ce qu'il existe un mécanisme conjoint de résolution de conflits? (Est-ce que vous avez défini c'est quoi un conflit avec votre partenaire? Qui est impliqué? Arbitrage, médiation, qui gère ça? Comité de mise en œuvre)
 - 14.1 *Qu'est-ce qui fonctionne bien ou ne fonctionne pas bien dans votre mécanisme?*
- 15 Comment mesurez-vous la performance de votre partenariat? Comment-est-ce que vous assurez que tout fonctionne comme prévu? (Suivi et d'évaluation du partenariat a été mis en place) (Exemple, coordonnateur, comité de mise en œuvre, qui gère ces mécanismes? C'est quoi les responsabilités et les rôles de chacun) ?
 - 15.1 *Qu'est-ce qui fonctionne bien ou ne fonctionne pas bien?*

Section 4 : Discussion sur l'impact des facteurs internes sur le partenariat économique

- 16 Quelles sont les éléments de contexte qui affectent votre démarche partenariale? Comment?
 - Culturelle (ex. : valeurs, barrières linguistiques, etc.); Humaine (RH, emplois, formation) ; Économique; Physique ((ex. infrastructure, localisation, etc.)

Section 5 : Conclusion

- 17 Finalement, selon vous, qu'est-ce qui caractérise un bon partenariat économique?
- 18 Quelle est la responsabilité de la communauté dans le partenariat économique?
- 19 Quel rôle devraient jouer les entreprises plus expérimentées dans ce type de partenariat, chez les entreprises moins expérimentées (Croyez-vous qu'on peut valoriser les initiatives et mieux les impliquer dans le milieu?) ?
- 20 Dans l'ensemble, est-ce qu'il y a des choses que vous auriez fait de manière différente dans le développement de votre partenariat économique?
- 21 Selon vous, qu'est-ce qu'il serait possible de faire pour améliorer les relations entre les communautés autochtones et l'industrie?

Annexe C : Guides d'entretiens pour représentants autochtones

Titre : Guide d'entrevue à l'intention des représentants industriels ayant déjà fait partie d'une relation partenariale économique avec une communauté autochtone

Type d'entretien : semi-dirigé

Durée : 60 minutes

Objectifs :

- Déterminer comment se définit une relation économique entre une communauté autochtone et l'industrie forestière;
- Tracer l'historique de la relation économique et si la relation a évolué dans le temps;
- Identifier quelles sont les pratiques partenariales qui favorise de bonnes relations économiques dans le contexte des PECAIs;
- Distinguer les éléments de contexte qui influencent les PECAIs.

Section 1 : Introduction

- 1 Quels est votre titre et quelles sont vos fonctions dans votre organisation ?
- 2 Quelle est votre expérience de travail avec les relations entre les communautés autochtones et l'industrie forestière?

Section 2 : Discussion sur les partenariats économiques

- 3 Qu'est ce qui est à l'origine de votre démarche de partenariat avec la communauté?
 - 3.1 Quelles sont les retombées positives auxquelles votre organisation peut s'attendre ?
 - 3.2 D'après vous, pourquoi la communauté veut avoir un partenariat avec vous?
- 4 Qu'est-ce qu'il y a de particulier dans un partenariat économique entre les communautés autochtone et l'industrie forestière (Par exemple, en comparaison avec des partenariats économiques avec le gouvernement ou une autre communauté) ?
- 5 Est-ce que votre partenariat a une reconnaissance officielle (ex. : un document signé par toutes les parties) ?
 - 5.1 Est-ce qu'il a une valeur juridique?
- 6 Quelle(s) structure(s)/forme(s) prend votre partenariat (Relations contractuelles, Accord de coopération, entente de principe, coentreprise) ?
 - 6.1 Comment la structure/forme de votre partenariat a-t-elle évolué au fil du temps? Qu'avez-vous noté de différent en changeant de structure/forme?
 - 6.2 Quelles sont les objectifs, cibles et termes de votre partenariat ?
 - 6.3 Est-ce que la communauté a participé à les définir?
- 7 Est-ce que votre partenariat répond à d'autres besoins, autres que économiques?
- 8 Qu'est-ce que ce partenariat vous a apporté en terme de rentabilité?
- 9 Quels sont les actions économiques que vous avez posé qui ont fonctionné (ex. création d'emplois, création d'entreprise et création de revenus) ?
- 10 Quels sont les actions que vous avez posé qui n'ont pas fonctionné ?
 - 10.1 Pourquoi ça n'a pas fonctionné?

Section 3 : Discussion sur les pratiques partenariales

DANS LE CADRE DE VOS PRATIQUES ...

- 11 Comment se passe la communication dans votre partenariat (*Par exemple : Moyens utilisés, disponibilités de votre partenaire*) ?
 - 11.1 *Qu'est-ce qui fonctionne bien ou ne fonctionne pas bien dans vos communications?*
- 12 Comment participez-vous à la prise de décision dans le cadre de votre partenariat?
 - 12.1 Est-ce que c'est facile de discuter et de remettre en question des sujets ?
 - 12.2 Est-ce qu'il y a des sujets que vous aimeriez aborder, mais qui ne sont jamais abordés? Lesquels? (Ex. Qualité de la main-d'œuvre, financement etc.)
 - 12.3 *Qu'est-ce qui fonctionne bien ou ne fonctionne pas bien dans les prises de décisions?*
- 13 Quelles sont les actions mises en place pour assurer que la communauté puisse pleinement participer au partenariat et en tirer un maximum de bénéfices ?
- 14 Avez-vous prévu des actions pour le partage des ressources (RH, matériel, expertise etc.) (ex. fournir des coordonnateurs, des formateurs) ?
 - 14.1 *Qu'est-ce qui fonctionne et qui ne fonctionne pas parmi les actions que vous avez posées?*
 - 14.2 Quelles sont vos attentes?
- 15 Quelles sont les actions que vous avez mises en place pour assurer la création d'emploi, d'entreprise locales et de revenus pour la communauté?
 - 15.1 *Qu'est-ce qui fonctionne et qu'est-ce qui ne fonctionne pas parmi les actions que vous avez posées?*
- 16 Quelles sont les formations mises en place dans le but de favoriser la réussite des objectifs économiques de votre partenariat (ex. formation main-d'œuvre, formation gestionnaire en contexte autochtone et autre) ?
 - 16.1 Comment ces formations sont-elles organisées (formateurs, participants, contenu, formule, etc.)
 - 16.2 *Qu'est-ce qui fonctionne bien ou ne fonctionne pas bien en terme de formation?*
- 17 Est-ce qu'il existe un mécanisme conjoint de résolution de conflits? (Est-ce que vous avez défini c'est quoi un conflit avec votre partenaire? Qui est impliqué? Arbitrage, médiation, qui gère ça? Comité de mise en œuvre)
 - 17.1 *Qu'est-ce qui fonctionne bien ou ne fonctionne pas bien dans votre mécanisme?*
- 18 Comment mesurez-vous la performance de votre partenariat? Comment-est-ce que vous vous assurez que tout fonctionne comme prévu? (Suivi et d'évaluation du partenariat a été mis en place) (Exemple, coordonnateur, comité de mise en œuvre, qui gère ces mécanismes? C'est quoi les responsabilités et les rôles de chacun) ?
 - 18.1 *Qu'est-ce qui fonctionne bien ou ne fonctionne pas bien?*

Section 5 : Discussion sur l'impact des facteurs internes sur le partenariat économique

- 19 Quelles sont les éléments de contexte qui affectent votre démarche partenariale? Comment?
 - Culturelle (ex. : valeurs, barrières linguistiques, etc.); Humaine (RH, emplois, formation) ; Économique; Physique ((ex. infrastructure, localisation, etc.)

Section 6 : Conclusion

- 20 Finalement, selon vous, qu'est-ce qui caractérise un bon partenariat économique?

- 21 Quelle est la responsabilité de la communauté dans le partenariat économique?
- 22 Quel rôle devraient jouer les entreprises plus expérimentées dans les partenariats économiques avec des communautés autochtones, chez les entreprises moins expérimentées?
- 23 Dans l'ensemble, est-ce qu'il y a des choses que vous auriez fait de manière différente dans le développement de votre partenariat économique?
- 24 Selon vous, qu'est-ce qu'il serait possible de faire pour améliorer les relations entre les communautés autochtones et l'industrie?

Annexe D : Formulaire d'engagement à la confidentialité

Titre de l'étude : « Partenariats économiques : Communautés autochtones et Industrie ».

Cette recherche est sous la direction du professeur Jean-Michel Beaudoin, de la Faculté de foresterie, de géographie et de géomatique, département des sciences du bois et de la forêt de l'Université Laval.

Il m'a été expliqué que :

L'objectif général du projet est d'étudier les réflexions et recommandations des participants à l'égard de conditions gagnantes pour établir une collaboration entre le secteur forestier et les communautés autochtones. Plus spécifiquement, les entrevues visent à déterminer la vision que portent les participants sur les partenariats existants, à comprendre les meilleures pratiques à l'origine de la réussite d'un partenariat et, finalement, les attributs propres aux communautés autochtones, pouvant impacter un partenariat.

Pour réaliser cette recherche, l'équipe de recherche mène des entrevues semi-dirigées avec une trentaine de participants faisant partie de groupes autochtones et industriels, dans le secteur forestier. Par la signature d'un formulaire de consentement écrit, un représentant de l'équipe de recherche s'engage auprès des participants à assurer la confidentialité des données recueillies.

Dans l'exercice de mes fonctions de coordonnatrice ou d'assistant de recherche, j'aurai accès à des données qui sont confidentielles. En signant ce formulaire, je reconnais avoir pris connaissance du formulaire de consentement écrit signé avec les participants et je m'engage à :

assurer la confidentialité des données recueillies, soit à ne pas divulguer l'identité des participants ou toute autre donnée permettant d'identifier un participant, un organisme ou des intervenants des organismes collaborateurs;

assurer la sécurité physique et informatique des données recueillies;

ne pas conserver de copie des documents contenant des données confidentielles.

Je, soussigné, _____, m'engage à assurer la confidentialité des données auxquelles j'aurai accès.

_____ Date :

Coordonnatrice ou Assistant de recherche

_____ Date :

Chercheur

Numéro d'approbation du Comité d'éthique à la recherche de l'Université Laval : (no d'approbation 2016-284), le 17-10-2017. Si j'ai des questions à propos de la recherche, je peux contacter le chercheur principal, Jean-Michel Beaudoin au 656-2131.

Bibliographie

- AFFAIRES AUTOCHTONES ET DU NORD DU CANADA (AADNC). 2010. Énoncé du Canada appuyant la Déclaration des Nations Unies sur les droits des peuples autochtones. [En ligne]. Disponible à <https://www.aadnc-aandc.gc.ca/fra/1309374239861/1309374546142>
- Blackman, J. 2017. *Researching Indigenous Partnerships: An Assessment of Corporate-Indigenous Relations*. Ottawa, Canada.: R.A. Malatest & Associates Ltd.
- Booth, A. L. et Skelton, N. W. 2011. "There's a Conflict Right There": Integrating Indigenous Community Values into Commercial Forestry in the Tl'azt'en First Nation. *Society & Natural Resources*, 24(4), 368-383.
- Boutilier, R. G., et Thomson, I. 2011. Modelling and measuring the social license to operate: fruits of a dialogue between theory and practice. *Social Licence*, 1-10.
- Boyd, J. et Troster, R. 2010. The use of joint ventures to accomplish aboriginal economic development: Two examples from British Columbia. *International Journal of the Commons*, 4(1), 36.
- COMITÉ SECTORIEL DE MAIN-D'ŒUVRE DES INDUSTRIES DE LA TRANSFORMATION DU BOIS (CSMOITB). 2009. Diagnostic concernant la main-d'œuvre des industries de la transformation du bois. [En ligne]. Disponible à https://www.emploi.quebec.gouv.qc.ca/fileadmin/fichiers/pdf/Regions/Nord-du-Quebec/10_etude_DMOITB-RapportFinal.pdf
- COMMISSION DE VÉRITÉ ET RÉCONCILIATION DU CANADA (CVRC). 2015. Honorer la vérité, réconcilier pour l'avenir : sommaire du rapport final de la Commission de vérité et réconciliation du Canada. [En ligne]. Disponible à http://www.trc.ca/assets/pdf/French_Exec_Summary_web_revised.pdf.
- CONSEIL CRIS-QUÉBEC SUR LA FORESTERIE (CCQF). 2009. Bilan de la mise en œuvre des dispositions portant sur la foresterie (version abrégée), 2002-2008. Dans le cadre de l'Entente concernant une nouvelle relation entre le gouvernement du Québec et les Cris du Québec. [En ligne]. Disponible à <http://www.ccqf-cqfb.ca/wp-content/uploads/2015/07/bilan-abrege.pdf>.
- Cooke, M., Beavon, D., et McHardy, M. 2004. *Measuring the well-being of Aboriginal People: An application of the United Nations human development index to Registered Indians in Canada, 1981–2001*.
- Cresswell, J. W., & Plano Clark, V. L. (2011). *Designing and Conducting mixed method research* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Dussault, R., et Erasmus, G. 1996. Report of the royal commission on aboriginal peoples. [En ligne]. Disponible à <https://www.bac-lac.gc.ca/eng/discover/aboriginal-heritage/royal-commission-aboriginal-peoples/Pages/final-report.aspx>

- Etikan, I., Musa, S. A., & Alkassim, R. S. (2016). Comparison of convenience sampling and purposive sampling. *American journal of theoretical and applied statistics*, 5(1), 1-4.
- Fortier, J. F., Wyatt, S., Natcher, D. C., Smith, M. A. et Hebert, M. 2013. An inventory of collaborative arrangements between Aboriginal peoples and the Canadian forest sector: Linking policies to diversification in forms of engagement. *Journal of Environmental Management*, 119, 47-55.
- Jacqmain, H., Bélanger, L., Courtois, R., Dussault, C., Beckley, T. M., Pelletier, M., et Gull, S. W. (2012). Aboriginal forestry: development of a socioecologically relevant moose habitat management process using local Cree and scientific knowledge in Eeyou Istchee. *Canadian journal of forest research*, 42(4), 631-641.
- GTPN, Groupe de travail Premières Nations. (2015). Guide des bonnes pratiques pour la mise en place de partenariats d'affaires durables entre la communauté innue et le milieu régional.
- Gysbers, J. et P. Lee. 2003. Aboriginal Communities in forest regions in Canada: Disparities in Socio-Economic Conditions. *Global Forest Watch*, Edmonton, AB.
- Hickey, C. et Nelson, M. 2005. Partnerships between First Nations and the forest sector: a national survey. Edmonton, Alberta.
- Kuzel, A.J. 1992. Sampling in qualitative inquiry. London. 31-44.
- Mayers, J. et Vermeulen, S. (2002). Company-community forestry partnerships: From raw deals to mutual gains. International Institute for Environment and Development, London.
- McQuaid, R. 2002. Social Entrepreneurship and Public Private Partnerships.
- MINISTÈRE DES FORÊTS, DE LA FAUNE ET DES PARCS (MFFP). 2015. Stratégie d'aménagement durable des forêts. [En ligne]. Disponible à <https://mffp.gouv.qc.ca/les-forets/amenagement-durable-forets/strategie-damenagement-durable-forets/>
- Missens, R., Paul Dana, L. et Anderson, R. 2007. Aboriginal partnerships in Canada: focus on the Diavik Diamond Mine. *Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy*, 1(1), 54-76.
- NATIONAL ABORIGINAL FORESTRY ASSOCIATION (NAFA). 2015. Third report on First Nation-held forest tenure in Canada. [En ligne]. Disponible à <http://www.nafaforestry.org/pdf/2015/First%20NationHeld%20Forest%20Tenure%20Report%202015.pdf>
- O'Faircheallaigh, C. 2010. Aboriginal-mining company contractual agreements in Australia and Canada: Implications for political autonomy and community development. *Canadian Journal of Development Studies/Revue canadienne d'études du développement* 30(1-2): 69-86.

- ORGANISME DES NATIONS UNIES (ONU). 2007. Déclaration des Nations Unies sur les droits des peuples autochtones. [En ligne]. Disponible à https://www.un.org/esa/socdev/unpfii/documents/DRIPS_fr.pdf
- Pasquero, J. 2005. La responsabilité sociale de l'entreprise comme objet des sciences de gestion: un regard historique. *Responsabilité sociale et environnementale de l'entreprise*, 80-111.
- RESSOURCES NATURELLES CANADA (RNCAN). 2019. Projets financés par l'IFA. . En ligne]. Disponible à <https://www.rncan.gc.ca/science-donnees/occasions-de-financement/programmes-de-financement-du-sec/initiative-de-foresterie-autocht/projets-finances-par-lifa/21700>
- Secrétariat des affaires autochtones (SAA). 2002. Entente concernant une nouvelle relation entre le gouvernement du Québec et les Cris du Québec. Gouvernement du Québec, Québec . En ligne]. Disponible à http://www.autochtones.gouv.qc.ca/relations_autochtones/ententes/cris/entente_cris_20020207.pdf.
- Stevenson, M. G., et Perrault, P. 2008. Capacity for What? Capacity for Whom?: Aboriginal Capacity and Canada's Forest Sector.
- Stevenson, M.G., et Webb, J. 2003. Just another stakeholder? First Nations and sustainable forest management in Canada's boreal forest. In *Towards sustainable management of the boreal forest*. Edited by P.J. Burton, C. Messier, D.W. Smith, and W.L. Adamowicz. NRC Research Press, Ottawa, Ont. pp. 65–112
- Teddlie, C., & Yu, F. (2007). Mixed methods sampling: A typology with examples. *Journal of mixed methods research*, 1(1), 77-100.
- Tongco, M. D. C. (2007). Purposive sampling as a tool for informant selection. *Ethnobotany Research and applications*, 5, 147-158.
- Trosper, R., Nelson, H., Hoberg, G., Smith, P., et Nikolakis, W. 2008. Institutional determinants of profitable commercial forestry enterprises among First Nations in Canada. *Canadian Journal of Forest Research*, 38(2), 226-238.
- Wilson, G. and J. Graham. 2005. Relationships between First Nations and the Forest Industry: The Legal and Policy Context. Institute on governance, Ottawa
- Wyatt, S. 2008. First Nations, forest lands, and “aboriginal forestry” in Canada: from exclusion to comanagement and beyond. *Canadian Journal of Forest Research*, 38(2), 171-180.
- Zurba, M., Diduck, A. P., et Sinclair, A. J. 2016. First Nations and industry collaboration for forest governance in northwestern Ontario, Canada. *Forest Policy and Economics*, 69, 1-10.