

Ouvrir la voie

Le rôle des relations économiques autochtones souveraines
pour bâtir un Canada plus prospère



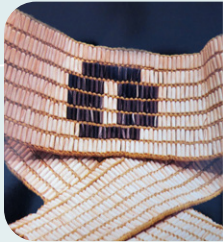
Reconnaissance territoriale

Nous reconnaissons que les bureaux de Deloitte sont situés sur des territoires traditionnels, des territoires couverts par des traités et des territoires non cédés, maintenant connus sous le nom de Canada. Nous reconnaissons qu'un grand nombre de Premières Nations, d'Inuit et de Métis vivent encore sur ces terres. Nous sommes tous des peuples visés par un traité.

3	Résumé	22	3 • S'engager dans des relations d'égal à égal favorise un succès partagé
5	Introduction		
8	Contexte actuel	30	4 • L'inclusion des visions du monde autochtones comme moteur de la prospérité du Canada
10	Cadre conceptuel		
12	1 • Des relations respectueuses commencent par la reconnaissance des histoires et des droits des peuples autochtones	33	Conclusion
		34	Remerciements
15	2 • Le soutien aux solutions portées par des Autochtones est essentiel à l'établissement de relations économiques autochtones souveraines	35	Notes de fin

Le Canada se trouve à un moment charnière de son histoire, sous pression géopolitique, alors que les partenariats et accords avec les peuples autochtones redessinent rapidement les dynamiques économiques.

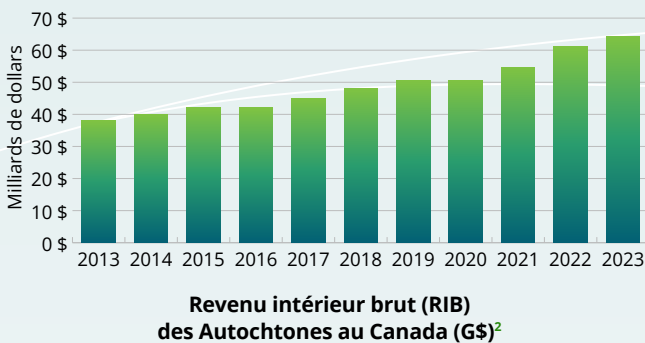
La résilience et la croissance de l'économie dépendront de la capacité des décideurs publics et des entreprises canadiennes à collaborer avec les Premières Nations, les Inuit et les Métis dans une relation de nation à nation, la réconciliation économique constituant un facteur clé de la prospérité du pays.



LA TRADITION DES RELATIONS ÉCONOMIQUES DES PEUPLES AUTOCHTONES EST ANTÉRIEURE À L'EXISTENCE DU CANADA

Dès **1142**, le traité du « **Plat à une seule cuillère** » a été instauré et appliqué par **les peuples autochtones** de la région des Grands Lacs et du nord-est de l'Amérique du Nord afin de guider le partage des terres et des ressources¹.

AUJOURD'HUI, LES PEUPLES AUTOCHTONES SE TAILLENT LA PLACE QUI LEUR REVIENT DANS L'ÉCONOMIE



De 2013 à 2023, le RIB des Autochtones est passé de

37,6 milliards \$ à 63,7 milliards \$



Principaux secteurs de croissance portés par les Autochtones :

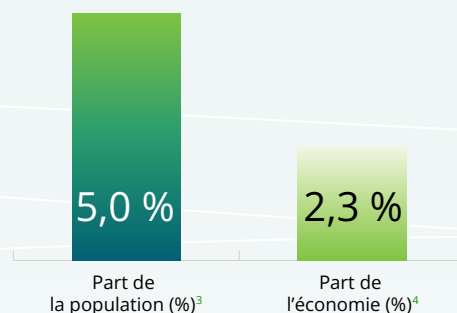
Énergie propre | Haute technologie
Chaînes d'approvisionnement | Économie
touristique et expériences culturelles |
Créativité et savoir

MAIS DES OBSTACLES PERSISTANTS FREINENT LA CROISSANCE DE L'ÉCONOMIE AUTOCHTONE

« S'il y avait davantage de personnes qui font preuve d'un respect et d'une compréhension sincères envers les peuples autochtones, leurs objectifs et leurs histoires, nous serions déjà en bonne voie. »

*Mary Beth Doucette,
Mi'kmaq et Canadienne de Unama'ki,
Première Nation de Membertou, titulaire
de la chaire Purdy Crawford et professeure
adjointe en études commerciales autochtones,
Shannon School of Business, Université
du Cap-Breton*

Comblers ces écarts permettrait de presque doubler la taille de l'économie autochtone



« J'ai l'impression qu'aujourd'hui, cette prospérité économique, c'est un retour à qui nous sommes. »

*Stephanie Baryluk,
Teet'it Gwich'in de Teet'it Zehh
(Fort McPherson), artiste culinaire
autochtone et cheffe*

À mesure que les nations autochtones créent des occasions économiques, les gouvernements et les entreprises sont appelés à s'y engager comme partenaires et à contribuer à lever ces obstacles.

Ce rapport propose une voie vers des relations économiques avec les peuples autochtones, fondée sur le respect de leur souveraineté et appelée à se traduire par une prospérité partagée accrue :

NOUS AVONS INTERROGÉ 12 DIRIGEANTS D'ENTREPRISE AUTOCHTONES RECONNUS À L'ÉCHELLE NATIONALE AFIN DE RECUEILLIR LEURS POINTS DE VUE SUR LA MANIÈRE DONT LES RELATIONS ÉCONOMIQUES DEVRAIENT ÉVOLUER :



L'intégration des visions du monde autochtones dans la prise de décision peut constituer un avantage stratégique pour le Canada à l'échelle internationale.

Investir dans les communautés et les relations, et miser sur des bénéfices et des valeurs partagés, permet de faire émerger de nouvelles occasions et solutions.



Présenté comme un cheminement, chaque étape constitue un principe directeur accompagné d'actions clés pour faire progresser des relations économiques autochtones fondées sur la souveraineté.



Comprendre l'histoire des communautés autochtones permet d'expliquer la méfiance et d'en poser les bases essentielles.

Des obstacles tels que les contraintes législatives, l'accès au capital et le développement des talents nécessitent des investissements flexibles et du mentorat.



« **La véritable réconciliation économique ne consiste pas simplement pour les organisations non autochtones à offrir une place à une organisation autochtone, mais plutôt à atteindre une pleine intégration et à opérer sur un pied d'égalité... c'est un parcours continu.** »

*Mary Beth Doucette,
Mi'kmaq et Canadienne de Unama'ki,
Première Nation de Membertou, titulaire de la chaire
Purdy Crawford et professeure adjointe en études
commerciales autochtones, Shannon School
of Business, Université du Cap-Breton*

Le Conseil national de développement économique autochtone souligne que des partenariats durables sont essentiels pour combler les écarts en infrastructures, en emploi et en revenus.

Un tournant décisif

La prochaine étape consiste à bâtir des relations économiques qui intègrent structurellement la participation autochtone, rééquilibrent les rapports de pouvoir et font évoluer les relations d'une logique transactionnelle vers une prise de décision partagée. Il est temps d'agir.

Introduction

Le Canada se trouve à un moment charnière de son histoire, alors que d'importants changements géopolitiques influencent son économie. Comment répondre à des priorités accrues en sécurité, à de nouveaux besoins en infrastructures et à une demande croissante de minéraux critiques et d'énergie, tout en renforçant l'économie canadienne, constitue une question stratégique majeure à laquelle les gouvernements comme les entreprises sont confrontés. La réalisation de ces objectifs reposera sur une collaboration étroite avec les Premières Nations, les Inuit, et les Métis afin d'établir des partenariats durables et de faire de la réconciliation économique un levier clé de la croissance et de la résilience du Canada. Une occasion se présente pour le pays de concrétiser cette vision.

Les gouvernements et les entreprises doivent reconnaître que les nations autochtones s'appuient activement sur leur résilience et tirent parti de droits désormais reconnus et confirmés. Les peuples autochtones sont à l'avant-plan de la réconciliation économique, leurs cultures et leurs visions éclairant leur trajectoire vers la prospérité. De leur côté, les gouvernements et l'industrie jouent un rôle déterminant dans la manière dont les dimensions économiques, sociales et culturelles

de la réconciliation sont abordées, notamment quant au partage des retombées et des possibilités avec les peuples autochtones⁵. Les astres sont alignés à un moment où cet alignement est plus nécessaire que jamais.

Le présent rapport explore le rôle essentiel des relations économiques autochtones souveraines pour favoriser un Canada plus résilient et prospère, en mettant l'accent sur les enseignements partagés par les peuples autochtones quant aux moyens d'y parvenir. Dans nos échanges avec des leaders autochtones du milieu des affaires et des communautés partout au pays, un message fort s'est dégagé : les nations autochtones commencent à voir les retombées de décennies d'efforts soutenus pour participer pleinement à l'économie. Il reste toutefois beaucoup à accomplir pour faire progresser la réconciliation économique.

Plusieurs rapports alimentant le débat sur la réconciliation économique soulignent l'importance de bâtir des partenariats mutuellement avantageux. Pour aller plus loin et faire progresser les relations économiques autochtones souveraines, nous proposons un parcours concret pour les entreprises canadiennes, les décideurs publics et les institutions économiques non autochtones, dans leurs démarches auprès des nations

et des entreprises autochtones en vue d'établir des collaborations économiques.

Cette voie définit les conditions nécessaires à l'avancement des relations économiques autochtones souveraines. Elle permet de comprendre pourquoi il est essentiel d'investir dès le départ dans la relation, où les économies dirigées par les Autochtones sont en croissance, et comment soutenir cet élan. Elle met en lumière des actions prometteuses telles que l'investissement d'impact et les partenariats en capital afin d'ancrer la collaboration, et montre comment des visions du monde autochtones qui se renforcent mutuellement, intégrées aux processus décisionnels économiques et politiques, peuvent constituer un avantage stratégique pour le Canada. L'application de cette approche, en vue de renouer avec des façons de collaborer dans un esprit de réciprocité avec les partenaires autochtones, mènera ultimement à une plus grande prospérité partagée.

Il est temps de saisir cette occasion avec un esprit de partenariat. Le message est clair : le moment d'agir est maintenant, et intégrer les visions du monde autochtones et la prospérité économique comme objectifs communs est essentiel à la réalisation de notre plein potentiel collectif.

Méthodologie

Cette recherche adopte une approche centrée sur les Autochtones, reposant sur le principe du « double regard » (two-eyed seeing), qui vise à équilibrer les méthodes et perspectives de recherche autochtones et occidentales. Compte tenu de notre volonté de mettre en valeur les voix des Premières Nations, des Inuit, et des Métis, nous avons privilégié une démarche inductive afin d'identifier les principaux thèmes, puisque ces personnes sont expertes de leur propre vécu.

Nous avons synthétisé les enseignements tirés d'entrevues menées auprès de leaders autochtones du milieu des affaires et du développement économique à l'échelle nationale, réalisées en novembre et décembre 2025. Nous avons ensuite mené des recherches et des entrevues auprès de trois entreprises autochtones de premier plan ayant de l'expérience en partenariats. La sélection a été guidée par les entrevues, des contributions consultatives et des recherches secondaires ciblées. Les entreprises présélectionnées ont été retenues selon leur propriété autochtone, leur viabilité financière et l'intégration de valeurs communautaires dans leurs activités. La sélection a également été calibrée afin d'assurer une diversité dans la représentation des Premières Nations, des Inuit, et des Métis, la répartition géographique, les secteurs d'activité, les modèles de partenariat et les contextes des traités.

Principales entreprises autochtones présentées dans le rapport :



Athabasca Indigenous Investments (AII) | Alberta – participation dans des infrastructures pétrolières et gazières. Un partenariat autochtone en capital détenant une participation de 11,57 % dans sept pipelines pétroliers en exploitation d'Enbridge, générant des revenus au moyen de droits de transport contractuels. AII est un consortium de 23 communautés des Premières Nations et des Métis qui détiennent collectivement cette participation et en tirent des revenus.



Glooscap Ventures | Nouvelle-Écosse – pêches, commerce de détail, énergies renouvelables, et défense. L'entité de développement économique de la Première Nation de Glooscap, qui gère des projets d'énergie renouvelable, des activités dans le secteur des produits de la mer, des projets commerciaux et des initiatives émergentes dans les secteurs de la sécurité et de la défense.



Fédération Métisse du Manitoba | Manitoba – gouvernement autochtone et développement immobilier. Le gouvernement démocratiquement élu des Métis de la rivière Rouge, qui assure la prestation de programmes et de services et collabore avec le gouvernement fédéral à des programmes fondés sur les distinctions, tout en investissant de façon significative dans l'immobilier commercial.

Nous avons également analysé les enseignements tirés des répondants à la lumière de recherches secondaires, notamment une analyse des politiques publiques ainsi que des données quantitatives de Statistique Canada et d'autres sources.

Contexte historique

« Il faut renverser les rôles : on sait tout de vous, mais vous ne savez rien de nous. Cela doit changer. »

– Ghislain Picard, Innu de Pessamit, Québec, professeur associé, HEC Montréal, École des dirigeants des Premières Nations

L'engagement des peuples autochtones dans le développement économique et le commerce international précède de loin l'existence du Canada. Les communautés ont bâti et maintenu des sociétés et des économies dynamiques fondées sur leurs propres lois et valeurs, comme en témoignent les potlachs et les protocoles de dons et de partage au sein des communautés, ainsi que les ententes commerciales et les protocoles d'accès aux routes avec d'autres nations autochtones. Par exemple, dès 1142 de notre ère, les peuples autochtones de la région des Grands Lacs et du nord-est de l'Amérique du Nord ont développé le traité du « Plat à une seule cuillère » pour définir comment le territoire (le plat) serait partagé entre tous les habitants (la cuillère), dans un esprit de coopération mutuelle⁶. Cet accord illustre la nature souveraine des relations entre nations, qui prévalaient dans un esprit de paix et de prospérité, soutenues par des traditions de partage des ressources.

À l'arrivée des Européens, les premiers récits historiques font état de nombreuses manifestations de tolérance et de respect mutuels envers les peuples autochtones. Les nouveaux arrivants dépendaient d'eux pour survivre, puis pour s'établir dans un environnement qui leur était inconnu.

Ce respect mutuel découlait également, en partie, de l'appréciation des Européens à l'égard des capacités militaires des peuples autochtones et des avantages attendus de la coopération. Cette coopération s'est illustrée notamment dans le commerce des fourrures, qui a démontré la coexistence et le respect des cultures et des savoirs respectifs⁷.

Avec l'intensification des contacts européens et la concurrence accrue pour les richesses et les ressources, les Premières Nations, les Inuit, et, plus tard, les Métis se sont trouvés de plus en plus liés par des relations commerciales et des alliances militaires de nation à nation, au gré des besoins.

Faire face à perturbation économique délibérée

À mesure que la puissance militaire des peuples autochtones diminuait, que l'importance du commerce des fourrures déclinait et que la colonisation européenne s'accélérait, les Européens devenaient de moins en moins dépendants des peuples autochtones. Au fil du temps, l'intensification de la colonisation a entraîné le déplacement des peuples autochtones et leur exclusion économique systémique, avec des effets

négatifs durables pour les générations à venir⁸.

Les lois et les politiques coloniales ont profité au Canada et à sa communauté d'affaires, tout en perturbant intentionnellement la prospérité autochtone en interdisant leur participation significative à l'économie canadienne en expansion. La Loi sur les Indiens a dépossédé les Premières Nations de leurs terres et de leurs ressources, leur a refusé tout statut juridique et a profondément déstabilisé leurs économies traditionnelles et leur autonomie. Cela a entraîné des traumatismes intergénérationnels, une dépendance accrue à l'égard de l'État et une détérioration des conditions de santé et des situations sociopolitiques⁹. Malgré les effets négatifs de la colonisation, plusieurs communautés autochtones retrouvent aujourd'hui un nouvel espoir en se réappropriant leurs langues et leurs cultures comme fondement à la reconstruction de leur bien-être et de leur prospérité.

Néanmoins, les relations entre les nations autochtones, les gouvernements canadiens et les entreprises demeurent, au mieux, tendues et, au pire, marquées par des formes d'oppression sous le poids des héritages historiques de la colonisation¹⁰. Si nous les abordons avec sérieux, tirer des leçons de nos erreurs passées peut nous mener – peuples autochtones et non autochtones – vers un avenir plus inclusif, où la confiance et les partenariats favorisent une prospérité économique durable pour tous.

Contexte actuel

« Les communautés tirent parti d'un positionnement plus favorable, dans la mesure où les enjeux autochtones ne peuvent plus être facilement évités par les gouvernements. »

– Ghislain Picard, Innu de Pessamit, Québec, professeur associé, HEC Montréal, EDPN



Le moment est propice à une croissance économique autochtone accrue et une participation significative à l'économie canadienne. Les développements législatifs et politiques renforcent les bases du leadership autochtone et élargissent les possibilités de partenariats entre les secteurs. Saisir cette occasion exigera que les gouvernements, les entreprises et les institutions collaborent davantage avec les peuples autochtones, avec les objectifs de réconciliation et d'inclusion au premier plan.

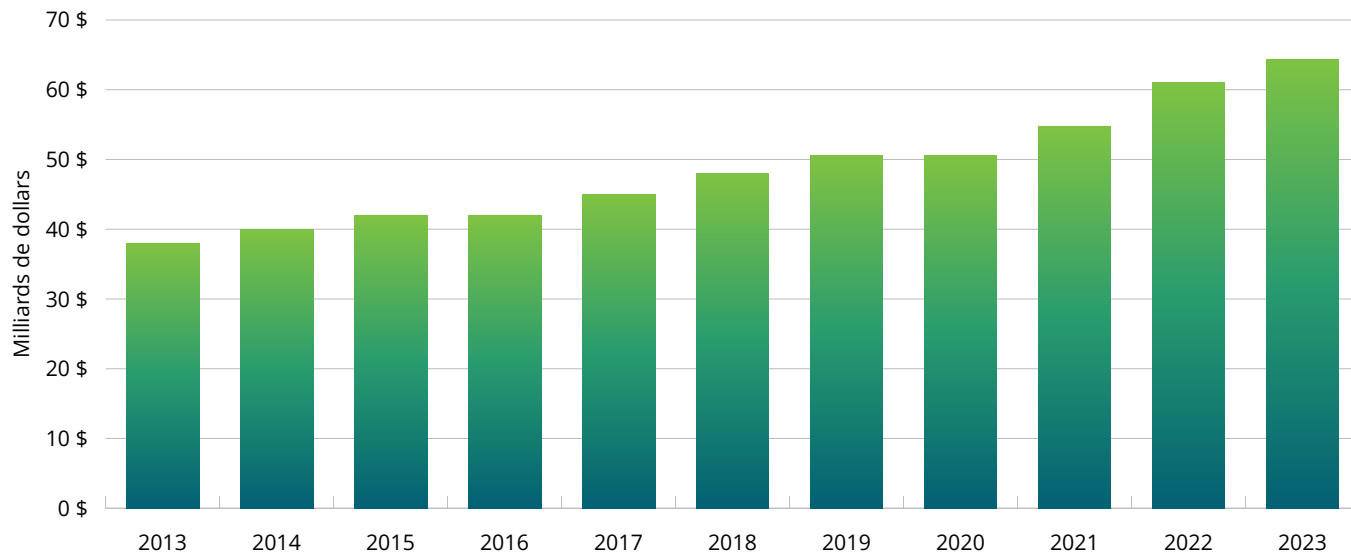
L'évolution de la mise en œuvre de l'article 35 de la *Loi constitutionnelle de 1982* oriente davantage les cadres de relations économiques fondés sur les droits autochtones. Ces droits sont de plus en plus clairement reconnus, avec des attentes explicites quant aux interactions,

tout en influençant les dynamiques du marché.

Comme le note Ghislain Picard, « les communautés tirent parti d'un positionnement plus favorable, dans la mesure où les enjeux autochtones ne peuvent plus être facilement évités par les gouvernements. » Les entreprises non autochtones répondent à cet appel en « s'asseyant avec les Premières Nations pour établir les conditions appropriées dès le départ. » Certains secteurs industriels ont de plus en plus recours aux ententes sur les répercussions et les avantages (ERA) et aux protocoles d'entente depuis 2000, certaines politiques gouvernementales soutenant ces collaborations pour répondre aux préoccupations communautaires, renforcer la prévisibilité des projets et générer des retombées partagées¹¹.

Néanmoins, des questions fondamentales sur l'interprétation de l'article 35 demeurent et font actuellement l'objet de litiges devant les tribunaux. Par exemple, des décisions récentes liées à l'article 35 montrent que la dynamique entre le titre ancestral et les intérêts en pleine propriété continue d'évoluer. Les tribunaux sont divisés : en Colombie-Britannique, le titre ancestral peut coexister avec des intérêts en pleine propriété par la négociation, la restitution des terres ou l'indemnisation, tandis que la Cour d'appel du Nouveau-Brunswick a refusé de rendre des jugements déclaratoires concernant des parcelles privées et a plutôt renvoyé les parties vers des recours en dommages-intérêts contre la Couronne¹². La trajectoire de cette jurisprudence évolutive éclairera la manière dont le Canada pourra arrimer efficacement ses ambitions économiques avec le développement fondé sur les droits autochtones.

Figure 1. Revenu intérieur brut des Autochtones au Canada (en milliards de dollars)



Statistique Canada, « [Graphique 1 Revenu intérieur brut des Autochtones, Canada](#) », Ottawa, Gouvernement du Canada, 17 décembre 2025.

L'économie autochtone comme moteur de croissance

Les estimations de la taille potentielle de l'économie autochtone sont considérables. Celle-ci a connu une croissance soutenue entre 2013 et 2023. Pour illustrer son potentiel économique, le revenu intérieur brut (RIB) est utilisé pour mesurer le revenu issu de l'activité économique, soit les revenus des travailleurs autochtones et des entreprises dirigées par des Autochtones. En 2023, le RIB des Autochtones s'est élevé à 63,7 milliards de dollars, en hausse de 6,1 % par rapport à 2022^{*,13}.

Selon les estimations du RIB des Autochtones, l'économie autochtone représentait environ 2,3 % de l'économie canadienne en 2023¹⁴, alors que les peuples autochtones représentent 5 % de la population¹⁵, ce qui met en évidence un écart persistant sur le plan des résultats économiques. Comblar cet écart reviendrait à presque doubler la taille actuelle de l'économie autochtone. Atteindre une telle proportion dans l'économie nationale, comme le souligne Carol Anne Hilton, fondatrice et PDG de l'Indigenomics Institute et leader de la pensée autochtone, constitue une aspiration majeure¹⁶.

Les décideurs politiques et les entreprises canadiennes jouent un rôle important pour tirer parti de cet élan afin d'améliorer les retombées économiques des peuples autochtones. Le chapitre suivant offre une feuille de route pour concrétiser ces possibilités en favorisant une inclusion économique significative et des relations équilibrées avec les partenaires autochtones.

*Bien que le RIB soit conceptuellement équivalent au produit intérieur brut (PIB), le RIB des Autochtones exclut les taxes sur les produits et les importations, moins les subventions. Les comparaisons avec l'ensemble de l'économie devraient donc être faites aux prix de base plutôt qu'aux prix du marché.

Cadre conceptuel

Un modèle inclusif de prospérité économique

« J'ai l'impression qu'aujourd'hui, cette prospérité économique, c'est un retour à qui nous sommes. »

– **Stephanie Baryluk, Teet'it Gwich'in de Teet'it Zheh (Fort McPherson), artiste culinaire autochtone et cheffe**

Avant d'aborder la façon de soutenir des relations économiques souveraines avec des partenaires autochtones du milieu des affaires, il est important d'avoir une compréhension inclusive de la prospérité économique. En nous appuyant sur les distinctions établies par Carol Anne Hilton, entre les visions du monde autochtones et occidentales dominantes en fait de richesse, nous avons demandé à des spécialistes autochtones du milieu des affaires ce que signifie pour eux la prospérité économique¹⁷. Nous reconnaissons que les peuples autochtones sont divers et ont leurs propres perspectives sur la prospérité économique. Dans cet esprit, nous abordons ces perspectives de manière holistique, en intégrant les expériences communautaires et culturelles. Bien que nous ayons entendu une vaste gamme de points de vue, des éléments communs ont permis de dégager une compréhension nouvelle.

Premièrement, une vision inclusive de la prospérité économique renforce l'identité d'une nation autochtone et rétablit sa place légitime dans le monde des affaires. Elle implique également d'exercer une autonomie dans les décisions financières, en accord avec les valeurs de la communauté.

Les valeurs communes incluent le respect des relations avec la terre et la primauté du bien-être collectif sur les intérêts personnels. À l'échelle individuelle, la prospérité signifie non seulement répondre à ses besoins fondamentaux, mais aussi jouir d'une sécurité financière, tout en menant une vie épanouie, en réalisant pleinement son potentiel et en contribuant à sa communauté. Lorsque de véritables relations économiques souveraines se concrétisent, la création de richesse durable et l'investissement au bénéfice des générations futures deviennent possibles, témoignant d'une prospérité économique autochtone réelle et porteuse de nouvelles perspectives pour leurs communautés.

Une voie pour soutenir les relations économiques autochtones souveraines

Les relations économiques autochtones souveraines désignent des interactions dans lesquelles les nations et les entités autochtones participent à titre de partenaires égaux et autodéterminés, exerçant leur autonomie dans les décisions économiques. Cette approche reconnaît et respecte les droits inhérents des peuples autochtones de gouverner leurs propres affaires économiques et de contribuer pleinement à l'établissement des conditions des relations d'affaires¹⁸. Au cœur de ces relations se trouve la volonté de rétablir la place légitime des peuples autochtones dans la vie économique, et de les fonder sur des principes de réciprocité et de possibilités partagées.

Cadre conceptuel

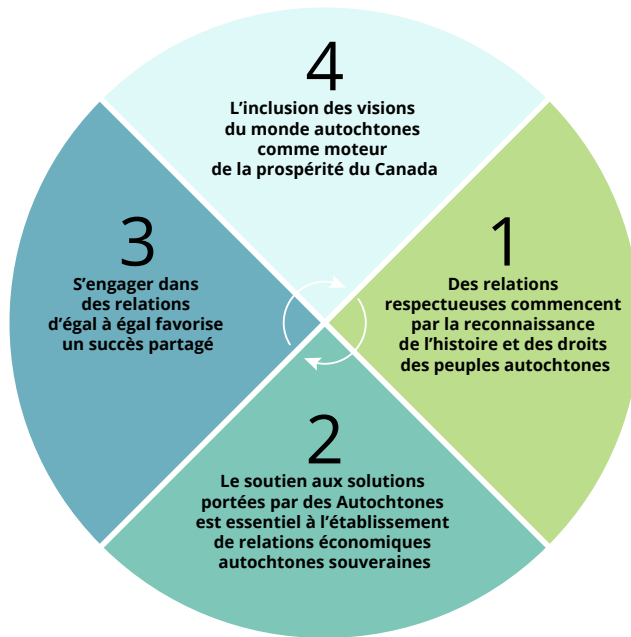


L'intégration des visions du monde autochtones dans la prise de décision peut constituer un avantage stratégique pour le Canada à l'échelle internationale.

Investir dans les communautés et les relations, et miser sur des bénéfiques et des valeurs partagés, permet de faire émerger de nouvelles occasions et solutions.



Nous nous appuyons sur le cadre de la roue de médecine, un enseignement important présent dans de nombreuses cultures autochtones, pour exposer nos constats. Ce modèle, présenté comme un parcours, comporte plusieurs étapes, chacune correspondant à un principe directeur assorti d'actions clés visant à faire progresser les relations économiques autochtones souveraines. La première étape souligne l'importance



Comprendre l'histoire des communautés autochtones permet d'expliquer la méfiance et d'en poser les bases essentielles.

Des obstacles tels que les contraintes législatives, l'accès au capital et le développement des talents nécessitent des investissements flexibles et du mentorat.



de bien saisir l'histoire coloniale du Canada et de reconnaître les droits des peuples autochtones comme fondement de l'établissement de relations de confiance. La deuxième étape met en lumière le moment charnière que nous vivons aujourd'hui et définit des actions prioritaires pour soutenir l'essor d'initiatives économiques autochtones. La troisième étape met en valeur des pratiques prometteuses pour contribuer

à rééquilibrer les relations en vue d'un succès partagé. Enfin, la dernière étape illustre comment l'intégration des visions du monde autochtones dans la pensée économique dominante peut favoriser, de façon fondamentale, la prospérité du Canada. Avancer dans ce parcours peut contribuer à baliser le chemin vers une économie plus inclusive et à faire progresser davantage les économies autochtones.

A photograph of several lavender plants. The plants have large, green, lance-shaped leaves and multiple spikes of small purple flowers. The background is a soft-focus green, suggesting more foliage. The overall tone is bright and natural.

1

Des relations respectueuses
commencent par la reconnaissance
des histoires et des droits des
peuples autochtones



1. Des relations respectueuses commencent par la reconnaissance des histoires et des droits des peuples autochtones

« S'il y avait davantage de personnes qui faisaient preuve d'un respect et d'une compréhension sincères envers les peuples autochtones, leurs objectifs et leurs histoires, nous serions déjà en bonne voie. »

– Mary Beth Doucette, Mi'kmaq et Canadienne de Unama'ki, Première Nation de Membertou, titulaire de la chaire Purdy Crawford et professeure adjointe en études commerciales autochtones, Shannon School of Business, Université du Cap-Breton

Lorsqu'on leur a demandé quelles conditions sont nécessaires pour établir des relations de travail solides, les dirigeants et spécialistes autochtones ont unanimement souligné qu'il est essentiel, dès le départ, de comprendre l'histoire du partenaire autochtone et de reconnaître ses droits afin d'instaurer un climat de confiance avant d'entamer des discussions menant à des ententes. Voici des actions clés pour concrétiser ces principes.

Guérir les relations aujourd'hui pour bâtir celles de demain

Établir des partenariats efficaces avec les peuples autochtones va au-delà de la présentation de propositions commerciales solides. Cela commence par un effort pour comprendre les héritages du passé qui continuent de façonner les expériences, les perspectives et les niveaux de confiance des communautés autochtones aujourd'hui, ainsi que par une réelle écoute des peuples autochtones.

Comprendre l'histoire d'une communauté est essentiel dans les relations d'affaires, car cela permet d'expliquer l'origine d'une méfiance, particulièrement lors des premiers échanges. De nombreux dirigeants et membres des communautés autochtones portent encore les séquelles de promesses rompues à répétition par les gouvernements, les Églises et les entreprises. La guérison sociale est toujours en cours et, pour certaines communautés autochtones, la prospérité économique peut sembler abstraite ou secondaire lorsque leurs membres doivent composer avec un deuil et des pertes intergénérationnelles. La prudence n'est pas une forme de résistance gratuite; elle constitue souvent une réponse rationnelle à des expériences vécues. Lorsque les partenaires non autochtones ne sont pas conscients de cette histoire, ils peuvent, sans le vouloir, accentuer la frustration. Un point de vue fréquemment exprimé par des dirigeants autochtones est que la société canadienne dans son ensemble

a contribué à créer ces conditions, et qu'elle a donc la responsabilité de les comprendre.

Chaque communauté autochtone possède une histoire qui lui est propre; il est donc essentiel de faire ses devoirs. Les partenaires efficaces abordent les premiers échanges non pas comme des transactions à conclure rapidement, mais comme le point de départ d'une relation. Les premières rencontres peuvent être difficiles : elles peuvent faire émerger de la colère, de la déception ou de l'appréhension liée au passé. Ces conversations ne sont pas des échecs, mais plutôt une étape essentielle pour en jeter les bases. Une approche empreinte de sensibilité culturelle et d'ouverture d'esprit, combinée à une constance dans la durée, permet de bâtir progressivement la crédibilité. Les dirigeants qui se présentent régulièrement, de bonne foi et dans un esprit de réciprocité atteignent souvent un point charnière. Par le partage d'histoires et de vérités, un espace propice à la guérison s'ouvre. À mesure que la confiance s'installe, les deux parties commencent à percevoir les possibilités partagées. La dynamique évolue alors d'une négociation réservée vers une collaboration authentique, comme l'illustre le spécialiste Justin Bourque : « tout le monde dans le même canot », tous œuvrant vers un objectif commun.

1. Des relations respectueuses commencent par la reconnaissance des histoires et des droits des peuples autochtones



Lorsqu'il est bien mené, ce processus ne se limite pas au renforcement de projets individuels : il établit les bases de partenariats durables et résilients, propices à de nouvelles collaborations.

Une relation d'affaires saine repose d'abord sur la reconnaissance des droits des peuples autochtones

Reconnaître les droits des peuples autochtones n'est pas simplement une formalité juridique ni un geste de réconciliation; il s'agit d'un point de départ pratique et nécessaire pour établir des relations d'affaires durables et conclure des ententes fonctionnelles. Cela crée une réalité juridique et politique bien définie qui ne peut être ignorée. Lorsque les entreprises et les décideurs reconnaissent

ces droits dès le départ, ils peuvent réduire les incertitudes dans les relations et gérer activement les risques.

Il importe de préciser que la reconnaissance ne signifie pas céder automatiquement à toutes les demandes; elle permet plutôt de rétablir des conditions équitables afin que les deux parties puissent clairement cerner les risques, les intérêts et les possibilités. Une fois ces éléments bien compris, il devient possible de négocier des ententes mutuellement avantageuses.

En pratique, la reconnaissance des droits dans les négociations va au-delà des discussions sur des projets situés sur des terres autochtones et du simple respect d'exigences procédurales. Par exemple, des spécialistes ont indiqué qu'un nombre

croissant d'entreprises de premier plan reconnaissent le territoire traditionnel autochtone concerné par un projet, et que certaines font explicitement référence à la Déclaration des Nations Unies sur les droits des peuples autochtones (DNUDPA) pour orienter leur approche.

Ces démarches proactives démontrent que la reconnaissance des droits renforce la légitimité d'une entreprise et contribue à des résultats plus prévisibles. En définitive, reconnaître les droits des peuples autochtones ne constitue pas un obstacle au développement, mais plutôt un levier pour clarifier les relations d'affaires et favoriser des échanges productifs, en vue de cerner de futures possibilités de collaboration.



2

Le soutien aux solutions portées
par des Autochtones est essentiel
à l'établissement de relations
économiques autochtones souveraines



2. Le soutien aux solutions portées par des Autochtones est essentiel à l'établissement de relations économiques autochtones souveraines

« Un facteur important est que les communautés puissent créer leurs propres possibilités et... voir le monde sous l'angle des occasions. »

– David Newhouse, Onondaga, Six Nations de la rivière Grand, professeur émérite à la Chanie Wenjack School for Indigenous Studies et à la Trent School of Business



Partout au Canada, des dirigeants d'entreprises autochtones saisissent des occasions économiques en négociant des partenariats et en développant des projets afin de concrétiser leurs visions de prospérité. À mesure que les nations autochtones créent et se taillent des occasions, les gouvernements, les entreprises et les institutions sont appelés à s'y engager comme partenaires et à contribuer à lever les obstacles à l'inclusion économique. Voici un aperçu de ce moment charnière, ainsi que des défis et des attentes nécessaires pour soutenir cet élan.

Une empreinte économique autochtone en expansion et en diversification

À mesure que les droits et les attentes des peuples autochtones gagnent en clarté dans les lois, les politiques et les marchés, une fenêtre s'ouvre pour les entreprises autochtones, qui peuvent ainsi tirer parti de cet élan. Comme le souligne David Newhouse, les bases essentielles sont désormais en place : « nous disposons maintenant d'un cadre institutionnel et organisationnel de soutien ». Partout au pays, des dirigeants des Premières Nations, des Inuit et

des Métis exercent leur souveraineté économique en lançant des entreprises, en acquérant des actifs majeurs et en bâtissant des institutions. Comme l'exprime Stephanie Baryluk : « nous avons la capacité, les connaissances et les compétences pour le faire nous-mêmes. »

2. Le soutien aux solutions portées par des Autochtones est essentiel à l'établissement de relations économiques autochtones souveraines

Cette section propose une vue d'ensemble des secteurs où l'élan se manifeste et des facteurs qui le soutiennent. Pour appuyer cette analyse par des données, nous examinons la répartition des revenus et de l'emploi autochtones entre les différents secteurs, ainsi que les domaines où la croissance s'accélère. Le graphique ci-dessous présente la part du revenu intérieur brut des Autochtones (RIB) et de l'emploi dans chaque secteur. Les administrations publiques, les soins de santé et la construction se démarquent comme des piliers clés de l'économie autochtone, chacun représentant environ 10 % ou plus du revenu total et de l'emploi. D'autres secteurs présentent une répartition plus inégale entre le revenu et l'emploi. Par exemple, le secteur de l'immobilier représente une part

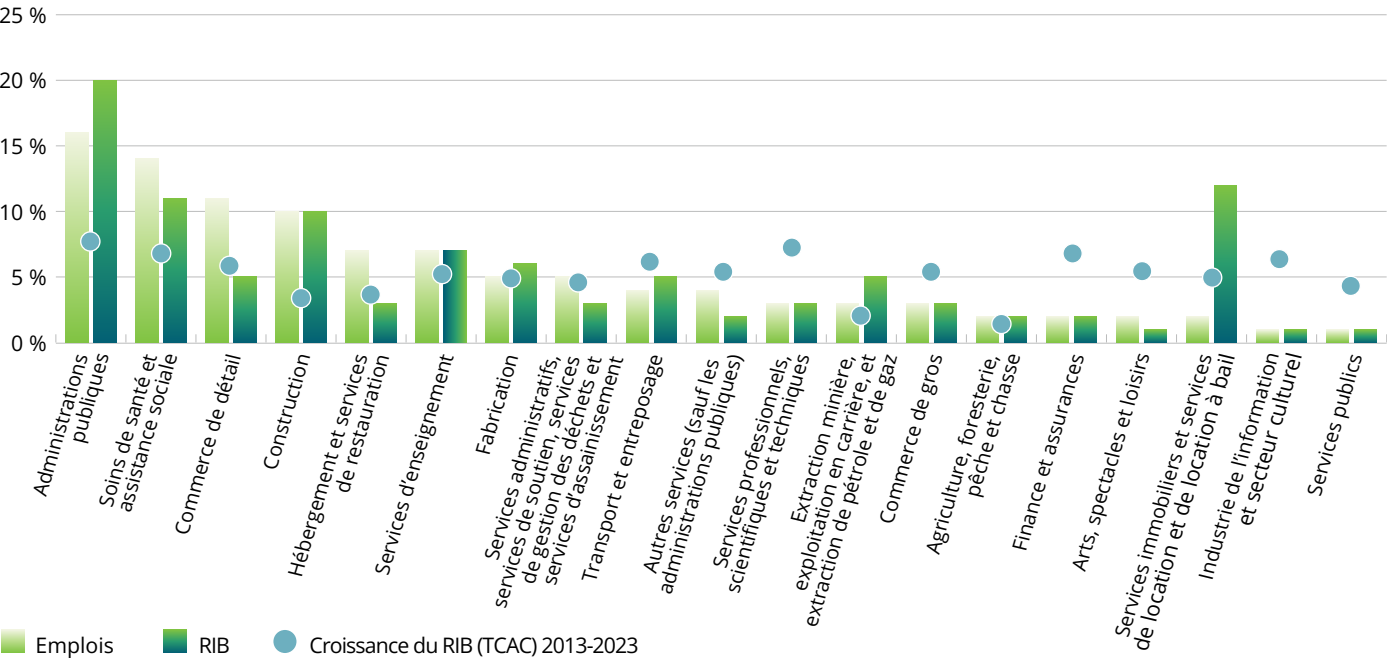
importante du revenu (12 %), tout en générant relativement moins d'emplois. À l'inverse, le secteur de l'hébergement et de la restauration génère proportionnellement plus d'emplois que de revenus.

Le point turquoise représente le taux de croissance annuel composé (TCAC) du revenu intérieur brut de chaque secteur entre 2013 et 2023, offrant une indication d'un élan soutenu sur la décennie. Les administrations publiques arrivent en tête avec une croissance annualisée de 7,7 %, suivies des services professionnels, scientifiques et techniques (7,4 %), des soins de santé et de l'assistance sociale (6,9 %), de la finance et des assurances (6,8 %), ainsi que du secteur de l'information et du secteur culturel (6,3 %). La solidité de ces cinq secteurs

témoigne d'une expansion généralisée au sein de l'économie des services, couvrant à la fois des services publics essentiels et des activités à plus forte valeur ajoutée et fondées sur le savoir.

Les données mettent en lumière deux types d'occasions complémentaires : les secteurs axés sur les actifs, comme l'immobilier, peuvent contribuer à la création de richesse communautaire à long terme, tandis que certains secteurs de services à croissance plus rapide et riches en emplois soutiennent le développement des compétences. Faire progresser ces deux dimensions sera essentiel pour assurer une croissance équilibrée, en renforçant la base financière tout en élargissant la participation ainsi que les parcours de carrière.

Figure 2. Répartition sectorielle de l'emploi et du revenu intérieur brut (RIB) des Autochtones en 2023, avec la croissance du revenu (2013-2023)*



Statistique Canada, « Revenu intérieur brut attribuable aux Autochtones selon l'industrie », Ottawa, Gouvernement du Canada, 17 décembre 2025.

*Notes : De faibles écarts dans les données sous-jacentes peuvent ne pas être entièrement apparents en raison de l'arrondissement. La gestion de sociétés et d'entreprises représente une part très faible des emplois et des revenus (près de 0 %) et est exclue de la visualisation. La croissance est mesurée à l'aide du taux de croissance annuel composé (TCAC) sur la période 2013-2023 afin de saisir l'expansion structurelle à long terme tout en atténuant la volatilité annuelle.

2. Le soutien aux solutions portées par des Autochtones est essentiel à l'établissement de relations économiques autochtones souveraines

Domaines émergents d'occasion économique

Les discussions avec des leaders autochtones du milieu des affaires et l'examen de rapports récents suggèrent également que les entreprises portées par des Autochtones se diversifient et investissent dans un éventail de plus en plus large d'activités économiques. Ces entreprises sont désormais actives dans des secteurs à forte composante technologique, axés sur l'innovation et la créativité, qui intègrent souvent des savoir-faire avancés ainsi que des valeurs communautaires autochtones. Comme l'observe Mark Podlasly, on constate un élan croissant vers des activités à plus forte valeur ajoutée : « Les peuples autochtones *ne sont pas seulement des coupeurs de bois et des porteurs d'eau* : nous pouvons aussi apporter de la valeur dans d'autres domaines. C'est une source d'inspiration pour nos propres gens de dire : vous savez quoi? Voyez grand. » Voici un aperçu des entreprises dirigées par des Autochtones dans des secteurs émergents.

Tableau 1. Secteurs émergents d'occasions, avec exemples

Économie propre et services climatiques ancrés dans le territoire	Nukik Corporation – Kivalliq Hydro-Fibre Link (Nt) Une entreprise inuite qui développe un important corridor de transport hydroélectrique et de fibre optique afin de fournir de l'énergie propre et la connectivité à la région du Kivalliq, au Nunavut ¹⁹ .
Économie touristique et expériences culturelles	Haida Tourism – Ocean House Lodge (C.-B.) Un éco-gîte culturel appartenant à des Haïdas, générant des revenus touristiques à long terme grâce à des expériences ancrées dans le territoire ²⁰ .
Économie numérique et services technologiques	PLATO Testing (N.-B.) Une entreprise autochtone de tests logiciels et de services numériques qui combine le développement de la main-d'œuvre avec la prestation de services informatiques à l'échelle nationale ²¹ .
Santé, soins et services communautaires	Noojimo Health (Ont.) Une clinique virtuelle de mieux-être en santé mentale appartenant à des Autochtones, offrant des services de télésanté sécuritaires sur le plan culturel ²² .
Secteur de la créativité et du savoir	Rezolution Pictures (Qc) Une entreprise de cinéma et de télévision primée, codétenue par des partenaires autochtones, axée sur la diffusion d'histoires autochtones auprès du grand public ²³ .
Capital, infrastructures et chaînes d'approvisionnement	Flowing River Capital (Sask.) – acquisition dans le secteur de la défense Une société d'investissement autochtone qui acquiert une entreprise internationale du secteur de la défense, s'intégrant ainsi aux chaînes d'approvisionnement de la fabrication de pointe et de la défense ²⁴ .



Ces exemples illustrent l'ampleur et la complexité croissante de la participation autochtone dans des segments de l'économie moins traditionnels. Ils mettent en lumière des entreprises autochtones qui occupent de nouvelles positions de propriété, développent des modèles de revenus à long terme et s'intègrent dans des chaînes de valeur complexes. Améliorer le suivi et la compréhension de ces activités sera essentiel pour mieux évaluer les contributions économiques des Autochtones et concevoir des politiques et des partenariats adaptés aux dynamiques de croissance et d'innovation.

2. Le soutien aux solutions portées par des Autochtones est essentiel à l'établissement de relations économiques autochtones souveraines

Obstacles persistants à la croissance des entreprises autochtones

Malgré des signes clairs de dynamisme de l'économie autochtone, des obstacles importants continuent de freiner la performance et la pérennité des entreprises. D'après des données couvrant la période 2005 à 2018, une étude indique que, bien que les écarts se soient réduits, les entreprises autochtones restent en moyenne 7,5 % moins productives, génèrent des revenus inférieurs de 2,7 % et sont 18,4 % plus susceptibles de quitter le marché que les entreprises non autochtones²⁵. Une autre étude a révélé qu'après avoir connu une croissance plus rapide que celle des entreprises non autochtones entre 2005 et 2017, le nombre d'entreprises autochtones a diminué entre 2018 et 2021²⁶.

À la lumière de nos échanges avec des spécialistes des affaires autochtones et d'une analyse de la documentation, nous avons identifié les principaux obstacles suivants à la croissance et à la compétitivité :

Obstacles structurels et institutionnels

Le régime foncier restrictif de la Loi sur les Indiens limite l'accès au capital dans les réserves. Le contrôle de la Couronne sur les terres communales restreint l'utilisation des actifs comme garantie et freine le développement des entreprises ainsi que l'emploi local²⁷.

Cette contrainte structurelle a un effet déterminant sur l'accès aux occasions à plusieurs niveaux, notamment pour le financement, l'investissement et la participation aux marchés. Comme l'explique Mark Podlasly : « En tant que peuples autochtones, nous sommes désavantagés parce qu'en tant qu'Indiens inscrits, nous ne possédons légalement rien, y compris le capital, tout est détenu en fiducie par la Couronne pour notre usage, ce qui rend très difficile l'accès aux systèmes financiers comme n'importe quel autre Canadien. »

Contraintes de capital et de marché

Une étude de Statistique Canada de 2024 indique que la plupart des entreprises autochtones s'appuient fortement sur l'épargne personnelle, malgré l'existence de programmes publics ciblés, souvent difficiles à utiliser en raison de leur lourdeur administrative²⁸. Le chef Terry Paul, de la Première Nation de Membertou, souligne : « L'accès au capital est toujours le principal obstacle pour notre peuple, quelles que soient les occasions économiques qui se présentent. »

Capacité humaine et organisationnelle

La même étude de 2024 indique que de nombreux propriétaires d'entreprises autochtones ont de la difficulté à attirer et à retenir des travailleurs qualifiés, ce qui reflète des écarts persistants en éducation, en littératie et en numératie, particulièrement marqués dans les régions rurales et éloignées²⁹.

Keith McIntosh, cofondateur de PLATO Testing, souligne également le besoin de renforcer les compétences en leadership : « Il est important de trouver des moyens pour que les gens acquièrent de l'expérience comme leaders au sein des entreprises, et non seulement comme observateurs autour de la table. »

Conditions sociales et historiques

Mary Beth Doucette souligne que les traumatismes intergénérationnels continuent d'affecter certaines communautés. Comme elle l'explique : « Certaines communautés ont encore un important travail de guérison sociale à accomplir en raison de l'héritage des pensionnats, si bien que l'idée même de prospérité économique est difficile à envisager, car elles sont encore en processus de guérison de nombreux traumatismes. »

Perspectives sur la réponse des politiques aux obstacles économiques

Bien que les spécialistes n'aient pas été invités à évaluer des programmes spécifiques, au fil des discussions, ils ont évoqué les limites de l'écosystème de soutien actuel et suggéré des pistes d'amélioration. Concernant les garanties de prêt, en 2025, le Canada a augmenté le financement du Programme de garantie de prêts pour les Autochtones de 5 milliards à 10 milliards de dollars et a élargi son champ d'application au-delà des secteurs de l'énergie et des

2. Le soutien aux solutions portées par des Autochtones est essentiel à l'établissement de relations économiques autochtones souveraines

ressources naturelles afin de soutenir les projets d'infrastructure, de transport et de commerce³⁰. Bien que Justin Bourque reconnaisse leur valeur, il soutient qu'ils demeurent trop restrictifs dans leur conception, avec une tolérance au risque limitée et une portée souvent restreinte à de grands projets liés aux ressources naturelles ou aux infrastructures. En conséquence, ces programmes ne bénéficient pas à toutes les nations de manière égale, en particulier celles qui n'ont pas d'importants actifs énergétiques à proximité ou celles ayant accès à différentes composantes de la chaîne d'approvisionnement énergétique. Il note : « Nous devons faire preuve de créativité pour mobiliser les entreprises en amont, impliquer l'ensemble de la chaîne d'approvisionnement et permettre aux nations de prendre des participations dans différents secteurs. »

David Newhouse met en lumière un autre écart structurel : le soutien insuffisant aux populations autochtones urbaines. « Soixante pour cent des peuples autochtones vivent en milieu urbain et, dans l'ensemble des activités de développement économique, même celles qui émanent du gouvernement fédéral,

tendent à cibler les Premières Nations vivant dans les réserves. » Il observe en outre qu'« il existe une importante population urbaine qui ne dispose pas de structures de gouvernance établies », soulignant la nécessité de modèles de politiques publiques mieux adaptés à la répartition de la population, aux réalités de gouvernance et aux contextes économiques.

Recommandations pour soutenir la croissance des entreprises autochtones

Comblar les écarts de capital et de capacités

Bien que l'accès au capital demeure essentiel, les spécialistes soulignent que le développement du leadership, la littératie financière et en affaires, ainsi que l'acquisition d'une expérience structurée en gouvernance et en exécution de projets constituent également des contraintes déterminantes. L'élimination des obstacles systémiques doit donc s'accompagner d'investissements dans le mentorat, la formation de la haute direction et la mise en place des parcours menant à des postes décisionnels de haut niveau. Comme l'explique le chef

Terry Paul : « Il est très important d'avoir la capacité d'exercer un contrôle financier, de générer des revenus, de mener des exercices budgétaires afin d'être mieux informés et mieux outillés pour prendre de meilleures décisions. »

Réformer et élargir les mécanismes de soutien

Les programmes publics existants visant à soutenir les entreprises et les économies autochtones devraient être réexaminés et, le cas échéant, réformés afin de devenir plus flexibles, inclusifs et mieux alignés sur la diversité des contextes communautaires. Les gouvernements devraient également prendre des mesures pour soutenir les chaînes d'approvisionnement, les entreprises du numérique et les entreprises de développement économique autochtones en milieu urbain, tout en adoptant des indicateurs de prospérité élargis qui reflètent le bien-être communautaire à long terme et la souveraineté économique. Comme l'observe Keith McIntosh : « Il ne s'agit pas seulement d'ouvrir la porte, c'est aussi de dire : OK, voici les outils dont vous avez besoin pour vous permettre d'être concurrentiels. »

2. Le soutien aux solutions portées par des Autochtones est essentiel à l'établissement de relations économiques autochtones souveraines

Investir dans les compétences, l'innovation et la diversification sectorielle

Le renforcement de la souveraineté économique autochtone exige des investissements soutenus dans l'éducation, la formation en entrepreneuriat et le développement du leadership. L'acquisition de compétences en finance, en technologie et en intégration de l'intelligence artificielle peut favoriser l'accès à des secteurs à plus forte valeur ajoutée. Les entreprises culturelles, la transmission des savoirs et

les services climatiques ancrés dans le territoire devraient être reconnus comme des piliers économiques à part entière, appuyés par de meilleures données et des cadres de recherche améliorés afin de mieux rendre compte de l'ensemble de l'activité économique autochtone.

Les fondements des relations économiques souveraines autochtones se renforcent, mais la réalisation de leur plein potentiel dépend de la mise en œuvre concrète de ces priorités clés : capital flexible, mesures de soutien mieux

adaptées et investissements soutenus dans les compétences. La prochaine étape est plus ambitieuse : bâtir des relations économiques qui intègrent structurellement la participation autochtone, rééquilibrent les rapports de pouvoir et font évoluer les relations d'une logique transactionnelle vers une prise de décision partagée. C'est dans la qualité de ces relations que la réconciliation économique se concrétisera ou s'essoufflera.

Pleins feux sur le soutien des solutions dirigées par les Autochtones : Autorité financière des Premières Nations et Conseil de gestion financière des Premières Nations

Les modèles dirigés par des Autochtones peuvent favoriser l'innovation et contribuer à bousculer les pratiques établies. Des institutions autochtones telles que l'Autorité financière des Premières Nations et le Conseil de gestion financière des Premières Nations en sont de bons exemples dans le secteur des services financiers. En émettant des obligations reposant sur des normes rigoureuses de gouvernance, et en évaluant la solvabilité en fonction de la stabilité, de la réputation et d'une gestion efficace plutôt que sur la seule base de garanties matérielles, ces institutions élargissent les options de financement tout en maintenant la confiance des investisseurs. Des outils émergents tels que les obligations d'impact environnemental illustrent également la manière dont les communautés autochtones explorent de nouveaux mécanismes pour mobiliser leur potentiel économique.



3

S'engager dans des relations d'égal
à égal favorise un succès partagé



3. S'engager dans des relations d'égal à égal favorise un succès partagé

« ... la véritable réconciliation économique ne consiste pas simplement pour les organisations non autochtones à offrir une occasion aux organisations autochtones de participer; elle se réalise lorsque nous sommes pleinement intégrés et que nous menons des activités à part entière, sur un pied d'égalité... c'est un cheminement continu. »

– Justin Bourque, fondateur et président d'Âsokan Generational Developments, vice-président et membre du conseil d'administration d'Athabasca Indigenous Investments

Ces dernières années, on assiste à un changement culturel en faveur de l'inclusion économique des peuples autochtones. Le secteur privé canadien et les gouvernements sont de plus en plus proactifs dans l'inclusion des nations autochtones dans la prise de décisions économiques, de la conception à la réalisation des projets, en passant par l'obtention du consentement et le partage de la valeur. Les organisations sont désormais mieux outillées pour établir des relations avec les nations autochtones qu'auparavant, avec des équipes dotées des ressources nécessaires, qui agissent comme premier point de contact pour les communautés autochtones avec lesquelles elles collaborent. Ces avancées s'inscrivent dans les recommandations du Conseil national de développement économique des Autochtones visant à faciliter l'engagement du secteur privé³¹.

Dans ce contexte, alors que ces changements culturels incitent les entreprises à collaborer avec des partenaires autochtones, il existe un corpus croissant de recherches et d'expériences sur lequel s'appuyer pour faire progresser la réconciliation économique de manière significative³². Nous avons examiné des pratiques collaboratives prometteuses entre partenaires d'affaires autochtones et non autochtones afin d'éclairer un continuum d'actions relationnelles visant à établir des relations plus équitables. Voici un aperçu des principales approches identifiées par des spécialistes des affaires autochtones, qui ont contribué à rendre les relations économiques plus équitables entre partenaires autochtones et non autochtones.

Agir avec intégrité

Aborder la relation comme créatrice de valeur mutuelle

Pour les dirigeants d'entreprises et les décideurs publics, un changement fondamental de perspective s'impose : la présence des Autochtones dans les activités commerciales n'est pas de la charité; il s'agit d'une participation au marché. La participation économique n'est pas une inclusion symbolique, mais un moteur de productivité, de compétitivité et d'amélioration de la qualité de vie au sein des communautés autochtones.

« Les transactions commerciales ne sont pas des dons. Si nous sommes dans un processus d'approvisionnement, nous sommes là pour fournir un bien ou un service... ne nous traitez pas comme de la charité. »

– Lorne Pelletier et le ministre Wil Goodon, Fédération Métisse du Manitoba

3. S'engager dans des relations d'égal à égal favorise un succès partagé



Les dynamiques d'affaires ont évolué pour inclure des arrangements plus sophistiqués et un nouvel écosystème de relations avec les partenaires autochtones. Les spécialistes autochtones que nous avons interrogés ont insisté sur l'importance de distinguer les négociations commerciales des processus de consultation fondés sur les droits. Ils ont également indiqué que la réputation des entreprises se propage rapidement d'une communauté à l'autre, de sorte que celles qui abordent les négociations commerciales comme un simple exercice de cases à cocher progressent peu dans l'établissement de relations durables. À l'inverse, les entreprises qui comprennent qu'elles évoluent dans un processus concurrentiel, qui adoptent une approche commerciale proactive axée sur le développement des affaires et qui sont capables de démontrer la valeur mutuelle du partenariat sont mieux positionnées pour réussir.

Les retombées d'une telle approche sont tangibles : elles réduisent les risques liés aux projets et contribuent à renforcer des économies régionales plus durables. Les entreprises qui font preuve d'intégrité en viennent à être considérées comme des partenaires crédibles,

ce qui reflète une compréhension mature selon laquelle les occasions économiques sont partagées et que la prospérité se renforce mutuellement.

Comprendre les valeurs des partenaires autochtones dès le départ

De nombreuses entreprises autochtones d'aujourd'hui placent clairement leur identité au cœur de leur modèle d'affaires et considèrent l'autochtonie comme un atout stratégique plutôt qu'un aspect à atténuer ou à minimiser. Bâtir des relations durables implique d'acquérir une compréhension approfondie des valeurs, des priorités et des réalités de gouvernance des partenaires autochtones. Il est également important de reconnaître que les communautés autochtones ne sont pas homogènes. Un engagement efficace suppose de commencer par demander à la communauté comment elle définit ses valeurs et ses priorités. Imposer des hypothèses peut involontairement reproduire des dynamiques coloniales et fragiliser les relations ce faisant.

La recherche démontre que les résultats économiques s'améliorent lorsque les communautés autochtones exercent une autorité décisionnelle et orientent leur développement en fonction de leurs propres valeurs³³. Les initiatives communautaires sont plus durables, car elles sont mieux alignées sur la capacité de gouvernance et les objectifs sociaux à long terme. Les retombées possibles comprennent une plus grande légitimité sociale, une plus grande certitude quant aux projets, une réduction des conflits et des partenariats plus résilients.

Des relations personnelles durables permettent d'aller plus loin, parfois de façon inattendue

Les relations personnelles durables avec les partenaires autochtones sont essentielles à la réussite commerciale. Une approche axée sur les relations, décrite par le chef Terry Paul comme une « économie relationnelle », reconnaît que la confiance et la valeur à long terme se construisent entre les personnes. La recherche met constamment en évidence leur importance dans les relations d'affaires, et le Conseil national de développement économique des Autochtones souligne également que des partenariats durables sont essentiels pour combler les écarts en infrastructures, en emploi et en revenus³⁴.

« Il est important que les entreprises comprennent la valeur de ces relations, qu'elles y consacrent les ressources nécessaires et qu'elles reconnaissent que, neuf fois sur dix, ces relations se construisent avec les personnes qui les font vivre, et non avec le nom de l'organisation. »

– Justin Bourque, fondateur et président d'Âsokan Generational Developments, vice-président et membre du conseil d'administration d'Athabasca Indigenous Investments

3. S'engager dans des relations d'égal à égal favorise un succès partagé



Pour de nombreuses nations et entités économiques autochtones, les relations sont intergénérationnelles et restent attachées aux individus. Lorsque les personnes clés changent de rôle ou quittent leurs fonctions sans plan de transition, le capital de confiance peut s'éroder rapidement. La haute direction devrait donc considérer la continuité relationnelle comme une priorité stratégique et un actif. Les retombées d'un investissement dans les relations interpersonnelles peuvent être importantes. Elles améliorent la compréhension du contexte local et permettent une résolution de problèmes ouverte et collaborative. Investir dans les relations n'est pas une stratégie « douce », mais une approche disciplinée et à long terme qui renforce la réputation et les liens de confiance.

Pleins feux sur un partenariat

Glooscap Ventures et SWEB Development LP

Glooscap Ventures et SWEB Development, une filiale du groupe autrichien W.E.B., ouvrent la voie à des partenariats en énergie renouvelable grâce à deux projets éoliens : Sugar Maple (en développement) et Weaver's Mountain (en construction). Sugar Maple aura une capacité totale de 112 MW, tandis que Weaver's Mountain atteindra 94,4 MW et pourra alimenter environ 33 000 foyers, avec une mise en service prévue en 2027³⁵. Les deux projets seront codétenus par la filiale énergétique de Glooscap Ventures, Glooscap Energy, et SWEB Development, et fourniront de l'énergie à la Nouvelle-Écosse tout en contribuant à compenser les émissions de la province.

Ce partenariat illustre comment des relations de confiance peuvent se bâtir lorsque les valeurs sont alignées et que la relation est amorcée dès le départ. Glooscap Ventures vise à développer des investissements, renforcer les capacités et partager les risques, ce qui oriente ses choix de partenariats³⁶. Les valeurs de SWEB Development reposent notamment sur des relations communautaires solides³⁷. Selon Michael Peters, président-directeur général de Glooscap Ventures, SWEB Development a pris l'initiative de les approcher pour établir une relation, avant même qu'un projet ne soit proposé. SWEB a investi dans la communauté en contribuant au financement des terrains du Mawiomi (pow-wow) de Glooscap. Après avoir discuté du projet, Michael Peters a déclaré : « [le partenariat] a été facile parce que nous avions déjà cette relation établie. Nous connaissions déjà les gens... il ne restait qu'à régler les modalités commerciales et financières. »

Les partenaires ont également collaboré pour répondre aux priorités de Glooscap en développement des capacités et en renforcement des compétences, tout en atteignant les objectifs du projet et de mobilisation communautaire. SWEB a de plus financé en partie le poste de coordonnateur de l'engagement communautaire de Glooscap afin de soutenir la participation des membres de la communauté aux projets. SWEB a aussi pris l'initiative, de façon autonome, de créer un comité de liaison communautaire pour échanger avec les membres et partager de l'information, notamment sur les retombées associées au projet Weaver's Mountain.

3. S'engager dans des relations d'égal à égal favorise un succès partagé

Adopter une approche d'investissement axée sur la valeur mutuelle

L'investissement à impact devient la nouvelle norme pour les relations d'affaires autochtones

L'investissement à impact s'impose comme un levier stratégique pour faire progresser les relations économiques autochtones, en alignant les rendements financiers sur des résultats sociaux, culturels et environnementaux mesurables. Il s'agit d'une approche qui contribue à faire avancer ces relations. Le Global Impact Investing Network définit l'investissement à impact comme des investissements destinés à générer un impact social et environnemental mesurable, tout en générant des rendements financiers³⁸. Cette approche est renforcée par l'objectif de développement durable n° 8 du Programme de développement durable à l'horizon 2030 des Nations Unies, qui appelle les pays à « promouvoir une croissance économique soutenue, partagée et durable, le plein emploi productif et un travail décent pour tous », des conditions recherchées par les partenaires autochtones dans leurs relations d'affaires³⁹.

Cette approche réduit non seulement les risques, mais elle contribue aussi à bâtir des relations durables. Pour les communautés, elle renforce les bassins de talents locaux, crée des emplois porteurs de sens et accroît les capacités de gouvernance. Il en résulte des rendements mutuellement bénéfiques qui vont bien au-delà du seul profit.

Développer des partenariats en capitaux propres : repositionner les partenaires autochtones comme décideurs

« La participation au capital est une forme de respect. »

– Mark Podlasly, PDG, First Nations Major Projects Coalition

Les partenariats en capitaux propres deviennent une voie essentielle pour le renforcement des nations autochtones et l'avancement de relations économiques souveraines. Pour les Premières Nations, les Inuit et les Métis, les capitaux propres sont plus qu'un instrument financier : ils traduisent la reconnaissance des droits et s'accompagnent d'un pouvoir décisionnel partagé. L'OCDE confirme que les initiatives sont les plus efficaces lorsqu'elles sont conçues et mises en œuvre par les peuples autochtones pour les peuples autochtones⁴⁰. La capacité de décision économique des peuples autochtones s'inscrit dans l'évolution du droit à l'autodétermination, tel que reconnu aux articles 5, 18 et 23 de la Déclaration des Nations Unies sur les droits des peuples autochtones⁴¹. Le pouvoir décisionnel n'est pas symbolique : il repose sur la capacité des entreprises autochtones à exercer la propriété, le contrôle financier et le pouvoir d'élaborer des lois.



En pratique, la propriété confère de l'influence. Des modèles émergents comme la First Nations Major Projects Coalition (coalition des grands projets des Premières Nations) renforcent cette influence en regroupant la participation en capitaux propres des Premières Nations dans des projets à grande échelle, ce qui accroît le pouvoir de négociation et la capacité de gouvernance. Les retombées peuvent inclure des flux de redevances stables, une influence sur les décisions d'aménagement du territoire et un capital d'investissement durable contribuant à la création d'une richesse souveraine. Lorsque les nations autochtones disposent d'une véritable place à la table, avec le pouvoir d'adopter des lois, de générer des revenus et de gérer leurs budgets, les partenariats deviennent plus prévisibles, durables et stratégiquement alignés. Pour atteindre ces résultats, l'étape essentielle consiste à entrer en négociation avec une proposition conçue pour le bénéfice mutuel et menée dans un esprit de principes et de bonne foi.

3. S'engager dans des relations d'égal à égal favorise un succès partagé

Pleins feux sur un partenariat

Athabasca Indigenous Investments et Enbridge

En 2022, Athabasca Indigenous Investments (AII) a acquis une participation en capitaux propres de 11,57 % dans sept pipelines d'Enbridge exploités sur leurs territoires traditionnels. Le consortium est composé de 23 communautés cries, dénées et métisses situées dans le nord-est de l'Alberta. D'une valeur de 1,12 milliard de dollars, cette entente est largement considérée comme le plus important partenariat économique autochtone lié au secteur de l'énergie en Amérique du Nord à ce jour⁴².

Un aspect clé du succès de ce partenariat réside dans la manière dont Enbridge a approché les communautés d'AII : avec une volonté claire de bâtir des relations à long terme, d'offrir des occasions de participation en capitaux propres et de développer des liens communautaires solides. Au cours de ses trois premières années, AII a généré plus de 25 millions de dollars, contribuant à renforcer sa souveraineté grâce à une stabilité financière accrue et à des moyens d'investir dans l'éducation, les infrastructures essentielles et les soins aux Aînés, comme mentionné lors d'échanges avec Justin Bourque, vice-président et membre du conseil d'administration d'AII⁴³. Ce partenariat reflète l'un des objectifs du Plan d'action pour la réconciliation d'Enbridge : mettre en œuvre davantage de partenariats commerciaux en capitaux propres avec des acteurs autochtones⁴⁴. L'Alberta Indigenous Opportunities Corporation (AIOC) a joué un rôle déterminant dans la transaction, en fournissant 1 milliard de dollars en garanties de prêt à AII.

Bien que les directions d'AII et d'Enbridge aient bâti une relation solide, des relations harmonieuses entre les communautés d'AII sont également essentielles au partenariat. Leur assemblée générale annuelle crée un espace d'échanges d'information et de partage culturel avec les membres des communautés, favorisant la circulation des connaissances et de la rétroaction, tout en respectant les protocoles culturels, en accordant une place centrale à la culture et en renouvelant leur engagement envers l'esprit des partenariats.

3. S'engager dans des relations d'égal à égal favorise un succès partagé

« Comprenez que l'équilibre des pouvoirs est en train de se transformer, et pour faire partie de ce changement, attendez-vous à une participation active des partenaires autochtones et à des contributions significatives de leur part. »

– Lorne Pelletier et le ministre
Will Goodon, Fédération Métisse
du Manitoba



Rééquilibrer les rapports de pouvoir

Les relations d'influence mutuelle représentent l'avenir

Les relations d'influence mutuelle entre les entités autochtones et les entreprises ou les pouvoirs publics représentent l'avenir du développement économique durable. Ces relations se caractérisent par une structure de collaboration horizontale et sont soutenues par des mécanismes d'approbation conjointe, notamment par des instances décisionnelles partagées. Le respect croissant de l'autonomie autochtone dans les domaines de la gouvernance, de la reddition de comptes et des opérations témoigne de progrès significatifs. Le message adressé aux

décideurs publics et aux dirigeants d'entreprise est clair : la prospérité durable repose sur de véritables partenariats.

Pour faire progresser la réconciliation économique vers des relations justes et mutuellement avantageuses, les futurs partenaires d'affaires non autochtones devront désapprendre les anciennes approches d'établissement de relations, de négociation et de conclusion d'ententes. Les spécialistes autochtones des affaires que nous avons interrogés ont présenté des exemples de transactions commerciales réussies, notamment les actions et comportements ayant contribué à des résultats positifs.

3. S’engager dans des relations d’égal à égal favorise un succès partagé

Le tableau suivant propose des pistes concrètes sur la manière dont les entités non autochtones peuvent aborder l’établissement de relations avec des partenaires autochtones, en s’appuyant sur des meilleures pratiques observées dans différentes régions et secteurs :

Tableau 2. Parcours vers des relations économiques axées sur la réconciliation

Étape du parcours	Définition	Éléments requis	Exemples pratiques
Agir avec intégrité			
Aborder la relation comme créatrice de valeur mutuelle	Répondre à la participation économique autochtone avec respect et dans un esprit d’affaires, et non par des gestes de bienveillance	- Aborder la relation comme un véritable processus de développement d’affaires - Comprendre que les négociations commerciales ne remplacent pas les processus de consultation - Mettre à profit les connaissances des partenaires autochtones pour concevoir des projets réussis	- Les entités autochtones effectuent une diligence raisonnable rigoureuse auprès des partenaires potentiels, en évaluant leur solidité financière, leurs normes de gouvernance et leurs antécédents en fait de réputation - Présenter des occasions plutôt que de présumer de l’adhésion
Comprendre et harmoniser les valeurs	Compréhension des valeurs, des priorités et des structures de gouvernance des partenaires autochtones afin de trouver un terrain d’entente	- Comprendre la diversité des traditions culturelles - Engager un dialogue dès le départ afin de comprendre les conditions et de convenir de protocoles mutuels	- Recruter du personnel doté de compétences culturelles, s’appuyer sur les détenteurs de savoirs et investir dans l’établissement de relations - Adapter les projets en fonction des valeurs et des priorités des partenaires autochtones
Bâtir des relations personnelles durables	« Économie relationnelle », dans laquelle la confiance et la valeur à long terme se construisent entre les personnes, et non uniquement entre des entités organisationnelles	- Se rendre dans la communauté et participer aux événements locaux, selon le contexte - Allouer des ressources adéquates aux fonctions liées à l’établissement de relations - Mobiliser la haute direction et assurer la continuité du personnel	- Protocoles d’entente à long terme pour les projets - Consacrer du temps non structuré dans des contextes communautaires - Permettre au dialogue d’évoluer de façon naturelle
Adopter une approche d’investissement axée sur la valeur mutuelle			
Soutenir l’investissement à impact	Investissements visant à générer un impact social et environnemental mesurable, en plus de rendements financiers	- Travailler avec les communautés afin de définir les priorités d’investissement à impact - Donner la priorité aux contrats attribués à des entreprises autochtones dans le cadre des projets	- Le développement des talents et d’autres priorités communautaires est intégré aux ententes de partenariat - Offrir un appui financier et opérationnel aux bourses d’études et à la formation
Développer des partenariats en capitaux propres	Entrer en négociation avec une proposition fondée sur le bénéfice mutuel et des principes de négociation équitable	- Offrir un accès au capital, aux marchés et à une expertise, tout en respectant le leadership autochtone - Explorer des modèles à long terme respectueux de la souveraineté (p. ex. des accords de redevances sur mesure)	- Partage des revenus ou ententes de services - Les entreprises offrent un soutien administratif pour faciliter l’obtention de garanties de prêt auprès des institutions financières - Les gouvernements offrent un soutien financier au renforcement des capacités des groupes qui accèdent à la participation en capitaux propres
Rééquilibrer les rapports de pouvoir			
Faire des relations d’influence mutuelle le principe directeur	Des partenariats économiques souverains fondés sur une approche axée sur les distinctions, ainsi que des relations de partenaire à partenaire qui génèrent la prospérité et intègrent les valeurs culturelles	- Intégrer la prise de décision autochtone au moyen de rôles de cogouvernance - Créer ou maintenir des sièges pour les partenaires des communautés autochtones au sein des instances de direction et des conseils d’administration - Solliciter des conseils auprès d’autres entreprises ayant des expériences similaires afin d’en tirer des enseignements sur les approches à privilégier	- Des structures de cogouvernance qui assurent une participation aux décisions relatives à l’orientation et à la création de valeur - Des mécanismes d’approbation conjointe reflétant une autorité partagée - Des ententes de partenaire à partenaire sur les priorités convenues - Concevoir des politiques et des programmes selon une approche axée sur les distinctions, intégrant les savoirs autochtones locaux

A close-up photograph of several cattails (Typha) growing among tall, green reeds. The cattails have a brown, fuzzy, cylindrical head. The reeds are long, thin, and green, creating a dense, textured background. The lighting is soft and natural, highlighting the textures of the plants.

4

L'inclusion des visions du monde
autochtones comme moteur
de la prospérité du Canada



4. L'inclusion des visions du monde autochtones comme moteur de la prospérité du Canada

« Les peuples autochtones doivent être vus comme des égaux, comme des détenteurs de savoirs, et ils doivent aussi être vus comme des personnes capables d'occuper ces espaces. »

– **Stephanie Baryluk, Teet'it Gwich'in de Teet'it Zheh, (Fort McPherson), artiste culinaire autochtone et cheffe**

L'intégration des visions du monde autochtones dans les processus décisionnels économiques et politiques ne relève pas uniquement de la réconciliation : elle constitue un avantage stratégique pour la prospérité à long terme du Canada. Les spécialistes en affaires autochtones que nous avons interrogés ont apporté de nombreux éclairages sur la manière dont l'intégration des visions du monde autochtones aux politiques économiques et aux alliances d'affaires pourrait devenir un facteur de différenciation à l'échelle internationale, et un atout distinctif pour la résilience économique du Canada, au bénéfice des générations à venir.

Adopter une vision à long terme au bénéfice des générations futures

Un principe fondamental au sein de nombreuses nations autochtones est une perspective à long terme et multigénérationnelle – souvent décrite comme la planification sur sept

générations. Plutôt que de se concentrer sur les gains à court terme, les décisions sont guidées par le développement durable, l'équité intergénérationnelle et la prospérité à long terme. Cette approche s'inscrit dans une tendance mondiale croissante en faveur de la finance durable et des infrastructures résilientes.

En pratique, le leadership autochtone s'attache souvent à déterminer quels types de projets permettront d'offrir des emplois de qualité aux jeunes, quelles compétences seront développées et resteront au sein de la communauté, ainsi que la manière dont les investissements renforceront la continuité sociale et culturelle. Le succès de la Première Nation Membertou illustre concrètement cette approche. En réalisant des acquisitions stratégiques à fort potentiel de croissance et en réinvestissant les profits dans les infrastructures et les services communautaires, la Nation Membertou a généré une croissance économique soutenue et amélioré la qualité de vie de ses membres⁴⁵. De même, Ahtna, Inc., une société régionale

autochtone de l'Alaska, a été fondée sur des valeurs propres aux peuples autochtones mettant l'accent sur une saine gestion et la responsabilité intergénérationnelle⁴⁶. Sa stratégie de croissance concilie rentabilité, préservation culturelle et bénéfices à long terme pour le peuple Ahtna.

Les retombées d'une vision à long terme vont au-delà des communautés individuelles. Elle se traduit par des stratégies de développement économique conçues pour constituer des actifs durables et du capital humain au sein des communautés. Elle permet de former une main-d'œuvre qualifiée, de réduire la dépendance aux transferts gouvernementaux à court terme et de créer des partenariats stables avec le secteur. En intégrant une perspective à long terme dans les décisions de politiques publiques et d'investissement, le Canada peut bâtir une économie plus durable, inclusive et compétitive pour les générations à venir.

Accorder la priorité au bien collectif plutôt qu'à la richesse individuelle

Un principe fondamental partagé par de nombreuses nations autochtones est de privilégier le bien collectif à la richesse individuelle. Les activités économiques sont conçues pour générer de la valeur

4. L'inclusion des visions du monde autochtones comme moteur de la prospérité du Canada

à long terme pour les communautés, en réinvestissant les profits dans l'éducation, le développement de la main-d'œuvre et les infrastructures sociales.

Partout au pays, des entrepreneurs et des organisations autochtones démontrent comment ce modèle se traduit concrètement sur le marché. Lorsque la Nation Mi'kmaq a lancé son premier projet d'énergie éolienne il y a 15 ans, un dirigeant a affirmé : « Nous ne construisons pas un parc éolien; nous construisons une Nation. » Cette déclaration reflète une philosophie économique plus large : les projets d'infrastructure ne sont pas de simples initiatives commerciales isolées, mais des leviers de développement national, de renforcement des compétences et de prospérité intergénérationnelle.

Pour les gouvernements et les partenaires du secteur privé, cette vision du monde offre des avantages concrets. D'une part, elle renforce les économies locales, contribuant à des marchés plus stables; d'autre part, elle contribue à élargir la main-d'œuvre canadienne en investissant dans les talents autochtones. En intégrant la notion de bien collectif dans les politiques économiques et les stratégies d'entreprise, le Canada peut ainsi favoriser une croissance inclusive et compétitive à l'échelle mondiale.

Honorer les liens des peuples autochtones avec la terre par une saine gestion

Il est tout aussi important de reconnaître le lien profond et continu des peuples autochtones avec la terre. Les



perspectives autochtones reposent sur une relation d'interdépendance avec la terre et l'eau. Cette approche est guidée par le développement durable, la récolte saisonnière et la responsabilité de prendre soin de la terre afin qu'elle puisse continuer à subvenir aux besoins des générations futures. L'intégration des visions autochtones de la gestion environnementale dans les cadres économiques et politiques du Canada offre une voie concrète vers une croissance durable.

Les approches autochtones traditionnelles de gestion des ressources s'alignent directement sur les objectifs de carboneutralité et d'énergie propre du Canada. Par exemple, la récolte saisonnière permet à la faune et à la flore de se régénérer naturellement. Les communautés évitent la surexploitation et récoltent les plantes de manière à favoriser leur renouvellement. Ces principes peuvent s'appliquer également aux secteurs modernes des ressources naturelles, notamment la foresterie, la pêche, l'agriculture, l'exploitation minière et le développement énergétique.

Le renforcement du leadership autochtone dans les projets énergétiques traditionnels et renouvelables, tels que l'éolien, le solaire, l'hydroélectricité et la biomasse, a déjà démontré qu'il contribue à améliorer les exigences de surveillance environnementale et de performance, tout en générant des revenus stables à long terme pour les communautés⁴⁷. La réconciliation économique progresse aussi : les systèmes alimentaires autochtones et les activités économiques fondées sur le territoire portent des savoirs culturels profonds et des traditions qui créent des occasions économiques importantes, consolident les chaînes d'approvisionnement locales et favorisent le tourisme et l'innovation.

Pour les dirigeants des secteurs public et privé, intégrer les principes autochtones de saine gestion peut constituer un avantage économique stratégique. Elle soutient une mise en valeur responsable des ressources, stimule la croissance de l'énergie propre et peut positionner le Canada comme un chef de file mondial du développement économique durable et inclusif.

Les relations réciproques avec les partenaires autochtones exigent un respect mutuel, la reconnaissance de la souveraineté autochtone et une inclusion significative des savoirs autochtones dans la prise de décision économique. Lorsque les nations autochtones sont pleinement intégrées aux chaînes d'approvisionnement et aux activités de transformation à valeur ajoutée, le Canada bénéficie de partenariats plus fiables et d'une compétitivité mondiale accrue.

Conclusion

Des relations économiques inclusives et souveraines avec les peuples autochtones constituent des atouts stratégiques pour la prospérité économique à long terme du Canada. L'article 35 de la *Loi constitutionnelle de 1982* et les dispositions de la Déclaration des Nations Unies sur les droits des peuples autochtones offrent un cadre de collaboration susceptible d'accroître la certitude pour les entreprises, de réduire les conflits et de consolider la confiance des investisseurs. Plutôt que d'être perçus comme des obstacles, ces cadres contribuent à des processus décisionnels plus efficaces, favorisant des projets et des partenariats durables.

Dans un environnement géopolitique changeant, la capacité du Canada à développer ses ressources de manière responsable, à diversifier ses partenaires commerciaux et à renforcer sa résilience dépend d'une collaboration crédible fondée sur les droits. En positionnant les droits et la souveraineté autochtones comme des avantages concurrentiels et en faisant évoluer ses pratiques de collaboration avec les partenaires autochtones, le Canada peut mobiliser un important potentiel économique et se distinguer à l'échelle mondiale comme un environnement stable, crédible et innovant pour l'investissement et la croissance durable.

Les appels à l'action de la Commission de vérité et réconciliation du Canada, en particulier l'appel à l'action n° 92, interpellent les entreprises et les gouvernements à tirer les leçons du passé et à éviter d'en reproduire les erreurs. L'occasion réside désormais dans la mise en œuvre : intégrer le partenariat, le consentement et la participation en capitaux propres des peuples autochtones au cœur des stratégies économiques.

La croissance future et la souveraineté du Canada dépendent de l'essor des économies souveraines autochtones. Aujourd'hui, agir pour soutenir la propriété autochtone et intégrer de manière significative les visions du monde autochtones dans la prise de décisions d'affaires permettra non seulement de faire progresser la réconciliation, mais aussi de positionner stratégiquement le Canada en vue d'un avenir économique plus inclusif et résilient. Le moment d'agir est venu : notre avenir collectif en dépend.

Remerciements



Le Centre pour l'avenir du Canada
de Deloitte tient à souligner la contribution
des personnes ayant participé à la recherche
et à l'élaboration de ce rapport, notamment
Camilo Guerrero Gonzalez, Mike Jancik,
Farah Kammourieh et Regina Mandamin.

Nous remercions également
les spécialistes qui ont partagé leurs
perspectives lors d'entrevues, ainsi
que les associés et les professionnels
de Deloitte qui ont apporté des
contributions précieuses. Nous
adressons des remerciements particuliers
à Alexandra Biron, Anne-Marie Ethier,
Jolain Foster, Edward Greenspon,
Dean Janvier et Sheri Penner.

Le Centre pour l'avenir du Canada
contribue à l'exploration de nouvelles
idées, opinions et perspectives portant
sur les enjeux nationaux les plus importants
de notre pays, dans le but d'aider à faire
entrer le Canada dans une nouvelle ère
de croissance et de compétitivité. Son
équipe est composée de professionnels
de Deloitte qui comptent parmi les penseurs
les plus innovateurs et qui sont des leaders
expérimentés et des influenceurs appréciés
dans leur domaine respectif.

Notes de fin

1. Barbara A. Mann et Jerry L. Fields, « [A Sign in the Sky: Dating the League of the Haudenosaunee](#) », *American Indian Culture and Research Journal*, vol. 21, n° 2, 1997, p. 146; Fred Glover, « [Un plat à une cuillère](#) », *L'Encyclopédie canadienne (Historica Canada)*, 31 mars 2020.
2. Statistique Canada, Graphique 1 « [Compte économique des peuples autochtones, 2023](#) », Ottawa, Gouvernement du Canada, 17 décembre 2025.
3. Gouvernement du Canada, « [Les Autochtones et leurs communautés](#) », 2024, mis à jour le 13 juin 2024.
4. Statistique Canada. 2025. « [Compte économique des peuples autochtones, 2023](#) », *Le Quotidien*. 17 décembre 2025.
5. Commission de vérité et réconciliation du Canada, *Honorer la vérité, réconcilier pour l'avenir : sommaire du rapport final de la Commission de vérité et réconciliation du Canada*, 2015, p. 302.
6. Barbara A. Mann et Jerry L. Fields, « [A Sign in the Sky: Dating the League of the Haudenosaunee](#) », *American Indian Culture and Research Journal*, vol. 21, n° 2, 1997, p. 146; Fred Glover, « [Un plat à une cuillère](#) », *L'Encyclopédie canadienne (Historica Canada)*, 31 mars 2020.
7. Commission royale sur les peuples autochtones, « [Première partie : notre relation à la lumière de l'histoire](#) », *Rapport de la Commission royale sur les peuples autochtones – Volume 1 : un passé, un avenir*, Ottawa, Gouvernement du Canada, 1996, p. 42.
8. Ibid, pp. 124, 239.
9. Ibid, p. 135.
10. S. James Anaya, « [The Right of Indigenous Peoples to Self-Determination in the Post-Declaration Era](#) », tiré de *Making the Declaration Work: The United Nations Declaration on the Rights of Indigenous Peoples*, édité par Claire Charters et Rodolfo Stavenhagen, pp. 184-198, Copenhague, International Work Group for Indigenous Affairs, 2009, p. 196.
11. Conseil national de développement économique des Autochtones, *Rapport national d'étape sur l'évolution de l'économie des Autochtones*, 2024, p. 323.
12. Association du Barreau canadien, « [Désaccord autour du titre ancestral : deux décisions très différentes sur le titre ancestral et le droit de propriété révèlent une lacune dans la doctrine de la Cour suprême](#) », consulté le 6 mars 2026; Torys LLP, « [Une déclaration de titre ancestral peut-elle être accordée relativement à des terres privées? Des tribunaux ont récemment rendu des décisions divergentes](#) », consulté le 6 mars 2026.
13. Statistique Canada, « [Compte économique des peuples autochtones, 2023](#) », Ottawa, Gouvernement du Canada, 17 décembre 2025.
14. Ibid.
15. Gouvernement du Canada, « [Les Autochtones et leurs communautés](#) », 2024, mis à jour le 13 juin 2024.
16. James Dunne, « [Indigenous Economy Surging toward \\$100B, Indigenous Leaders Say](#) », CBC News, 25 novembre 2023.
17. Carol Anne Hilton, *Indigenomics: Taking a Seat at the Economic Table*, New Gabriola (C.-B.), New Society Publishers, 2021, p. 17.
18. Maryse Picard, « [De l'exclusion à la prospérité partagée : le rôle incontournable des Premières Nations pour l'avenir économique du Canada](#) », Institut de recherche en politiques publiques, octobre 2025, p. 9.
19. Ashley Fish-Robertson, « [Agnico Eagle partners with Nukik to advance northern hydro-fibre link project](#) », CIM Magazine, 11 décembre 2025.
20. Coast Funds, « [Haida Tourism Expands with Opening of Ocean House, Strengthening Local Economy](#) », communiqué de presse, 7 juillet 2025.
21. Zané Dames, « [Faire progresser la croissance de la main-d'œuvre numérique autochtone au Canada](#) », DIGITAL, Digital Supercluster, 25 septembre 2023, mis à jour le 25 mars 2026.
22. GreenShield, « [Noojimo Health et GreenShield collaborent pour déployer des soins de mieux-être mental adaptés à la culture des communautés autochtones partout au Canada](#) », communiqué de presse, 21 juin 2024.
23. Rezolution Pictures International, [site Web de Rezolution Pictures](#), 2019.

24. Derek Haggett, « [One of Canada's most important defence companies is now Indigenous-owned](#) », CTV News (Bell Media), 20 janvier 2026.
25. Landry Kuate, « [Taux de survie et rendement des entreprises appartenant à des Autochtones](#) », Statistique Canada, 18 novembre 2024, p. 22.
26. Bassirou Gueye, « [Entreprises appartenant à des Autochtones au Canada, 2005 à 2021](#) », Statistique Canada, 19 décembre 2024, p. 3.
27. Alex Chernoff et Calista Cheung, « [Un aperçu de l'économie autochtone au Canada](#) », Banque du Canada, 2023, p. 6.
28. Landry Kuate, « [Taux de survie et rendement des entreprises appartenant à des Autochtones](#) », Statistique Canada, 18 novembre 2024, p. 28.
29. Ibid, p. 27.
30. Corporation de développement des investissements du Canada, « [Changes to the Indigenous Loan Guarantee Program](#) », communiqué de presse, 21 mars 2025.
31. Conseil national de développement économique des Autochtones, [Rapport national d'étape sur l'évolution de l'économie des Autochtones](#), 2024, p. 267.
32. The Charrette on Energy, Environment and Aboriginal Issues, [Responsible Energy Resource Development in Canada: Summary of the Dialogue of the Charrette on Energy, Environment and Aboriginal Issues](#), 2013, pp. 8–14.
33. Stephen Cornell et Joseph P. Kalt, « [Two Approaches to the Development of Native Nations: One Works, the Other Doesn't](#) », tiré de *Rebuilding Native Nations: Strategies for Governance and Development*, édité par Miriam Jorgensen, pp. 3–33, Tucson, University of Arizona Press, 2007, p. 16.
34. Conseil national de développement économique des Autochtones, [Rapport national d'étape sur l'évolution de l'économie des Autochtones](#), 2024, p. 170.
35. WEB Windenergie AG, « [Sugar Maple Wind Energy Project: Project Overview](#) », consulté le 3 mars 2026; WEB Windenergie AG, « [Weavers Mountain Wind Energy Project: Project Overview](#) », consulté le 3 mars 2026.
36. Glooscap First Nation Economic Development Corporation, « [Partnerships](#) », consulté le 4 mars 2026.
37. WEB Windenergie AG, « [About SWEB](#) », consulté le 4 mars 2026.
38. The Global Impact Investing Network, [Impact investing: A guide to this dynamic market](#), 2025, p. 3.
39. Nations Unies, [Transformer notre monde : le Programme de développement durable à l'horizon 2030](#), Département des affaires économiques et sociales, 2015.
40. Organisation de coopération et de développement économiques, [Indigenous Employment and Skills Strategies in Canada](#), 2018, p. 17.
41. Haut-Commissariat des Nations Unies aux droits de l'homme, [Déclaration des Nations Unies sur les droits des peuples autochtones](#), 2007, pp. 17, 30, 35.
42. Boughton Law, « [Boughton Law jointly represents 23 Indigenous Communities on \\$1.1 billion acquisition](#) », communiqué de presse, 23 novembre 2022.
43. Enbridge Inc., « [Project Rocket delivering on financial promise](#) », communiqué de presse, 8 octobre 2025.
44. Enbridge Inc., [Reconciliation Action Pillars – Pillar 3: Economic inclusion and partnerships](#), 2026.
45. K. Brown, M. Finney, M. Doucette, J.E. Tulk, N. Bernard et Y.I. Yuan, « [Membertou Always Wanted to Succeed: The Membertou Business Model](#) », *Journal of Aboriginal Economic Development*, vol. 8, n° 1, 2012, pp. 32–48.
46. Ahтна, Inc., « [About us](#) », consulté le 2 mars 2026.
47. Vigya Sharma et Julia Loginova, « [How are Indigenous groups participating in large renewable energy project co-ownership? Mapping global progress](#) », *Energy Research & Social Science*, vol. 132, n° 104557, février 2026, p. 10.



Avis de non-responsabilité

La présente publication ne contient que des renseignements généraux, et Deloitte n'y fournit aucun conseil ou service professionnel dans les domaines de la comptabilité, des affaires, des finances, du placement, du droit ou de la fiscalité, ni aucun autre type de service ou conseil. Elle ne remplace donc pas les services ou conseils professionnels et ne devrait pas être utilisée pour prendre des décisions ou des mesures susceptibles d'avoir une incidence sur votre entreprise. Avant de prendre de telles décisions ou mesures, vous devriez consulter un conseiller professionnel compétent. Deloitte n'est aucunement responsable de toute perte que subirait une personne parce qu'elle se serait fiée à la présente publication.

À propos de Deloitte Canada

Chez Deloitte, notre raison d'être est d'avoir une influence marquante. Nous existons pour inspirer et aider nos gens, nos organisations, nos collectivités et nos pays à prospérer. Notre travail soutient une société prospère où les gens peuvent s'épanouir et saisir des occasions. Il renforce la confiance des consommateurs et des entreprises, aide les organisations à trouver des moyens créatifs de déployer des capitaux, habilite des institutions sociales et économiques justes, fiables et efficaces, et permet à nos amis, à nos familles et à nos collectivités de profiter de la qualité de vie qui accompagne un avenir durable. Étant le plus grand cabinet de services professionnels détenu et exploité par des Canadiens dans notre pays, nous sommes fiers de travailler aux côtés de nos clients pour avoir une influence positive sur tous les Canadiens.

Deloitte offre des services de premier plan dans les domaines de la consultation, de l'audit et de la certification, de la fiscalité, des services-conseils et des services gérés à près de 90 % des sociétés du palmarès Fortune Global 500^{MD} et à des milliers de sociétés fermées. Nous réunissons des compétences, des perspectives et des services de classe mondiale pour aborder les enjeux d'affaires les plus complexes de nos clients.

Deloitte S.E.N.C.R.L./s.r.l., société à responsabilité limitée constituée en vertu des lois de l'Ontario, est le cabinet membre canadien de Deloitte Touche Tohmatsu Limited. Deloitte désigne une ou plusieurs entités parmi Deloitte Touche Tohmatsu Limited, société fermée à responsabilité limitée par garanties du Royaume-Uni, ainsi que son réseau de cabinets membres dont chacun constitue une entité juridique distincte et indépendante. Pour obtenir une description détaillée de la structure juridique de Deloitte S.E.N.C.R.L./s.r.l. et de ses sociétés affiliées, veuillez consulter www.deloitte.com/ca/apropos.

Pour en apprendre plus sur Deloitte Canada, veuillez nous suivre sur [LinkedIn](#), [X](#), [Instagram](#) ou [Facebook](#).