

Facteurs de réussite liés à la création d'entreprises autochtones : recension des écrits

École d'études autochtones

Danny Baril, Hugo Asselin et Joanie Caron

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



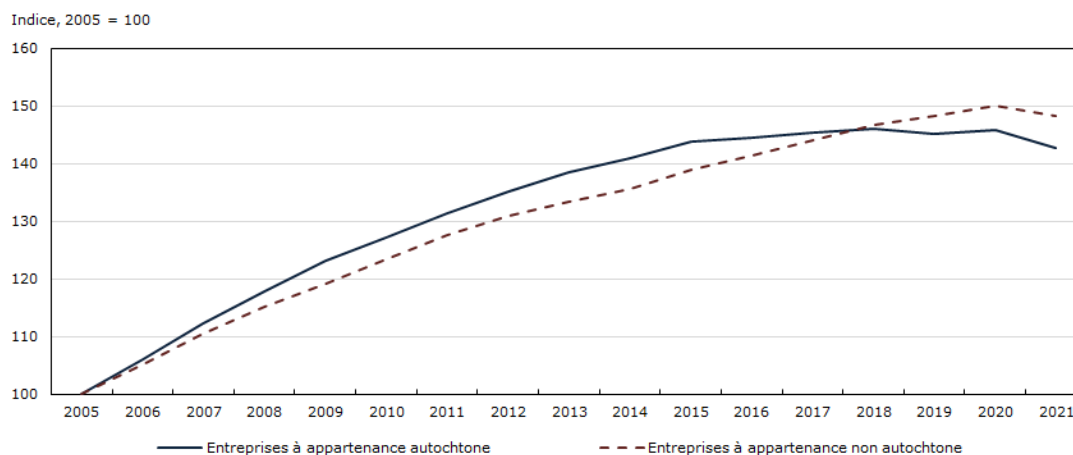
Août 2026

|                                                                                   |    |
|-----------------------------------------------------------------------------------|----|
| Introduction.....                                                                 | 4  |
| Méthodologie .....                                                                | 6  |
| 1. Entrepreneuriat autochtone .....                                               | 7  |
| 1.1. Objectifs de l'entrepreneuriat autochtone .....                              | 7  |
| 2. Entreprises autochtones .....                                                  | 9  |
| 2.1. Localisation.....                                                            | 9  |
| 2.2. Formes d'entreprises.....                                                    | 10 |
| 2.2.1. Entreprises communautaires .....                                           | 10 |
| 2.2.2. Sociétés de développement économique .....                                 | 11 |
| 2.2.3. Entreprises privées et incorporées .....                                   | 12 |
| 2.2.4. Coopératives .....                                                         | 13 |
| 3. Gestion et gouvernance.....                                                    | 14 |
| 3.1. Soutien de la communauté dans les décisions .....                            | 14 |
| 3.2. L'approche de construction des nations.....                                  | 15 |
| 3.2.1. Affirmation globale de souveraineté ou d'autonomie .....                   | 16 |
| 3.2.2. Soutenir le pouvoir avec des institutions gouvernementales efficaces ..... | 17 |
| 3.2.3. Institutions de gouvernance légitimes et culturellement appropriées .....  | 17 |
| 3.2.4. Stratégie de développement .....                                           | 18 |
| 3.2.5. Pouvoir d'influence et de mobilisation .....                               | 19 |
| 4. Gestion du territoire .....                                                    | 19 |
| 4.1. Utilisation du territoire.....                                               | 21 |
| 4.1.1. Logement, espaces communautaires et zones commerciales .....               | 21 |
| 4.1.2. Gestion de l'environnement et préservation du capital naturel .....        | 23 |
| 4.1.3. Opérer sous la Loi sur les Indiens.....                                    | 23 |
| 4.1.4. Options à l'extérieur de la Loi sur les Indiens .....                      | 24 |
| 5. Financement.....                                                               | 26 |
| 5.1. Programmes de financement.....                                               | 26 |
| 5.1.1. Financement fédéral.....                                                   | 26 |
| 5.1.2. Financement provincial.....                                                | 27 |
| 5.1.3. Organisations autochtones .....                                            | 29 |
| 5.1.4. Institutions financières .....                                             | 30 |
| 5.1.5. Conseil de bande.....                                                      | 31 |
| 5.1.6. Concours, bourses, prix et sociofinancement .....                          | 31 |
| 6. Soutien et formation.....                                                      | 32 |

|                                                                                                |    |
|------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 6.1. Réseautage .....                                                                          | 32 |
| 6.2. Formation et accompagnement .....                                                         | 33 |
| 6.3. Mentorat .....                                                                            | 35 |
| 7. Ressources humaines .....                                                                   | 36 |
| 7.1. Gestionnaires et leadership .....                                                         | 36 |
| 7.2. Main-d'œuvre .....                                                                        | 37 |
| 8. Conclusion .....                                                                            | 39 |
| 8.1 Remerciements.....                                                                         | 40 |
| ANNEXE 1 - Résumé des facteurs de succès liés à la création d'entreprises autochtones<br>..... | 41 |
| Références .....                                                                               | 49 |

## Introduction

L'entrepreneuriat et la création d'entreprises sont perçus comme des leviers pour relever divers défis socioéconomiques au sein des communautés autochtones (Anderson, 2001; Anderson et al., 2006a, 2006b; Hindle et Lansdowne, 2012; Tapsell et Woods, 2008). Les gouvernements y voient un moteur de développement économique et les communautés autochtones l'utilisent pour réduire leur dépendance à l'égard des fonds extérieurs. Depuis le milieu des années 2000, le nombre d'entreprises détenues par des Autochtones<sup>1</sup> est en forte croissance au Canada (Gueye, 2024). De 2005 à 2017, leur nombre a connu une augmentation plus rapide que celui des entreprises non-autochtones, mais a accusé un certain ralentissement par la suite (Figure 1). Toutefois, le pourcentage d'entreprises autochtones au Canada demeure très faible : 1,46 % en 2018 selon Gueye et al. (2022), nettement en deçà de la proportion d'Autochtones dans la population canadienne (environ 5 %) (Gouvernement du Canada, 2024).



**Figure 1**

**Nombre d'entreprises selon la propriété autochtone ou non-autochtone, 2005 à 2021**

Source : Gueye (2024)

Parmi les entreprises autochtones, 45,7 % sont détenues par des membres des Premières Nations, 47,1 % par des Métis et 1,9 % par des Inuit (Statistique Canada, 2022). La contribution des entreprises autochtones à l'économie canadienne était estimée à

<sup>1</sup> Selon Statistique Canada, « une entreprise est dite appartenant à des Autochtones si plus de 50 % de ses actions sont détenues par des Autochtones » (Gueye, 2024).

56 milliards \$ en 2021 (Statistique Canada, 2024b). Les trois-quarts des entreprises autochtones au Canada sont situés en Alberta (21,8 %), en Ontario (20,6 %), en Colombie-Britannique (18,7 %) et au Québec (15,6 %) (Gueye, 2024).

Malgré les progrès réalisés au cours des dernières décennies, les entrepreneur·euse·s autochtones continuent de faire face à une multitude d'obstacles, souvent exacerbés par des facteurs systémiques et structurels, tels que l'accès limité aux capitaux, l'effet des politiques publiques, l'isolement géographique et le manque d'accès à des formations (Ben Hadj Amor, 2018; Bureau et Fendt, 2012; Callihoo et Bruno, 2016; Couteret et Audet, 2006; Hechavarria et Reynolds, 2009; The Conference Board of Canada, 2017; Warrier et al., 2021). La *Loi sur les Indiens* impose des contraintes majeures aux individus, aux entreprises et aux institutions autochtones, notamment en ce qui a trait à la fiscalité, au logement, aux titres de propriété, au transfert de biens, à l'éducation, aux emprunts et à la gestion des terres (Collin, 2011). Par exemple, l'article 89 de la *Loi sur les Indiens* constitue un obstacle à la mise en place de services financiers dans les communautés (Callihoo et Bruno, 2016; Conseil canadien pour l'entreprise autochtone [CCEA], 2016). Cet article stipule que « les biens d'un Indien<sup>2</sup> ou d'une bande située sur une réserve<sup>3</sup> ne peuvent pas faire l'objet d'un privilège, d'un nantissement, d'une hypothèque, d'une opposition, d'une réquisition, d'une saisie ou d'une exécution en faveur ou à la demande d'une personne autre qu'un Indien ou une bande<sup>4</sup> ». Par conséquent, les institutions financières ne peuvent pas saisir les biens situés sur les communautés autochtones et sont réticentes à financer des actifs situés sur les *réserves* (Ketilson, 2014). Il est donc difficile pour les entrepreneur·euse·s d'obtenir des prêts, car ils·elles ne peuvent pas utiliser les actifs situés sur les *réserves* comme garantie (Collin et Rice, 2019; Fortin-Lefebvre et Baba, 2020; The Conference Board of Canada, 2017).

Toutefois, plusieurs initiatives récentes visent à atténuer ces contraintes. La *Loi sur l'Accord-cadre relatif à la gestion des terres des Premières Nations* (1999) permet aux

---

<sup>2</sup> Le terme *Indien* ici est utilisé dans son cadre juridique.

<sup>3</sup> Le terme *réserve* est utilisé ici dans son cadre juridique.

<sup>4</sup> Article 89(1) de la *Loi sur les Indiens*.

communautés signataires de se soustraire aux dispositions de la *Loi sur les Indiens* concernant la gestion foncière et de développer leurs propres codes en matière d'aménagement et d'utilisation des terres (SAC, 2023). De même, le *Programme de gestion de l'environnement et des terres de réserve* offre un cadre progressif qui appuie les Premières Nations dans la prise en charge de leurs terres et ressources environnementales (SAC, 2024b). Enfin, les Nations ayant signé des traités modernes tels que la *Convention de la Baie-James et du Nord québécois* (1975), ne relèvent plus du régime de la *Loi sur les Indiens* pour l'administration de leurs terres et dans certaines sphères de gouvernance.

Depuis le tournant des années 2000, de nombreux travaux se sont penchés sur l'entrepreneuriat et la création d'entreprises en contexte autochtone, abordant notamment les aspects économiques, sociaux, juridiques et institutionnels de ces initiatives (Anderson et al., 2004; Anderson et al., 2006b; Baba et Fortin-Lefebvre, 2021; Colbourne, 2021; Cornell et Kalt, 1990, 2005; Fortin-Lefebvre, 2018; Fortin-Lefebvre et Baba, 2020; Henriques et al., 2020; Hindle et Moroz, 2010; Lindsay, 2005; McBride et Gerow, 2001; Missens et al., 2010; Peredo et al., 2004; Sisco et Stewart, 2009; Williams et Peters, 2008). Toutefois, les facteurs de succès de l'entrepreneuriat autochtone demeurent mal compris, ce qui empêche leur diffusion et leur adoption à grande échelle. C'est pourquoi l'objectif de cette recension des écrits était de déterminer les facteurs de réussite liés à la création d'entreprises en contexte autochtone. Dans ce cadre, le succès d'une entreprise ne se définit pas seulement en termes de rentabilité, mais aussi par ses retombées positives sur la communauté (Angulo-Ruiz et al., 2021).

### *Méthodologie*

Cette recension des écrits repose sur une recherche effectuée à l'aide de mots-clés<sup>5</sup> – en français et en anglais – dans Google Scholar en juin 2024. Les publications portant sur l'entrepreneuriat et la création d'entreprises autochtones au Canada, en Australie, en Nouvelle-Zélande et aux États-Unis ont été privilégiées en raison de leurs contextes

---

<sup>5</sup> Différentes combinaisons des mots-clés suivants ont été utilisées : entrepreneuriat, entreprise, création d'entreprise, compagnie, Autochtones, Premières Nations, Métis, Inuit / entrepreneurship, business, business creation, company, Indigenous Peoples, Aboriginal, Native, First Nations, Metis, Inuit.

comparables : ces anciennes colonies britanniques partagent des caractéristiques politiques, législatives, économiques, sociales et historiques similaires (Vanguers, 2021). Les publications ont été sélectionnées sur la base du titre, du résumé et des mots-clés, avant de faire l'objet d'une analyse thématique avec le logiciel NVivo 15 (Lumivero, Denver CO). Cette analyse a permis de révéler sept thèmes : l'entrepreneuriat autochtone, les entreprises autochtones, la gestion et la gouvernance, la gestion du territoire, le financement, le soutien et la formation et les ressources humaines.

## **1. Entrepreneuriat autochtone**

### *1.1. Objectifs de l'entrepreneuriat autochtone*

Dans la majorité des cas, l'entrepreneuriat autochtone a comme objectif d'améliorer les conditions socioéconomiques des communautés (Anderson et al., 2004; Anderson et al., 2006b; Belayneh et al., 2018; Colbourne, 2017; Holder et Cornthassel, 2002; Jafri et Alasia, 2019; Lindsay, 2005; Pearson et Helms, 2013; Peredo et al., 2004; Peredo et McLean, 2013; Vázquez Maguirre et al., 2018). En favorisant l'autodétermination, il contribue à renforcer l'autonomie et à réduire la dépendance à l'assistance externe (Anderson, 1997; Anderson et Giberson, 2003; Anderson et al., 2004, 2006a, 2006b; Beaudoin, 2009; Beaudoin et Lebel, 2009; Colbourne, 2017, 2021; Collins et Norman, 2018; Cornell et Kalt, 2000; Croce, 2017; Fortin-Lefebvre, 2018; Henderson, 2018; Hindle et al., 2005; Hindle et Lansdowne, 2012; Jorgensen et Taylor, 2000; Jorro, 2021; Lindsay, 2005; Missens et al., 2010; Peredo et al., 2004; Starks et Jorgensen, 2016).

L'entrepreneuriat autochtone diffère de l'entrepreneuriat classique puisque l'alignement sur les valeurs de la communauté a préséance sur la création de richesse (Anderson, 1997, 2001; Anderson et al., 2004, 2006b; Colbourne, 2021; Croce, 2017; Henriques et al., 2020; Hindle et Moroz, 2010; Lindsay, 2005; McBride et Gerow, 2001; Missens et al., 2010; Peredo et al., 2004; Sisco et Stewart, 2009; Williams et Peters, 2008). De plus, les valeurs qui sous-tendent le développement économique autochtone sont inextricablement liées aux territoires ancestraux (Calliou et Wesley-Esquimaux, 2015; Colbourne, 2021; Cornell et Kalt, 2005; Curry et al., 2009; Dana, 2007; Fleming, 2015; Gallagher, 2015; Henderson, 2018; Pinto et Blue, 2017; Spiller et al., 2011; Wuttunee, 2004). Or, les modèles

conventionnels d'évaluation du succès entrepreneurial ne prennent pas en considération les aspects relationnels du développement économique autochtone, avec la communauté et avec le territoire. Bien que de plus en plus d'entreprises utilisent des critères ESG (environnementaux, sociaux et de gouvernance), la dimension économique a encore largement préséance (Colbourne, 2021) et les critères ESG ne tiennent pas spécifiquement compte des réalités autochtones (Gladu, 2023; Poyser et Daugaard, 2023; Ressources naturelles Canada, 2025). L'adoption de critères d'évaluation qui considèrent la pluralité de valeurs autochtones (Tableau 1) permettrait de mieux mesurer le succès entrepreneurial autochtone (Anderson et al. 2004, 2006b; Austin et Garnett, 2018; Hindle et Moroz 2007; Lindsay 2005; Peredo et al. 2004; Peredo et Anderson, 2006).

**Tableau 1.**

**Valeurs, besoins et objectifs des communautés autochtones**

| <b>Valeurs</b>                    | <b>Besoins</b>                                           | <b>Objectifs</b>                                                                           |
|-----------------------------------|----------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|
| Relation au territoire            | Accès et contrôle des terres ancestrales                 | Protéger, mettre en valeur et revitaliser les liens culturels avec le territoire           |
| Respect de l'environnement        | Gestion responsable des ressources naturelles            | Assurer la pérennité des écosystèmes et des modes de vie traditionnels qu'ils sous-tendent |
| Savoir traditionnel               | Reconnaissance et valorisation des connaissances locales | Baser le développement économique sur les savoirs locaux                                   |
| Transmission intergénérationnelle | Espaces de partage et de formation                       | Transmissions des connaissances vers les jeunes générations                                |
| Collectivisme                     | Retombées socioéconomiques communautaires                | Renforcer la cohésion sociale et la résilience communautaire                               |
| Justice sociale et équité         | Réduction des inégalités                                 | Améliorer les conditions socioéconomiques de la communauté                                 |
| Autodétermination                 | Autonomie politique et économique                        | Affirmer les droits autochtones                                                            |

Source : adapté de Colbourne (2021)

## 2. Entreprises autochtones

### 2.1. Localisation

La plupart des communautés autochtones au Canada sont de petites tailles et se trouvent dans des zones rurales peu peuplées ou dans des régions isolées. Or, la localisation géographique – notamment la distance aux grands marchés urbains – influence les possibilités de développement économique (Cornell et Kalt, 2000; Ensign, 2023; Jafri et Alasia, 2019; The Conference Board of Canada, 2017). Au Québec, près de 60 % des entreprises autochtones sont implantées dans des régions éloignées ou relativement éloignées des grands centres urbains, ce qui suggère que l’accessibilité aux fournisseurs, aux client·e·s et aux services peut être un défi (Fortin-Lefebvre et Baba, 2020). Il y a donc un continuum dans le type d’entrepreneuriat en fonction de la situation géographique : l’économie dans les zones isolées se base généralement sur l’artisanat et sur des activités de subsistance comme la chasse, la trappe, la pêche et la cueillette (Croce, 2017; Mason et al., 2009). En milieu rural, l’économie est surtout fondée sur les activités culturelles, la construction et l’exploitation des ressources naturelles (Croce, 2017; Dana, 2008; Lee-Ross et Mitchell, 2007; The Conference Board of Canada, 2017). Enfin, en milieu urbain, une multitude de modèles d’entreprises cohabitent puisque de multiples occasions se présentent de développer des relations commerciales avec les municipalités, les gouvernements et les entrepreneur·euse·s non-autochtones (Croce, 2017; Ensign, 2023; Fortin-Lefebvre et Baba, 2020; Gallagher et Lawrence, 2012; Secrétariat aux affaires autochtones, 2011; Starks et Jorgensen, 2016).

En raison des chaînes d’approvisionnement limitées et des contraintes en ressources humaines, les entrepreneur·euse·s des communautés rurales et éloignées proposent souvent des produits et des services moins diversifiés et plus coûteux que leurs pairs des centres urbains (Garneau, 2022; Sisco et Stewart, 2009; The Conference Board of Canada, 2017). De plus, les communautés autochtones rurales et éloignées n’ont parfois pas accès à des institutions financières locales ou à une connexion Internet adéquate (Chen et al., 2022; Rapports de la vérificatrice générale du Canada au Parlement du Canada [RVGC] 2023; The Conference Board of Canada, 2017). Puisque les perspectives d’emploi sont plus limitées dans les communautés rurales et éloignées, et que les infrastructures et services y

sont plus rares, le développement d'entreprises autochtones est une façon de réduire la dépendance aux apports externes.

## *2.2. Formes d'entreprises*

Selon l'analyse du répertoire des entreprises de la Commission de développement économique des Premières Nations du Québec et du Labrador (CDEPNQL) réalisée par Fortin-Lefebvre et Baba (2020), les entrepreneur·euse·s autochtones au Québec sont des travailleur·euse·s autonomes à 48,1 %. Cette proportion est encore plus élevée à l'échelle canadienne, puisque selon une enquête du Conseil canadien pour l'entreprise autochtone [CCEA], 64 % des propriétaires d'entreprises autochtones individuelles canadiennes n'ont pas d'employé·e (CCEA, 2016). Il convient néanmoins de souligner que cette réalité n'est pas propre aux entreprises autochtones, puisque la proportion d'entreprises sans employé·e est encore plus élevée parmi l'ensemble des entreprises canadiennes, soit 70,6 % (Statistique Canada, 2024c). Près du tiers (30,2 %) des entreprises autochtones au Québec emploient de deux à cinq personnes (Fortin-Lefebvre et Baba, 2020), ce qui est comparable au pourcentage de toutes les entreprises canadiennes qualifiées de « micro-entreprises » et employant 1 à 4 personnes (Statistique Canada, 2023c).

Au Canada, les entreprises autochtones se classifient essentiellement selon quatre catégories : les entreprises communautaires, les sociétés de développement économique, les entreprises privées et les coopératives (Proulx, 2012).

### *2.2.1. Entreprises communautaires*

La première forme d'entreprise, très populaire, est l'entreprise communautaire mise en place par le Conseil de bande pour le bien-être de la communauté à laquelle elle appartient (Anderson, 1997; Fortin-Lefebvre, 2018; Proulx, 2012). Cette forme a souvent pour but d'offrir des services à la communauté, comme des dépanneurs, des stations-service, des épicerie ou des restaurants, mais peut aussi servir des clientèles externes (ex. pourvoiries, hébergement, entretien de chemins, tourisme, etc.). Cela permet de créer des emplois pour les membres de la communauté et d'y générer de la richesse. L'entreprise communautaire utilise ses profits pour des objectifs définis au bénéfice de la communauté (Proulx, 2012).

Les entreprises détenues par le Conseil de bande sont ainsi cohérentes avec le caractère collectiviste des cultures autochtones en permettant de réinjecter les gains dans la communauté pour atteindre les cibles fixées par ses membres (Anderson, 1997; Henderson, 2018; Hindle et al., 2005). La propriété commune permet, par exemple, de mobiliser davantage de capitaux lors des emprunts pour réaliser des projets de plus grande envergure (Henderson, 2018).

### 2.2.2. Sociétés de développement économique

La deuxième forme d'entreprise est la corporation ou société de développement économique (SDÉ) qui est un fonds autochtone investi pour la création d'entreprises autochtones. Le modèle des SDÉ dans les communautés autochtones au Canada est en augmentation constante depuis environ une trentaine d'années et atteint maintenant environ 500 SDÉ (CCEA, 2020). Elles jouent un rôle clé dans le développement économique des communautés autochtones en investissant, possédant et/ou gérant des entreprises afin de financer des initiatives communautaires. La majorité de ces organisations (76 %) sont détenues par une seule communauté<sup>6</sup> et elles génèrent des actifs de plusieurs millions de dollars par année (CCEA, 2020). Elles sont créées pour générer des revenus autonomes pour leurs communautés tout en étant guidées par une mission sociale intégrée à leurs activités (CCEA, 2020). Les SDÉ investissent dans une grande variété de projets à travers le Canada, notamment dans les secteurs des ressources naturelles, de l'énergie, de la construction, de l'hôtellerie, du tourisme, des arts, des services professionnels et des technologies de l'information. Par exemple, une étude réalisée auprès de 49 SDÉ rapportait qu'elles détiennent au total 296 entreprises (CCEA, 2020). La moitié (49 %) des SDÉ gèrent de 1 à 5 entreprises, 27 % de 6 à 10 entreprises et 16 % de 11 à 20 entreprises (CCEA, 2020). Les SDÉ sont souvent semi-autonomes et permettent de dissocier les activités commerciales de la politique tout en redistribuant les profits et les bénéfices à la communauté (Hotte et al., 2018).

---

<sup>6</sup> Certaines communautés se regroupent parfois pour créer des SDÉ. Par exemple, 8 % des SDÉ sont gérées par un regroupement de 2 à 5 communautés autochtones.

### 2.2.3. Entreprises privées et incorporées

Au Canada, la majorité des entreprises autochtones individuelles (73 %) ne sont pas incorporées en société; elles fonctionnent principalement comme entreprises à propriétaire unique (61 %) ou sociétés de personnes (12 %) (CCEA, 2016)<sup>7</sup>. En revanche, une entreprise sur quatre (27 %) est incorporée en vertu d'une charte fédérale ou provinciale. Les entreprises situées sur *réserve* sont beaucoup moins susceptibles d'être incorporées (14 % contre 32 % *hors réserve*). Cela peut s'expliquer, en partie, par le fait que les entreprises constituées en société ne sont pas éligibles aux exemptions fiscales prévues par l'article 87 de la *Loi sur les Indiens*. Selon l'Agence du revenu du Canada, les entreprises à propriétaire unique, les sociétés de personnes et les travailleur·euse·s indépendant·e·s avec revenus d'entreprise peuvent être exemptés d'impôt si ce revenu est généré sur une *réserve*. Cependant, si l'entreprise est constituée en société, l'article 87 de la *Loi sur les Indiens* ne s'applique pas, c'est-à-dire que les revenus sont imposables « même si elle [l'entreprise] appartient à un Indien ou est contrôlée par un Indien » (Agence du revenu du Canada [ARC], 2025).

L'incorporation est plus fréquente chez les propriétaires d'entreprises métisses<sup>8</sup> individuelles (34 %) que chez les Premières Nations (19 %) (CCEA, 2016). Certaines communautés autochtones au Québec se démarquent par leur forte proportion d'entreprises privées individuelles, notamment les communautés de Wendake et de Mashteuiatsh, où l'on trouve plusieurs entreprises manufacturières. Dans ces communautés, le pourcentage d'emplois en lien avec le secteur privé est plus élevé que celui au sein du Conseil de bande (Proulx, 2012). Par exemple, la communauté ilnu de Mashteuiatsh priorise une économie mixte et le développement d'entreprises privées depuis les années 1990. Elle a, entre autres, choisi de privatiser les entreprises communautaires sous sa responsabilité et de vendre certaines d'entre-elles à des membres de la communauté (Beaudoin et Lebel, 2009). La communauté a aussi créé la *Société de développement économique ilnu* (SDEI) en 2001 pour stimuler la création d'entreprises à Mashteuiatsh (Beaudoin et Lebel, 2009).

---

<sup>7</sup> Pour être admissibles à l'enquête du CCEA, les entreprises doivent être majoritairement détenues par des personnes autochtones sans toutefois appartenir à une communauté.

<sup>8</sup> Les Métis et les Inuit ne sont pas assujettis à la *Loi sur les Indiens*.

#### 2.2.4. Coopératives

Pour plusieurs peuples autochtones, le modèle coopératif est un outil clé de développement économique, car il est aligné avec les valeurs collectivistes (Sengupta, 2015). Les coopératives autochtones ne se définissent pas uniquement par le fait que leurs membres ou leur direction soient autochtones. Elles se distinguent aussi par la présence de quatre objectifs interconnectés : économiques, sociaux, environnementaux et culturels, que Sengupta (2015) nomme la *quadruple bottom line*.

On trouve principalement quatre types de coopératives au Canada. Le premier type, la coopérative de travailleur·euse·s, est détenu et géré par ses employé·e·s qui participent aux décisions pour assurer des emplois stables, par exemple, dans le secteur forestier. Le deuxième type, la coopérative de consommateur·trice·s appartient à ses client·e·s et vise à leur offrir des biens ou services de qualité à prix équitable, notamment, dans le domaine de l'alimentation ou de l'habitation. Le troisième type, la coopérative de producteur·trice·s, permet à des entrepreneur·euse·s ou producteur·trice·s indépendant·e·s de mutualiser leurs ressources pour réduire les coûts et améliorer la distribution, par exemple, dans le secteur agricole. Finalement, le quatrième type, la coopérative de solidarité, rassemble différents types de membres, comme des travailleur·euse·s ou des consommateur·trice·s, afin de répondre à un besoin collectif, par exemple dans les domaines de la santé et de l'économie sociale. Elles sont souvent utilisées par les communautés lorsqu'il est question de s'approvisionner en marchandises, de recevoir des services ou des donations (Callihoo et Bruno, 2016; Henderson, 2018; Proulx, 2012).

Le modèle coopératif a connu un essor dans plusieurs communautés autochtones au Canada depuis les années 1950, en particulier au Yukon, dans les Territoires du Nord-Ouest, au Nunavut et au Nunavik (Ketilson et MacPherson, 2001; Proulx, 2012; Sengupta, 2015). La structure coopérative permet aux magasins de vendre des produits à des prix plus raisonnables que ceux affichés par les entreprises privées (Sengupta, 2015). Par exemple, la *Arctic Co-operatives Limited* (ACL) est une fédération de 34 entreprises coopératives communautaires situées dans les trois territoires du Canada, soit le Nunavut, les Territoires du Nord-Ouest et le Yukon, et au nord de la Saskatchewan (Arctic Co-operative Limited,

2024). Ces coopératives inuit et dénées gèrent une vaste gamme d'activités commerciales comme des commerces de détail, des hôtels, des services de câblodistribution, de construction, de pourvoirie, la production d'art et d'artisanat, ainsi que la location de biens immobiliers (Sengupta, 2015).

### **3. Gestion et gouvernance**

#### *3.1. Soutien de la communauté dans les décisions*

Les entreprises dans les communautés autochtones réussissent mieux lorsqu'elles développent et maintiennent une forte participation et un engagement communautaire (Australian Institute of Aboriginal and Torres Strait Islander Studies [AIATSIS], 2007; Callihoo et Bruno, 2016; Cornell et Kalt, 2005; Russell-Mundine, 2007; Whitford et Ruhanen, 2009). Les avantages pour les entreprises autochtones d'impliquer les membres de leurs communautés se traduisent par l'augmentation du soutien communautaire et de la responsabilité envers ses membres, mais aussi la mise en valeur des connaissances et de l'expertise locale (AIATSIS, 2007; Morley, 2014; Russell-Mundine, 2007). La participation peut être augmentée par des réunions, des fonctions sociales, des séances d'information, des consultations sur une base régulière, des planifications collaboratives, des processus d'approbation impliquant la communauté et la constitution d'un conseil assurant un échange entre la direction et la communauté (AIATSIS, 2007; Whitford et Ruhanen, 2009). Le soutien aux entrepreneur·euse·s individuel·le·s est aussi important que celui accordé aux entreprises appartenant au Conseil de bande. Ces entrepreneur·euse·s peuvent combler des lacunes en services, créer des emplois et stimuler l'économie locale (Callihoo et Bruno, 2016).

Le soutien des gouvernements locaux facilite le développement de projets entrepreneuriaux (McBride et Gerow, 2001), mais il peut aussi susciter des craintes chez les entrepreneur·euse·s qui échouent à convaincre le Conseil de bande ou sont en mauvais termes avec ses membres. Dans certains cas, cette mainmise sur les décisions peut entraîner des choix difficiles entre les projets privés, collectifs et individuels. Certain·e·s entrepreneur·euse·s hésitent parfois à y présenter leurs idées par crainte de se les faire voler. Les gouvernements locaux ont par conséquent un pouvoir important sur le

développement professionnel et la création d'entreprises (Fortin-Lefebvre, 2018; Fortin-Lefebvre et Baba, 2020).

Le soutien professionnel aux entrepreneur·euse·s varie d'une communauté à l'autre et peut inclure différents services : du financement pour la formation, des subventions ou prêts pour la création d'entreprises, des politiques favorisant l'achat local de services et de fournitures, la priorisation des entrepreneur·euse·s individuel·le·s plutôt que pour les entités appartenant au Conseil de bande dans les occasions commerciales, et l'approvisionnement en infrastructures telles que des espaces de bureaux et de vente au détail (Callihoo et Bruno, 2016). Cet accompagnement peut être fourni par plusieurs ressources comme des agents de développement économique qui travaillent pour le Conseil de bande, une SDÉ, une institution financière autochtone, une organisation autochtone ou un des différents paliers de gouvernements.

Les consommateurs jouent aussi un rôle important dans le soutien aux entreprises autochtones en choisissant d'acheter leurs produits et services, ce qui renforce leur position sur le marché (Callihoo et Bruno, 2016). Plusieurs initiatives aident à identifier les biens autochtones authentiques ainsi que les entreprises autochtones. Par exemple, au Québec et au Labrador, il est possible de consulter le répertoire d'entreprises autochtones de la CDEPNQL (2024) qui certifie les produits et les entreprises autochtones, ou le *Répertoire d'affaires et des communautés autochtones Québec-Labrador* (Indiana Communication, 2025).

### 3.2. *L'approche de construction des nations*

Les recherches du *Harvard Project on American Indian Economic Development* (Cornell et Kalt, 1990, 2000, 2005) ont montré qu'il est important de séparer la gestion politique d'une communauté autochtone de la gestion des entreprises appartenant à cette communauté. Puisqu'il existe des entreprises dont la majorité des parts est détenue par la communauté, il est important de prendre en compte l'intervention des politicien·ne·s dans certains aspects de la gestion de ces entreprises, et ce, afin d'éviter les conflits d'intérêts (Proulx et al., 2016). Cela dit, la séparation du politique et de l'économie n'est pas une

règle absolue. Certains des succès les plus notables de développement économique autochtone au Canada sont des communautés très impliquées dans la gestion d'entreprises et où les chefs ont été réélus sans interruption pendant des décennies (p. ex. : Membertou en Nouvelle-Écosse et Osoyoos en Colombie-Britannique; Sengupta et al., 2015).

Selon les études du *Harvard Project on American Indian Economic Development* basées sur les cas de 75 communautés autochtones aux États-Unis, l'approche de construction des nations (*Nation Building Approach*) est la plus à même de favoriser le développement économique des communautés autochtones. Cette approche présente cinq caractéristiques principales : l'affirmation globale de souveraineté ou d'autonomie, l'établissement d'institutions de gouvernance efficaces, des institutions politiques culturellement pertinentes, une orientation stratégique ainsi qu'un leadership dédié à l'approche (Cornell et Kalt, 2005). Toutes ces caractéristiques touchent de près ou de loin à l'entrepreneuriat et à la création d'entreprise puisque le gouvernement autochtone joue un rôle central en prenant certaines décisions, en contrôlant certains fonds, en possédant certaines entreprises et en gérant leurs revenus (Cornell et al., 2007).

### 3.2.1. Affirmation globale de souveraineté ou d'autonomie

L'autonomie permet aux peuples autochtones de prendre en main leur développement pour mieux refléter leurs intérêts (Bowie, 2013; Cornell et Kalt, 2005). D'ailleurs, Cornell et Kalt (2005) ont noté que :

After fifteen years of research and work in Indian Country, we cannot find a single case of sustained economic development in which an entity other than the Indian nation is making the major decisions about development strategy, resource use, or internal organization. In short, practical sovereignty appears to be a necessary (but not sufficient) condition for reservation economic development. (p. 14)

Le développement déterminé par des intervenants externes (p. ex. : le gouvernement fédéral, des entreprises multinationales) est généralement voué à l'échec. En revanche, l'autonomie permet aux communautés autochtones de mettre en place des politiques, des règlements et des pratiques qui favorisent le développement de l'entrepreneuriat et le démarrage d'entreprises. Par exemple, le *Harvard Project* a révélé que le transfert de la gestion forestière du *Bureau of Indian Affairs* vers les communautés a permis une

augmentation des revenus, de la productivité ainsi qu'une meilleure gestion des forêts (Cornell et Kalt, 2005).

### 3.2.2. Soutenir le pouvoir avec des institutions gouvernementales efficaces

L'approche de construction des nations doit s'appuyer sur des institutions de gouvernance efficaces qui établissent les « règles du jeu » de la prise de décision, la coopération, la résolution des conflits et la poursuite d'objectifs communs au sein de la communauté. Des politiques et réglementations incohérentes, voire inexistantes, posent problème : lorsqu'une communauté autochtone applique des règles commerciales de manière instable, elle peine à convaincre ses membres d'investir. Par exemple, après une élection, les changements au sein du gouvernement autochtone peuvent entraîner des modifications soudaines des politiques (Calliou et Wesley-Esquimaux, 2015; Sisco et Stewart, 2009). Face à cette incertitude, les entrepreneur·euse·s hésitent à créer une entreprise, et ceux et celles qui sont déjà en activité sont réticent·e·s à investir davantage, faute de garanties quant à la rentabilité de leurs investissements (Cornell et al., 2007).

Étant donné que dans plusieurs communautés autochtones les entreprises appartiennent au Conseil de bande, pour garantir le développement économique, les institutions doivent être stables, impartiales, assurer une administration efficace et se munir de pare-feux entre le politique et l'économie (Calliou, 2008; Calliou et Wesley-Esquimaux, 2015; Cornell, 2007; Cornell et Kalt, 1990, 2005).

### 3.2.3. Institutions de gouvernance légitimes et culturellement appropriées

La *Loi sur les Indiens* (Canada) et le *Indian Reorganization Act* (États-Unis) ont forcé les communautés autochtones à remplacer leurs traditions politiques par un modèle caractérisé par un·e chef·fe exécutif·ve puissant·e, un Conseil de bande relativement faible, aucune fonction judiciaire indépendante et une supervision politique de l'activité économique (Cornell et Kalt, 2005). Or, pour que les organisations de gouvernance autochtones soient légitimes aux yeux de leurs membres, elles doivent être culturellement pertinentes et capables d'accomplir leur mission (Calliou et Wesley-Esquimaux, 2015; Cornell et Kalt,

2005). Pour être compétent·e dans la défense et la représentation des intérêts de sa communauté, un·e gestionnaire d'entreprise ou un·e élu·e autochtone doit posséder une profonde compréhension de sa culture, des savoirs traditionnels et un lien fort avec les territoires ancestraux (Calliou et Wesley-Esquimaux, 2015; Cowan, 2008; King, 2008; Warner et Grint, 2006). Selon Tamtik (2020), une des caractéristiques clés de la réussite entrepreneuriale autochtone réside dans l'alliance entre culture et expertises techniques pour renforcer à la fois l'entreprise et la communauté.

### 3.2.4. Stratégie de développement

Le quatrième élément de l'approche de la construction des nations est d'adopter une approche stratégique du développement. Cette approche doit passer de la pensée réactive à celle proactive, de la planification à court terme vers celle à long terme, de l'opportunisme à une réflexion systémique, et de focaliser sur des problèmes spécifiques à une vision globale de la communauté (Cornell et Kalt, 2005). Ce schéma fournit une base pour la prise de décision et permet d'aligner les ressources vers les objectifs fixés (Anderson et Smith, 1998; Calliou et Wesley-Esquimaux, 2015; Cornell, 1998). Les stratégies et les politiques influencent la création d'entreprise car elles dictent l'environnement politique et juridique dans lequel les activités seront exercées. Selon Cornell et al. (2007), dans de nombreuses communautés autochtones, l'environnement freine le développement économique plutôt que de le favoriser. Les auteurs donnent l'exemple d'un gouvernement tribal ayant mis en place un processus particulièrement contraignant d'obtention d'un bail commercial nécessitant plus de cent étapes et prenant en moyenne plus d'un an, alors qu'une ville voisine délivre un bail commercial en seulement quelques jours (Cornell et al., 2007).

Les gouvernements fédéraux et provinciaux peuvent influencer positivement les stratégies communautaires. Sur la Côte-Nord, plusieurs communautés innues ont profité de la mise en place de la *Stratégie sur les pêches autochtones* par le gouvernement fédéral en 1992. Par exemple, la communauté de Uashat mak Mani-utenam, en accord avec la Stratégie, a racheté des permis de pêche, a assemblé une flotte de pêche et a formé des matelot·e·s innu·e·s (Laverdière, 2025a, 2025b; Rodon et Therrien, 2017).

### 3.2.5. Pouvoir d'influence et de mobilisation

Certaines communautés autochtones ont un pouvoir d'influence sur les gouvernements non-autochtones qui leur permet de mettre sur pied ou d'abandonner des projets selon leur alignement avec les valeurs de la communauté (Calliou et Wesley-Esquimaux, 2015; Cornell et Kalt, 2005). Par exemple, en 2013, le lobbyisme des Eeyouch de Mistissini a mené à l'abandon du projet de mine d'uranium Matoush en raison des risques environnementaux et du manque d'acceptabilité sociable (Rodon et Therrien, 2017). Avec le soutien du Grand Conseil des Cris, une mobilisation soutenue a contribué à la décision du gouvernement du Québec de refuser l'autorisation gouvernementale requise pour la poursuite du projet d'uranium de l'entreprise Ressources Strateco en 2013 (The Grand Council of the Crees, 2013).

Le leadership des élu·e·s et des gestionnaires de la communauté peut aussi avoir une influence positive sur les jeunes, les amenant à envisager l'entrepreneuriat comme moyen de soutenir leur famille et répondre aux besoins de leur communauté. Pour ce faire, un environnement propice doit être établi afin de stimuler la participation active des membres, même avec des ressources limitées, en offrant un soutien concret par des actions comme le mentorat ou des investissements pour mousser l'entrepreneuriat (Cornell et al., 2007; Stratégie économique nationale pour les Autochtones au Canada [SENAC], 2022). La présence d'entrepreneur·euse·s dans une communauté a un effet d'émulation sur d'autres membres de la communauté, influençant alors positivement la création d'entreprises (Beaudoin et Lebel, 2009).

## 4. Gestion du territoire

Les contrats concernant l'utilisation des terres de *réserve* impliquent généralement trois parties : l'utilisateur des terres, le gouvernement de la Première Nation et le ministère des *Relations Couronne-Autochtones et Affaires du Nord Canada* (RCAANC). Pour développer une entreprise sur *réserve*, les entrepreneur·euse·s doivent accéder à une parcelle de terrain désignée à des fins commerciales, ce qui nécessite l'approbation du ministère et l'enregistrement dans les systèmes de registre des terres autochtones. Ces

processus prennent en moyenne 29 mois, comparativement à moins d'un an pour un site *hors réserve* (Richard et al., 2008). Ainsi, lorsqu'une occasion d'affaires demande une décision rapide, l'entrepreneur·euse opte souvent pour un emplacement *hors réserve* (Starks et al., 2013; Starks et Jorgensen, 2016).

Le principal obstacle lié au statut des terres de *réserve* en tant que terres de la Couronne est qu'il n'est pas possible de les utiliser comme garantie pour obtenir du financement puisqu'elles ne peuvent être achetées, vendues, ou saisies par les banques en cas de défaut de paiement. Les entrepreneur·euse·s dans les communautés autochtones doivent donc trouver d'autres moyens de financer leurs activités (Garneau, 2022; Warkentin, 2014). Bien que des solutions telles que les baux à long terme ou les hypothèques sur les bâtiments<sup>9</sup> existent, les institutions financières sont souvent réticentes à ces arrangements (Starks et Jorgensen, 2016).

Les entreprises sur *réserve* doivent naviguer entre les réglementations fédérales, provinciales et celles des gouvernements autochtones, avec des questions complexes sur la juridiction et l'application des lois. Cette « lourdeur des zones grises » est soulevée dans plusieurs recherches au sujet de l'entrepreneuriat autochtone (Fortin-Lefebvre, 2018; Starks et Jorgensen, 2016). Afin de pallier ce problème, la *Loi sur le développement commercial et industriel des Premières Nations* (LDCIPN) a été adoptée en 2006. Elle permet aux Premières Nations de choisir le système réglementaire le plus pertinent. Même lorsqu'une communauté adhère à cette loi, les propriétaires d'entreprises doivent se tenir informés des lois locales (Starks et Jorgensen, 2016). Pour structurer un système de gestion des terres favorable au développement des affaires pour les Premières Nations, il est essentiel de suivre les étapes suivantes (Starks et Jorgensen, 2016) :

1. Établir une vision stratégique : définir le rôle futur des terres et du développement des affaires selon les objectifs de la communauté.

---

<sup>9</sup> Sur les terres de *réserve* au Canada, le sol appartient collectivement à la Première Nation et demeure inaliénable, ce qui empêche son utilisation comme garantie hypothécaire auprès des banques. En revanche, les constructions qui y sont érigées (maisons, commerces, infrastructures) peuvent parfois être hypothéquées, même si cette pratique demeure juridiquement et financièrement complexe.

2. Créer un inventaire des terres : fournir des données détaillées sur la base foncière pour faciliter la gestion et la planification des développements commerciaux.
3. Élaborer un plan d'utilisation des terres : relier la vision stratégique à un plan qui définit les usages des terres (résidentiels, commerciaux, publics) et les zones à protéger.
4. Développer un code foncier : spécifier les droits, responsabilités et procédures liés aux terres, incluant la gestion, la résolution des litiges et les ajouts aux *réserves*.
5. Assurer une mise en œuvre efficace : disposer des compétences et des ressources nécessaires pour appliquer le code et comprendre les liens entre politique foncière et développement commercial.
6. Instaurer un mécanisme de résolution des litiges : mettre en place un processus indépendant et respecté pour résoudre les conflits fonciers.

Un système de gestion des terres bien conçu et planifié augmente les chances de succès de développement d'entreprises au sein des communautés autochtones (Starks et Jorgensen, 2016) en leur donnant un contrôle sur les processus, réglementations et financements liés à la croissance économique (Anderson et al., 2006b; Calliou, 2016; Proulx et al., 2016; Starks et Jorgensen, 2016).

#### *4.1. Utilisation du territoire*

##### *4.1.1. Logement, espaces communautaires et zones commerciales*

L'accès à l'espace commercial est essentiel pour les entreprises. Cela peut être particulièrement problématique dans les petites communautés, où la superficie légale reconnue par le gouvernement fédéral est restreinte. Les *réserves* des Premières Nations au Canada sont plus petites que celles des pays comparables. En Australie, les Autochtones (1,2 % de la population) détiennent 10,3 % du territoire, aux États-Unis, les Autochtones (0,8 % de la population) contrôlent 2,8 % des terres des 48 États continentaux (ou 4 % en incluant l'Alaska) et au Canada, où les Autochtones représentent 3,5 % de la population, ils occupent moins de 0,5 % des terres des provinces. Toutes les *réserves* situées dans les provinces canadiennes réunies ne couvriraient même pas la moitié du territoire de la *réserve* de la Nation Navajo en Arizona (Commission royale sur les peuples autochtones [CRPA], 1996; White-Harvey, 1994).

Cette situation intensifie la concurrence entre les utilisations commerciales, résidentielles, récréatives et culturelles des terrains (Fortin-Lefebvre, 2018; Fortin-Lefebvre et Baba, 2020; Kayseas et al., 2006; McBride et Gerow, 2001; Starks et al., 2013; The National Aboriginal Economic Development Board, 2013). Sans entente avec le gouvernement fédéral, les Conseils de bande ne peuvent ni vendre, ni céder, ni louer des terres de *réserve*, sauf au gouvernement fédéral (Fortin-Lefebvre et Baba, 2020). Cette condition pose des défis de planification de l'espace étant donnée la croissance démographique élevée des communautés autochtones (Starks et al., 2013). Par exemple, la communauté innue d'Essipit occupe un territoire de 0,8 km<sup>2</sup>, avec les maisons, les bureaux du Conseil de bande et les services de base (centre de santé, école primaire, station-service, etc.). En raison de cette restriction, la majorité des activités économiques ont lieu en dehors de la communauté. Pour les membres du Conseil de bande d'Essipit, les contraintes d'espace imposent un style de développement économique qui laisse peu de place au développement privé :

De toutes les façons on va devoir rester communautaires sur la réserve tant qu'il n'y aura pas d'agrandissement. Le territoire est tellement petit, dans la communauté on a 0,8 km<sup>2</sup>. Il faut avoir plus de terrain, on ne peut pas avoir de la spéculation de terrain sur un terrain grand de même. Au-delà de cela, 80% de nos entreprises sont en dehors de notre réserve. Si on avait voulu se développer par la terre, on ne se serait jamais développés [sic]. L'entrepreneur privé fait comme le Conseil : quand ils veulent avoir une *business*, ils la partent hors-réserve car il n'y a pas de terrain en réserve. (MCB5, cité dans Fortin-Lefebvre, 2018, p. 188)

À Wendake, la situation est similaire, car il n'y a plus de terrains disponibles pour de nouvelles constructions résidentielles ou commerciales. En 2013, une parcelle de huit millions de pieds carrés (environ 0,74 km<sup>2</sup>) a été achetée aux abords de la communauté. Cette acquisition a été le résultat d'un long processus par lequel la communauté a dû prouver le vol d'une partie de ses terres, il y a une centaine d'années, ce qui a conduit à une compensation permettant d'acquérir de nouvelles terres. Malgré l'achat de terres, celles-ci ne leur appartiennent toujours pas selon la *Loi sur les Indiens*. Le transfert de propriété s'est effectué du gouvernement provincial au gouvernement fédéral (Fortin-Lefebvre, 2018).

Pour augmenter la dimension de leurs *réserves*, des communautés, majoritairement dans les Prairies, se prévalent de la *Loi sur l'ajout de terres aux réserves et la création de réserves* ou font une *revendication relative aux droits fonciers issus d'un traité* (DFIT)

(spécifique aux Premières Nations signataires des traités historiques numérotés) (Davey, 2021). Par exemple, la communauté de Long Plain, signataire du Traité numéro 1 en 1871, est située à 15 kilomètres de Portage La Prairie et à 174 kilomètres de Winnipeg au Manitoba. En 1981, la Première Nation de Long Plain a acquis un ancien pensionnat et 45 acres de terres (environ 0,18 km<sup>2</sup>) à Portage La Prairie pour 1 \$, en reconnaissance d'un droit issu de traité. La *réserve* de Keeshkeemaquah a été créée sur ces terres pour diversifier le développement économique de la communauté qui comprend plusieurs entreprises développées par l'*Arrowhead Development Corporation*, une SDÉ de la communauté de Long Plain. En 2006, la communauté de Long Plain a acheté 2,81 acres (environ 0,01 km<sup>2</sup>) à Winnipeg, qui ont obtenu le statut de *réserve* en 2013 (*Madison Reserve No.1*) et où plusieurs commerces se trouvent aujourd'hui (Davey, 2021).

#### 4.1.2. *Gestion de l'environnement et préservation du capital naturel*

Le lien au territoire est une composante essentielle des identités et des cultures autochtones (Padilla-Meléndez et al., 2022; Swanson et DeVereaux, 2017; Vázquez Maguirre et al., 2018). Ainsi, les membres des communautés cherchent à concilier le développement économique et la protection du territoire. C'est pourquoi les activités liées à l'environnement sont les principaux moteurs de l'entrepreneuriat autochtone (Scheyvens et al., 2017; Zander et al., 2014). Il est ainsi important de trouver un juste milieu entre l'entrepreneuriat axé sur l'exploitation des ressources naturelles et celui axé sur les activités traditionnelles pour ne pas développer un courant économique au détriment d'un autre (Belayneh et al., 2018; Padilla-Meléndez et al., 2022; Starks et al., 2013).

#### 4.1.3. *Opérer sous la Loi sur les Indiens*

Les Premières Nations qui utilisent le cadre de la *Loi sur les Indiens* peuvent gérer les terres de réserve via l'autorité déléguée des articles 53 et 60 ou le *Programme de gestion de l'environnement et des terres de réserve* (PGETR). Ce programme permet une autonomie dans la gestion des terres de *réserve* : avec les articles 53 et 60, la Première Nation agit comme agent du ministre, et avec le PGETR, elle devient contractante en gestion des terres pour le ministre (Starks et Jorgensen, 2016). Ce dernier leur fournit les outils, compétences

et connaissances pour gérer les terres, les ressources et l'environnement de leur *réserve*. Il finance aussi la formation de gestionnaires des terres<sup>10</sup> et couvre les coûts des activités de gestion et des bureaux locaux. Les gestionnaires certifié·e·s supervisent des activités comme la location, l'arpentage et la planification. Ce programme soutient le développement économique des communautés et peut les préparer à adopter des modèles plus autonomes de gestion des terres (Starks et Jorgensen, 2016). On trouve également des ententes de locations informelles nommées des ententes ou baux au noir (*buckshee leases*). Dans certaines communautés, les membres ou le Conseil de bande signent des ententes de location informelles avec un individu, membre ou non de la communauté, qui sont utilisées pour contourner la supervision et la bureaucratie de SAC, augmentant leur contrôle sur les transactions foncières. Cependant, ces ententes sont des accords de location informels non reconnus par la *Loi sur les Indiens* et non applicables en justice, ce qui peut représenter un risque élevé (Starks et Jorgensen, 2016). Par exemple, en 2009, la *Okanagan Indian Band* en Colombie-Britannique estimait qu'il existait 1 500 baux au noir ou plus sur sa *réserve*, représentant une valeur estimée à 375 millions de dollars (East, 2009).

#### 4.1.4. Options à l'extérieur de la Loi sur les Indiens

En 2022, la *Loi sur l'Accord-cadre relatif à la gestion des terres de Premières Nations* est entrée en vigueur, ayant pour effet d'abroger et remplacer la *Loi sur la gestion des terres des Premières Nations* (1999) (SAC, 2023). En vertu de cette loi, les Premières Nations peuvent reprendre le contrôle de la gestion des terres de *réserve* en se retirant de la plupart des dispositions et restrictions foncières de la *Loi sur les Indiens* (Starks et Jorgensen, 2016). Cela demande la création d'un code foncier répondant au besoin de la communauté. Plus de 200 communautés se sont prévalues de la loi jusqu'à présent, et plus de 100 communautés utilisent un code foncier pour gérer leurs terres (SAC, 2023). Les transactions foncières (baux, permis, etc.) sont réalisées plus facilement et plus rapidement

---

<sup>10</sup> Cette formation est offerte sous la responsabilité de la National Aboriginal Lands Managers Association (NALMA), en partenariat avec l'Université du Québec en Abitibi-Témiscamingue (UQAT), l'Université Algoma, l'Université de la Saskatchewan et l'Université de l'Île de Vancouver. NALMA (2025). *Professional Development Unit*. <https://nalma.ca/units/professional-development-unit/>

sous un système de gestion des terres dirigé par une Première Nation que sous la *Loi sur les Indiens* (Starks et al., 2013; Starks et Jorgensen, 2016; William, 2008).

Les Premières Nations peuvent aussi collaborer avec les provinces et le gouvernement du Canada pour élaborer des règlements fédéraux soutenant des projets complexes ou de grandes envergures. Depuis 2005, le gouvernement fédéral permet, avec la *Loi sur le développement commercial et industriel des Premières Nations* (LDCIPN), de contrer les lacunes de la réglementation sur *réserve* dans l'objectif de faire avancer la réconciliation économique. Selon le gouvernement fédéral, cette loi sert à contrer les problèmes suivants qui découlent de la *Loi sur les Indiens* :

- s'il existe une incertitude quant à l'application de régimes réglementaires provinciaux qui concernent l'utilisation proposée de terres;
- si les lois fédérales existantes qui s'appliquent aux terres de réserve ne traitent pas complètement du développement commercial ou industriel particulier. (SAC, 2024a)

Par exemple, chez les Squamish en Colombie-Britannique, le *Règlement sur la location à usage d'habitation de la Nation Squamish* est entré en vigueur en 2023. Il ajuste les règles de location à usage d'habitation pour les appliquer aux immeubles résidentiels à tours multiples de Seṇákw<sup>11</sup> ainsi qu'aux nouveaux complexes de logements abordables de Hi'yám Housing situés sur les terres de la Nation Squamish (Gordon et al., 2017; SAC, 2024a).

Il existe d'autres processus permettant de se soustraire à la *Loi sur les Indiens* qui demandent beaucoup plus de temps, tels que les revendications territoriales et les accords d'autonomie gouvernementale. Ces options sont généralement le résultat de plusieurs décennies de négociations entre une Nation autochtone, une province et le gouvernement canadien. Les accords d'autonomie gouvernementale sont une façon pour une Première Nation de reprendre le contrôle de ses terres et de s'autogouverner (Starks et Jorgensen, 2016; Williams, 2008). La législation canadienne entrave la gestion des terres propices aux affaires dans les communautés autochtones, mais l'autonomie en la matière peut lever ces obstacles, donnant plus de contrôle aux communautés sur les processus, réglementations et financements liés au développement économique. L'objectif de cette gestion n'est pas

---

<sup>11</sup> Seṇákw (2024), Seṇákw, <https://senakw.com/>

seulement le développement économique, mais de préserver et revitaliser les Nations autochtones sur leurs terres traditionnelles tout en répondant à leurs aspirations (Anderson et al., 2004; Starks et al., 2013; Starks et Jorgensen, 2016; Williams, 2008).

## 5. Financement

### 5.1. Programmes de financement

#### 5.1.1. Financement fédéral

Plusieurs auteur·trice·s soulignent l'importance de veiller à ce que les entrepreneur·euse·s soient bien informé·e·s des différents services en lien avec le financement et le démarrage d'entreprises offerts par les gouvernements et organisations autochtones. L'accès limité aux ressources compromet la stabilité et le développement de nombreuses petites entreprises (Fortin-Lefebvre, 2018; Fortin-Lefebvre et Baba, 2020; Mattice, 2024). Les ministères des RCAANC et SAC sont les principaux acteurs fédéraux pour le financement de l'entrepreneuriat et le démarrage d'entreprises en communauté autochtone. Ils proposent quatre programmes, dont trois visent les communautés et financent les Conseils de bande pour offrir des services à leur population. Le *Fonds d'infrastructures pour les Premières Nations* finance des infrastructures communautaires. Le *Programme de développement économique des communautés* (PDEC) finance la planification et le développement des capacités économiques, tandis que le *Programme d'opportunités économiques pour les communautés* (POEC) soutient le développement des entreprises communautaires. Le quatrième programme, la *Stratégie d'approvisionnement auprès des entreprises autochtones* (SAEA), aide les organisations à obtenir des contrats avec le gouvernement fédéral. En plus des programmes principaux, d'autres fonds spécifiques sont disponibles. Par exemple, *Développement économique Canada pour les régions du Québec* offre un soutien financier, notamment pour les femmes et pour des projets liés à la radiodiffusion et à la promotion de la culture. Le financement est principalement accordé aux Conseils de bande et réparti entre les divers programmes et services communautaires (Fortin-Lefebvre, 2018). Une étude des facteurs de réussite des entreprises autochtones à Toronto a identifié les préférences en matière de services financiers (Côté, 2012) : un répondant sur cinq utilise l'aide fournie par une corporation autochtone, et environ 40 % ont bénéficié de l'assistance

du *Programme d'entrepreneuriat autochtone* (SAC) (The Conference Board of Canada, 2017).

### 5.1.2. Financement provincial

Les services aux entrepreneur·euse·s du gouvernement du Québec, contrairement au gouvernement fédéral, transigent directement avec les individus plutôt qu'avec les Conseils de bande. Le *Secrétariat aux relations avec les Premières Nations et les Inuit*<sup>12</sup> coordonne ces activités et gère deux fonds pour le développement économique : le *Fonds d'initiatives autochtones* (FIA) (Gouvernement du Québec, 2023) et le *Fonds de développement pour les Autochtones* (FDA). Pour certain·e·s Autochtones, le fait que ces programmes ne passent pas par le Conseil est une bonne chose :

C'est un programme important, il y a beaucoup de sous là-dedans et bon... c'est un programme où la plupart des fonds sont prévus par communauté à partir d'un calcul de citoyens, du nombre d'habitants, l'éloignement, la situation sociale, etc. Il y a un paquet de critères, de paramètres qui font en sorte qu'en début d'année, la communauté sait combien elle a pour faire du développement socioéconomique, entre autres. Ça c'est intéressant. L'inconvénient, par contre, c'est que l'un des éléments qui peut parfois être dangereux, c'est que c'est le conseil de bande qui en est, je dirais, le « dédouaneur »; je vais dire ça comme ça. Ce qui fait en sorte que si, pour le conseil de bande par exemple, le tourisme n'est pas une priorité, mais qu'on a un entrepreneur qui pourtant a un projet hyper solide, qu'il pourrait déposer là-dedans, bien s'il n'a pas le support de son conseil de bande, ça va être difficile. (OSE1) (cité dans Fortin-Lefebvre, 2018, p. 160)

Fortin-Lefebvre et Baba (2020), notent que, concernant les services destinés exclusivement aux Autochtones au Québec, l'offre est principalement axée sur le financement des entreprises et moins sur l'accompagnement. La CDEPNQL offre un service d'accompagnement sans offrir de financement et la *Commission de développement des ressources humaines des Premières Nations du Québec* (CDRHPNQ) propose un service d'accompagnement en entrepreneuriat pour les travailleur·euse·s autonomes. D'autres organisations fournissent les deux. C'est le cas de l'organisme *Investissement Premières Nations du Québec* (IPNQ) qui investit en capital de risque, offre des services de conseil et du mentorat aux entreprises communautaires ou privées de toutes les Premières Nations au Québec. *Tourisme Autochtone Québec* octroie du financement et du soutien aux projets

---

<sup>12</sup> Connu aussi sous le nom de *Secrétariat aux affaires autochtones* de 1987 à 2022.

touristiques pour les 10 Premières Nations et la Nation inuit (voir Tableau 2 pour un exemple des services d'accompagnement au Québec).

**Tableau 2**  
**Exemples de services offerts aux entrepreneur·euse·s autochtones au Québec**

| <b>Exclusivité aux Autochtones</b>                                                                                                                                                          | <b>Autochtones et non-Autochtones</b>                                                                                                                                           |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Mentorat</b>                                                                                                                                                                             | <b>Subventions salariales</b>                                                                                                                                                   |
| <b>CDEPNQL</b> : soutien aux agent·e·s de développement économique communautaire dans les communautés des Premières Nations                                                                 | Centre local de développement                                                                                                                                                   |
| <b>CDRHPNQ</b> : soutien aux travailleur·euse·s autonomes                                                                                                                                   | Réseau des carrefours jeunesse-emploi du Québec                                                                                                                                 |
| <b>Centre local d'emplois</b> : Programme d'aide à l'intégration en emploi des membres des Premières Nations et des Inuit (PAIPNI)                                                          | Certaines chambres de commerce                                                                                                                                                  |
| <b>Mentorat et/ou financement</b>                                                                                                                                                           | <b>Financement et soutien</b>                                                                                                                                                   |
| <b>Fonds d'initiatives autochtones IV</b> : capital de risque, consultant et coaching                                                                                                       | <b>Divers fonds du gouvernement du Canada</b> : (ex : Développement économique Canada pour les régions du Québec et Programme de financement des petites entreprises du Canada) |
| <b>Société de crédit commercial autochtone (SOCCA)</b> : prêts, consultant, soutien aux entreprises en démarrage et suivi                                                                   | <b>Divers fonds du gouvernement du Québec</b> : (ex : Emploi-Québec et investissement Québec)                                                                                   |
| <b>Société d'épargne des Autochtones du Canada (SDÉAC)</b> : financement, consultant, soutien aux entreprises en démarrage et suivi                                                         | <b>Réseau des Sociétés d'aide au développement des collectivités (SADC) et Centres d'aide aux entreprises (CAE)</b>                                                             |
| <b>Corporation de garantie de prêts pour les Autochtones du Canada</b> : conseils sur le financement et garantie de prêts                                                                   | <b>Institutions financières</b>                                                                                                                                                 |
| <b>Fonds pour le tourisme autochtone</b> : financement et soutien                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                 |
| <b>Sociétés de développement économique des communautés autochtones</b> : Société de développement économique Uashat mak Mani-utenam et Corporation de développement économique montagnaise |                                                                                                                                                                                 |
| <b>Société de développement de la Baie James (SDBJ)</b> : prêts, investissements et soutien à la croissance                                                                                 |                                                                                                                                                                                 |
| <b>Investissement Premières Nations du Québec</b> : soutien financier et professionnel                                                                                                      |                                                                                                                                                                                 |
| <b>First Nation Bank of Canada</b> : prêts et conseils                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                 |

Source : Adapté de Fortin-Lefebvre et Baba (2020, p. 149), CDEPNQL (2017) et Chernoff et Cheung (2023)

Différents ministères québécois offrent également des services spécialement dédiés aux Autochtones selon leurs domaines d'expertise: les ministères de la *Culture, des Communications, de la Condition féminine du Québec*, des *Ressources naturelles et de la Faune* (MRNF), de l'*Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation* (MAPAQ), *Tourisme du Québec* ainsi que la *Société de développement de la Baie-James* (SDBJ) (Fortin-Lefebvre, 2018). Bien qu'il existe plusieurs programmes de financement destinés aux Autochtones, les entrepreneur·euse·s disent tout de même manquer d'appui pour rencontrer les standards exigés afin d'obtenir de l'aide financière (Fortin-Lefebvre, 2018).

### 5.1.3. Organisations autochtones

À travers le Canada, on trouve des organisations autochtones qui offrent du soutien et du financement aux entrepreneur·euse·s. Par exemple, le *Conseil de gestion financière des Premières Nations*, un organisme pancanadien offre des services pour améliorer la gouvernance financière et l'accès au financement des Premières Nations. On trouve également des organisations comme le CCEA qui donne accès à des outils de soutien aux entreprises, des subventions, du financement et de la formation. L'*Association nationale des sociétés autochtones de financement* (ANSAF) est un regroupement de plus de 50 institutions financières autochtones qui offre du financement aux entrepreneur·euse·s, comme la *Société de crédit commercial autochtone* (SOCCA) au Québec qui soutient les Premières Nations à travers un ensemble de services financiers et consultatifs pour encourager la création et le développement d'entreprises (CDEPNQL, 2017, 2019). Il existe aussi des fonds qui sont spécifiquement conçus par et pour une Nation autochtone. Par exemple, pour la Nation eeyou (crie) au Québec, le *Eeyou Economic Group/CFDC* propose des prêts aux entrepreneur·euse·s et un soutien à la rédaction de plans d'affaires. Du côté des Innus, il est également possible d'obtenir du financement de la *Corporation de développement économique montagnaise* (Fortin-Lefebvre et Baba, 2020).

Au Québec, la CDEPNQL a pour mission de favoriser l'échange d'information entre les agents de développement économique communautaire. Par exemple, l'institution a publié le *Guide des ressources disponibles pour les jeunes entrepreneurs autochtones* (CDEPNQL, 2017). L'organisation propose aussi du soutien pour le démarrage, la

croissance et l'expansion d'une entreprise, l'entrepreneuriat au féminin et le transfert d'entreprises. Bien que les institutions financières autochtones et les organisations de développement économique jouent un rôle clé dans le soutien à l'entrepreneuriat autochtone par des services financiers et non financiers, seule une faible proportion d'entrepreneur·euse·s y ont recours pour démarrer leur entreprise au Canada (Brooks, 2024). Par exemple, en 2017, la grande majorité des personnes des Premières Nations qui étaient des travailleur·euse·s autonomes (88 %) n'ont reçu aucun soutien externe pour le démarrage ou le développement de leur entreprise. Parmi la minorité qui a eu accès à une forme d'aide (12 %), moins de 44 % de ces personnes se sont tournées vers un gouvernement autochtone ou un organisme de soutien à l'entrepreneuriat des Premières Nations pour démarrer leur entreprise (Aboriginal Peoples Survey, 2017). Les organismes de soutien à l'entrepreneuriat autochtone proposent des stratégies dont la pertinence culturelle demeure limitée, en reproduisant souvent les approches des organismes non autochtones (Brooks, 2024; Fortin-Lefebvre et Baba, 2020). Cette situation contribue à la faible utilisation des services de soutien, un phénomène également lié à une diffusion limitée de ces organisations, notamment aux premières étapes de la création d'entreprise (Brooks, 2024).

#### 5.1.4. Institutions financières

En principe, toutes les institutions financières au Canada ont des offres de services financiers pour les entrepreneur·euse·s autochtones, toutefois, seules certaines d'entre elles ont développé des services spécifiques pour cette clientèle. Par exemple, la *First Nation Bank of Canada* propose, en anglais seulement, des services bancaires et de prêts aux entreprises autochtones. La CIBC a également une partie de ses opérations qui s'adresse aux entreprises autochtones, qu'elles soient situées dans une *réserve* ou *hors réserve* (CDEPNQL, 2017). La *Banque de développement du Canada* (BDC), une société d'État détenue par le gouvernement du Canada, offre des prêts pour le démarrage ou l'expansion d'entreprises ainsi que de l'accompagnement (CDEPNQL, 2017). Bien que ces produits financiers existent, les entreprises autochtones y ont moins souvent recours que les petites entreprises canadiennes (Cheung et al., 2024).

#### 5.1.5. Conseil de bande

Le Conseil de bande remplit le rôle d'un conseil municipal en matière d'infrastructures, mais il est également responsable des questions relatives à l'éducation, à la santé, à l'aide sociale, à la justice, aux communications, ainsi qu'aux activités culturelles et de développement économique (Bherer et al., 1989; Fortin-Lefebvre, 2018). Étant donné la variété de ses activités, il joue un rôle clé dans l'entrepreneuriat et la création d'entreprises en communauté. Selon Fortin-Lefebvre (2018), ces fonctions peuvent être regroupées en cinq catégories : collaboration, développement économique, gestion du territoire, préservation de la culture et renforcement identitaire et développement social. Les actions de développement économique du Conseil de bande sont menées selon trois axes : les leviers économiques, la création d'entreprises et les services d'accompagnement. Par exemple, si un Conseil de bande investit dans des projets économiques externes, comme un parc éolien, les profits générés seront réinjectés dans les divers programmes communautaires (Fortin-Lefebvre, 2018). Plusieurs Conseils de bande ont des SDÉ qui offrent du financement à leurs membres qui ont la fibre entrepreneuriale. Par exemple, la *Société de développement économique Uashat mak Mani-utenam* (SDEUM) propose plusieurs services d'accompagnement et de formation pour les membres. La SDEUM se concentre aussi sur la création et l'acquisition d'entreprises ainsi que la gestion de partenariats communautaire pour stimuler les occasions commerciales, notamment avec les partenaires miniers de la communauté (Ben Hadj Amor, 2018).

#### 5.1.6. Concours, bourses, prix et sociofinancement

Il existe une panoplie de prix et de bourses pour les entrepreneur·euse·s autochtones en fonction des provinces et territoires, mais aussi par rapport aux régions administratives. Par exemple, le CCEA remet annuellement le *National Youth Entrepreneurship Award* à un·e entrepreneur·euse·s autochtone de moins de 35 ans en reconnaissance de son esprit d'innovation, son sens des affaires, son leadership et son effet positif sur sa communauté (CDEPNQL, 2017).

Le financement participatif, ou *crowdfunding*, est un mode de collecte de fonds qui consiste à réunir des contributions financières, souvent modestes, provenant d'un large public, via

une plateforme en ligne, afin de soutenir un projet. Cette formule de financement se décline en plusieurs modèles et s'appuie sur différents types de plateformes, qu'elles soient généralistes, spécialisées ou orientées vers des secteurs d'activités spécifiques (CDEPNQL, 2017). Il existe plusieurs plateformes au Québec et au Canada comme *Fundo*, *Haricot* et *La Ruche*, ainsi qu'à l'internationale comme *Kickstarter* et *Indigogo*. Par exemple, l'entreprise autochtone *Achimostawinan Games* a lancé une campagne de sociofinancement en 2019 sur *Kickstarter* pour le développement du jeu vidéo *Hill Agency: Purity/Decay* qui est disponible depuis 2023. Dans ce jeu cybernoir autochtone, les joueurs incarnent Meygeen Hill, une détective crie enquêtant sur une série de meurtres ignorés par la police<sup>13</sup>.

## 6. Soutien et formation

### 6.1. Réseautage

Pour les entrepreneur·euse·s autochtones, collaborer avec les réseaux d'affaires permet de briser les préjugés et de renforcer la fierté au sein de leur communauté (Fortin Lefebvre, 2018; Iankova, 2016). Toutefois ils·elles font face à plusieurs défis en ce qui concerne leurs interactions avec les non-Autochtones, que ce soit avec des client·e·s, des partenaires ou des fournisseur·euse·s. Dans certaines situations, ces interactions sont teintées de méfiance et de la peur du jugement, ce qui représente un obstacle au développement et au maintien de partenariats durables. Les entrepreneur·euse·s peuvent être sur leurs gardes en redoutant d'être dupés (Fortin-Lefebvre et Baba, 2020). Ces inquiétudes sont directement influencées par le passé des Premières Nations au Canada, marqué par une longue histoire d'institutionnalisation de la stigmatisation et de la discrimination (Commission de vérité et réconciliation du Canada [CVR], 2015; CRPA, 1996). Il faut aussi ajouter à cela la réticence à adopter des comportements perçus comme non-autochtones (Fortin-Lefebvre et Baba, 2020). Cela dit, lorsque des entreprises autochtones réussissent à intégrer des réseaux non-autochtones, elles profitent souvent d'un environnement propice à la collaboration et à l'apprentissage ainsi qu'à la facilitation des canaux de communication

---

<sup>13</sup> KickStarter. (2025), *Hill Agency: Purity/Decay*, <https://www.kickstarter.com/projects/1678114327/hill-agency-bark-and-byte/description>

(Fortin-Lefebvre et Baba, 2020; Malmberg et Maskell, 2002; Spigel, 2017). La formation de ces réseaux permet également une meilleure communication des services disponibles dans la région et davantage d'occasions d'affaires (Fortin-Lefebvre, 2018; Fortin-Lefebvre et Baba, 2020).

## 6.2. Formation et accompagnement

Certains services destinés à la population générale au Québec sont également accessibles aux entrepreneur·euse·s autochtones. Cela inclut les subventions salariales d'*Emploi Québec* par l'intermédiaire des centres locaux d'emploi, les organisations régionales telles que les *Centres locaux de développement* (CLD) et les *Carrefours jeunesse-emploi* ainsi que certaines chambres de commerce (Fortin-Lefebvre et Baba, 2020). Cependant, ces initiatives peuvent aussi présenter un obstacle à l'entrepreneuriat chez les Premières Nations. Les organismes de développement, tels que les CLD et le *Fonds ruralité-régions* (FRR), anciennement le *Fonds d'intervention économique régional* (FIER), tiennent généralement peu compte des spécificités culturelles et institutionnelles des Premières Nations. Étant organisées en Conseils de bande plutôt qu'en municipalités, ces communautés se trouvent fréquemment exclues de ces dispositifs de développement économique (CDEPNQL, 2013; Fortin-Lefebvre, 2018). Par exemple, l'ancien programme FIER-Régions ne prenait pas en compte les Premières Nations, car il était conçu pour un développement au sein des MRC, en collaboration avec les municipalités. Étant donné que la plupart des communautés des Premières Nations ne sont pas constituées en municipalités, elles n'étaient pas admissibles à ce programme (CDEPNQL, 2013). Le FRR permet désormais aux communautés autochtones de présenter leurs projets dans certains volets du fonds. Cependant, certaines restrictions sont toujours en place. Par exemple, dans le *Volet 4 - Coopération et gouvernance municipale*, qui a pour objectif de favoriser la mise en commun de services et la coopération entre les municipalités, les communautés autochtones ne peuvent présenter directement un projet : « Bien qu'elles ne puissent elles-mêmes soumettre une demande, les communautés autochtones peuvent être partie prenante d'un projet déposé par un organisme admissible » (Gouvernement du Québec, 2025, p. 8). De plus, les mesures de soutien offertes par les organisations favorisent généralement un développement économique qui s'aligne avec une perspective non-autochtone de

croissance, plutôt que sur les valeurs autochtones (Fortin-Lefebvre et Baba, 2020; Peredo et al., 2004; Peredo et Anderson, 2006). Les programmes de soutien, comme celui de l'*Association des clubs d'entrepreneurs étudiants du Québec* (ACEEQ), sont également peu accessibles, car une faible proportion des Premières Nations est engagée dans un parcours universitaire ou collégial. Bien qu'il existe des organismes de financement autochtones, comme la CDEPNQL, les entrepreneur·euse·s peinent à répondre aux critères requis pour accéder à ces aides (Fortin-Lefebvre, 2018).

Le rôle du Conseil de bande dans l'économie autochtone peut aussi générer des tensions. En plus de fournir des services communautaires, il exerce un entrepreneuriat communautaire, créant ses propres entreprises pour financer les services locaux. Toutefois, cette implication du Conseil détourne des ressources des projets privés plus modestes, menant à des frustrations chez les entrepreneur·euse·s individuel·le·s, souvent éloigné·e·s du réseau de soutien (Fortin-Lefebvre, 2018). Une part du soutien et de la formation vient des agent·e·s de développement économique qui travaillent pour le Conseil. Étant donné qu'ils·elles dévouent la majeure partie de leur temps aux affaires du gouvernement local, ils·elles ont moins de temps pour les entrepreneur·euse·s (Fortin-Lefebvre et Baba, 2020; Spigel, 2017). De plus, l'offre de service aux entrepreneur·euse·s autochtones par les agent·e·s dans les communautés est principalement axée sur l'aide à la recherche de financement et l'assistance à la rédaction de plans d'affaires. Ces services donnent parfois de l'appui dans l'idéation, l'élaboration d'études de marché, l'obtention de documents juridiques ainsi que d'autres services spécifiques ou spécialisés, dont l'exportation. Cependant, il existe peu ou pas d'accompagnement dans la phase de croissance (Fortin-Lefebvre et Baba, 2020).

Les règles fiscales, notamment l'exonération d'impôt pour les revenus gagnés dans la communauté et les exemptions de taxes de vente, bien qu'elles représentent des avantages financiers, renforcent le sentiment de marginalisation des entrepreneur·euse·s. Ces dernier·ère·s estiment que la perception des taxes relève d'une procédure compliquée, étrangère au monde autochtone. Certain·e·s entrepreneur·euse·s se sentent dépassé·e·s face à la confusion qu'engendre leur statut autochtone. Le degré de complexité perçu par les

entrepreneur·euse·s freine l'initiative entrepreneuriale, surtout lorsqu'il s'agit de cibler des marchés non-autochtones. Les entrepreneur·euse·s interrogé·e·s par Fortin-Lefebvre (2018) ont exprimé un sentiment d'infériorité dû à leur méconnaissance des exigences gouvernementales québécoises et canadiennes, notamment en ce qui concerne les taxes et les impôts (Fortin-Lefebvre, 2018; Fortin-Lefebvre et Baba, 2020). Par conséquent, les entreprises autochtones ont tendance à embaucher des consultant·e·s afin de pallier ces lacunes. Ils·elles apportent leur aide sur des questions liées au développement économique, en lien avec des domaines spécifiques comme la foresterie ou les industries (Fortin-Lefebvre et Baba, 2020). Enfin, plusieurs auteur·rice·s soulignent le manque d'accès aux formations entrepreneuriales dans les communautés autochtones (Anderson et al., 2004; Berge, 2020; Fortin-Lefebvre, 2018; Iankova, 2016; Padilla-Meléndez et al., 2022; Peredo et Anderson, 2006).

### 6.3. *Mentorat*

Le mentorat est une mesure phare en ce qui a trait à l'accompagnement en entrepreneuriat et en création d'entreprises autochtones. Les éléments essentiels d'une relation mentor·e-entrepreneur·euse incluent une communication ouverte, l'honnêteté, le soutien, la capacité à encourager le·la client·e, ainsi que la neutralité, l'objectivité et l'absence de jugement (Callihoo et Bruno, 2016; Cull, 2006). Par exemple, un participant autochtone à l'étude de Callihoo et Bruno (2016) a mentionné :

Since opening our business, I have found it important to find mentors that can help move my business to the next level. I also consider it important to give back and I spend some of my time mentoring young entrepreneurs and speaking at events that promote entrepreneurship. A mentor provides essential support. (Callihoo et Bruno, 2016, p. 76)

Pour stimuler l'entrepreneuriat et la création d'entreprises, le CCEA a mis en place un programme de mentorat qui associe des entrepreneur·euse·s autochtones à des mentor·e·s expérimenté·e·s, les aidant ainsi à développer leur entreprise. Le CCEA souligne que les entreprises autochtones fonctionnent souvent de manière isolée des autres entreprises et organisations commerciales. Il est donc essentiel de mettre en œuvre des systèmes de soutien plus actifs, offrant mentorat et conseils, pour épauler les petites entreprises à accroître leur efficacité (Callihoo et Bruno, 2016; CCEA, 2016). Le développement des compétences par le mentorat s'intègre dans le système de valeurs culturelles autochtones

(Brooks, 2024; Ensign, 2023). En partageant leur expérience, les entrepreneur·euse·s autochtones peuvent contribuer à leur communauté à travers le mentorat.

## **7. Ressources humaines**

### *7.1. Gestionnaires et leadership*

Un des facteurs de succès d'une entreprise consiste à mettre en place les bonnes personnes en situation de gestion, en fonction de leurs compétences, en vue d'obtenir la confiance des membres de la communauté, mais aussi des partenaires extérieur·e·s (Fortin-Lefebvre, 2018; Mattice, 2024). Les communautés autochtones prospères sont dirigées par des leaders entreprenant·e·s, visionnaires et prêt·e·s à prendre des risques, particulièrement en matière de développement économique. Ils·elles transforment les défis en occasion d'affaires, sont proactif·ve·s et favorisent l'entrepreneuriat social pour le bien de leur communauté. Les leaders autochtones doivent développer leurs savoir-faire en leadership et en gestion, en plus d'approfondir leurs connaissances et compétences culturelles (Calliou, 2008, 2016; Dana, 2007; Henderson, 2018; King, 2008; Peredo et Anderson, 2006; Warner et Grint, 2006).

La plupart des leaders autochtones portent plusieurs chapeaux et jonglent avec de nombreux enjeux en même temps. C'est-à-dire, qu'en plus d'être entrepreneur·e·s, ils·elles sont souvent impliqué·e·s dans d'autres dossiers comme du mentorat, du partage de connaissances, des processus de consultation ou de revendications territoriales ou des initiatives de préservation de l'identité culturelle (Calliou, 2008, 2016).

Les compétences dont les dirigeant·e·s autochtones ont besoin pour gérer leurs gouvernements, leurs organisations et leurs entreprises présentent de nombreuses similitudes avec celles identifiées pour les non-Autochtones (Tableau 3). Toutefois, la manière dont les compétences sont perçues selon une perspective autochtone diffère quelque peu de l'approche de la culture dominante (Calliou, 2016). Parmi les différences notables, on trouve la conviction qu'un·e leader autochtone doit posséder une connaissance approfondie de son identité et de sa culture, ce qui implique notamment la maîtrise de sa langue ainsi qu'une participation active aux activités culturelles. En outre, les valeurs et

l'éthique des leaders autochtones peuvent diverger de celles des leaders issus de la société dominante, ce qui influence leurs traits distinctifs et leurs comportements. Ils·elles privilégient la propriété collective des terres plutôt que la possession individuelle. Leur leadership est guidé par la quête du bien commun, visant à servir l'ensemble de la communauté. De plus, ils·elles adoptent un mode de gouvernance participatif, où les décisions sont prises collectivement par un conseil de leaders, au lieu d'être dictées par une seule personne.

**Tableau 3**  
**Compétences des gestionnaires autochtones**

|                                                                |
|----------------------------------------------------------------|
| Connaissance de la culture et de l'histoire de la communauté   |
| Harmonie spirituelle et style de vie équilibré                 |
| Vision du monde holistique et globale                          |
| Pensée stratégique et planification                            |
| Responsabilité et redevabilité                                 |
| Esprit d'équipe                                                |
| Vision                                                         |
| Tolérance au risque                                            |
| Mise en œuvre des plans et capacité de passer à l'action       |
| Intégrité                                                      |
| Partage du pouvoir et délégation                               |
| Capacité à résoudre les conflits                               |
| Communication                                                  |
| Gestion d'entreprise                                           |
| Objectivité et ouverture d'esprit                              |
| Forte identité autochtone                                      |
| Compréhension des réalités et cultures non-autochtones         |
| Compétences en résolution de problèmes et en prise de décision |

Source: Calliou (2005)

### *7.2. Main-d'œuvre*

Les entreprises autochtones augmentent l'emploi dans les communautés et favorisent le développement économique. En effet, elles sont beaucoup plus susceptibles d'embaucher des employé·e·s autochtones que les entreprises non-autochtones (Caron et al., sous presse; Eva et al., 2023; Hunter, 2014; Shirodkar et Hunter, 2019). Par exemple, une étude du CCEA (2016) rapporte que 54 % des entreprises autochtones emploient des Autochtones.

Cette proportion est plus élevée parmi les entreprises non constituées en société (61 %) et celles dont les revenus annuels sont inférieurs à 100 000 \$ (70 %), ce qui suggère que les entreprises de plus grande taille éprouvent davantage de difficultés à recruter un nombre suffisant d'employé·e·s autochtones qualifié·e·s. Les entreprises inuit (71 %), celles qui appartiennent aux Premières Nations (68 %), ainsi que celles situées chez les Métis (76 %) ont toutes tendance à embaucher un grand nombre d'employé·e·s autochtones (CCEA, 2016). La facilité à trouver la main-d'œuvre reste cependant un défi : selon les entreprises, il est très difficile (33 %) ou assez difficile (35 %) de trouver des employé·e·s autochtones, mais il est assez facile (34 %) ou très facile (20 %) de maintenir les employé·e·s autochtones en emploi (CCEA, 2016, p. 21).

Bien que les entrepreneur·euse·s autochtones attirent plus aisément la main-d'œuvre autochtone, ils·elles font face à certains défis similaires aux entreprises non-autochtones (CCEA, 2016; Collins et Norman, 2018). Les principaux défis identifiés par les entrepreneur·euse·s sont le recrutement d'employé·e·s qualifié·e·s (39 %) et la conjoncture économique globale (35 %) (CCEA, 2016). Environ 30 % des propriétaires d'entreprises anticipent que l'accès aux capitaux (31 %), les politiques gouvernementales (31 %), la rétention d'employé·e·s (30 %) et l'accès au financement (29 %) freineront leur développement. D'autres défis incluent la concurrence (27 %), le coût des affaires (24 %), des technologies de l'information fiable (21 %), la formation des employé·e·s (21 %), et les infrastructures (19 %). Pour surmonter ces défis, des possibilités d'avancement sont offertes avec des approches formelles et informelles de formation et de développement pour créer des occasions d'emploi. Ce type d'approche couvre un large spectre de perspectives pour les employé·e·s : développer la littératie financière, fournir et faciliter l'accès aux soins de santé, fournir des repas, proposer des pratiques en milieu de travail cohérentes avec la culture, assurer le transport vers le lieu de travail ou redéfinir les descriptions de poste en fonction de l'individu (Caron et al., 2019, 2020; Eva et al., 2023).

## 8. Conclusion

Cette recension des écrits a permis d'identifier sept facteurs de réussite associés à la création d'entreprises en contexte autochtone : l'entrepreneuriat autochtone, les formes d'entreprises, la gestion et la gouvernance, la gestion du territoire, le financement, le soutien et la formation, ainsi que les ressources humaines.

L'entrepreneuriat autochtone s'inscrit dans une logique distincte des modèles entrepreneuriaux conventionnels en raison de son ancrage dans les valeurs communautaires, culturelles et territoriales. Le succès d'une entreprise autochtone ne peut être évalué uniquement à l'aune de la rentabilité financière, mais doit plutôt être compris en fonction de sa capacité à contribuer au mieux-être collectif, à l'autodétermination, à la transmission intergénérationnelle et à la protection du territoire. Cette perspective invite à repenser les cadres d'analyse et les indicateurs de performance utilisés pour évaluer l'entrepreneuriat autochtone, qui demeurent largement inspirés de référentiels occidentaux et individualistes.

La recension souligne l'importance de la gouvernance et des institutions pour la création d'entreprises en contexte autochtone. L'approche de construction des nations apparaît comme un cadre pertinent pour comprendre les trajectoires de développement économique autochtone, en mettant de l'avant la souveraineté décisionnelle, la stabilité institutionnelle, la légitimité culturelle des structures de gouvernance et l'adoption de stratégies de développement à long terme. Ces éléments influencent l'environnement d'affaires, la confiance des entrepreneur·euse·s et la capacité des communautés à mobiliser leurs ressources de manière cohérente et durable.

La gestion du territoire est un enjeu à la fois structurant et contraignant pour l'entrepreneuriat autochtone, en particulier dans les communautés régies par la *Loi sur les Indiens*. Les obstacles liés à l'accès au foncier, à la lourdeur administrative, à l'utilisation des terres comme garantie financière et au flou juridictionnel limitent la création et l'expansion des entreprises autochtones. Bien que des mécanismes alternatifs tels que les codes fonciers, les accords de gestion des terres ou les ententes d'autonomie

gouvernementale offrent des leviers prometteurs, leur mise en œuvre demeure inégale et exige des capacités institutionnelles importantes.

L'accès au financement, au soutien et à la formation constitue un autre facteur clé de réussite. Malgré la multiplicité des programmes existants, les entrepreneur·euse·s autochtones continuent de faire face à des défis, notamment en raison de la complexité des mécanismes de financement, du manque d'accompagnement et des exigences institutionnelles parfois peu alignées avec les réalités communautaires. Les organisations autochtones, les sociétés de développement économique, les institutions financières autochtones et les réseaux de mentorat soutiennent des parcours entrepreneuriaux viables et culturellement pertinents.

Enfin, la recension met en lumière l'importance des ressources humaines et du leadership dans le développement entrepreneurial autochtone. La présence de modèles, de leaders engagés et de mécanismes de mentorat crée un effet d'émulation au sein des communautés et contribue à renforcer la capacité entrepreneuriale collective. Le développement des compétences, tant techniques que culturelles, s'avère essentiel pour assurer la pérennité des entreprises et leur alignement avec les aspirations communautaires.

### *8.1 Remerciements*

Ce projet a bénéficié du soutien financier de Développement économique Canada, de Services aux Autochtones Canada et d'Elevra Lithium. Nous remercions ces partenaires pour leur contribution à la réalisation de cette recherche.

## ANNEXE 1 - Résumé des facteurs de succès liés à la création d'entreprises autochtones

### 2. Entreprises autochtones

#### 2.1. Localisation

| Défis                                                                                        | Facteurs de succès                                                                                                   | Sources                                                                                                                                                                                                 |
|----------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Éloignement des marchés, des fournisseurs et des services                                    | Mise en place de modèles d'affaires qui tiennent compte des réalités géographiques et de l'accessibilité aux marchés | Cornell et Kalt, 2000; Croce, 2017; Dana, 2008; Ensign, 2023; Fortin-Lefebvre et Baba, 2020; Jafri et Alasia, 2019; Mason et al., 2009; Starks et Jorgensen, 2016; The Conference Board of Canada, 2017 |
| Faible diversification des entreprises, chaînes d'approvisionnement limitées et coûts élevés | Développement d'économies locales fondées sur les spécificités régionales et communautaires                          | Croce, 2017; Garneau, 2022; Mason et al., 2009; Sisco et Stewart, 2009; The Conference Board of Canada, 2017                                                                                            |
| Accès limité aux services financiers et à Internet                                           | Amélioration de l'accès aux infrastructures et aux services essentiels (financiers et numériques)                    | Chen et al., 2022; RVGC, 2023; The Conference Board of Canada, 2017                                                                                                                                     |

#### 2.2. Formes d'entreprises

| Défis                                               | Facteurs de succès                                                                                                                                                                     | Sources                                                                                                                                                             |
|-----------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Formes d'entreprises non pertinentes culturellement | Adoption de formes d'entreprises (communautaire, SDÉ, privée et coopérative) en fonction des réalités communautaires ainsi que des priorités culturelles, économiques et territoriales | Anderson, 1997; Fortin-Lefebvre, 2018; Henderson, 2018; Hindle et al., 2005; Proulx, 2012                                                                           |
| Ingérence politique                                 | Mise en place de mécanismes visant à isoler l'entrepreneuriat des interventions politiques                                                                                             | Calliou, 2008; Calliou et Wesley-Esquimaux, 2015; Cornell, 2007; Cornell et Kalt, 1990, 2000, 2005; Hotte et al., 2018; Proulx et al., 2016; Sisco et Stewart, 2009 |

### 3. Gestion et gouvernance

#### 3.1. Soutien de la communauté dans les décisions

| Défis                                                                                                            | Facteurs de succès                                                                                                                                                                                                                                                                   | Sources                                                                                                                       |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Faible participation et engagement communautaire                                                                 | Mise en place de mécanismes favorisant la participation des membres de la communauté dans les initiatives entrepreneuriales (réunions, séances d'information, consultations de la population, planifications collaboratives, processus d'approbation impliquant la communauté, etc.) | AIATSIS, 2007; Callihoo et Bruno, 2016; Cornell et Kalt, 2005; Morley, 2014; Russell-Mundine, 2007; Whitford et Ruhanen, 2009 |
| Dépendance des entrepreneur·euse·s aux décisions du gouvernement local                                           | Appui des gouvernements locaux favorisant l'émergence de projets entrepreneuriaux tout en préservant l'autonomie des porteur·euse·s de projets                                                                                                                                       | Fortin-Lefebvre, 2018; Fortin-Lefebvre et Baba, 2020; McBride et Gerow, 2001                                                  |
| Craintes et conflits internes avec le gouvernement local                                                         | Clarification des rôles et des processus décisionnels entre le Conseil de bande et les entrepreneur·euse·s afin de favoriser un climat de confiance                                                                                                                                  | Fortin-Lefebvre, 2018; Fortin-Lefebvre et Baba, 2020                                                                          |
| Soutien professionnel inégal et accès variable aux ressources                                                    | Déploiement d'un panier cohérent de mesures locales (financement, formation, subventions/prêts, politiques d'achat local, espaces de bureaux/vente; soutien par des agent·e·s de développement économique, SDÉ, institutions financières autochtones, etc.)                          | Callihoo et Bruno, 2016                                                                                                       |
| Tendance à soutenir surtout les entités du Conseil de bande au détriment des entrepreneur·euse·s individuel·le·s | Reconnaissance du rôle complémentaire des entrepreneur·euse·s locaux, incluant les entreprises individuelles, et adoption de pratiques de non-concurrence avec les entités du Conseil de bande.                                                                                      | Callihoo et Bruno, 2016                                                                                                       |
| Identification des entreprises/produits autochtones par les consommateur·trice·s                                 | Mise en place d'outils d'identification et de visibilité (répertoires/certifications) pour repérer les entreprises et produits autochtones                                                                                                                                           | Callihoo et Bruno, 2016; CDEPNQL, 2024; Cornell et al., 2007; Indiana Communication, 2025                                     |

### 3.2. L'approche de construction des nations

| Défis                                                                          | Facteurs de succès                                                                                                                 | Sources                                                                                                                   |
|--------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Contrôle externe du développement économique et faible autonomie décisionnelle | Renforcement de l'autonomie décisionnelle des communautés dans la gestion des ressources, des stratégies et des règles économiques | Bowie, 2013; Cornell et al., 2007; Kalt, 2005;                                                                            |
| Instabilité des politiques et des règlements                                   | Mise en place d'institutions de gouvernance stables et efficaces assurant la cohérence et la prévisibilité des règlements          | Cornell et al., 2007; Sisco et al., Stewart, 2009; Wesley-Esquimaux, 2015                                                 |
| Interventions politiques dans les entreprises communautaires                   | Création de pare-feux entre le politique et les entreprises appartenant à la communauté                                            | Calliou, 2008; Cornell, 2007; Cornell et al., 2007; Kalt, 1990, 2005                                                      |
| Modèles de gouvernance imposés, peu compatibles avec les cultures autochtones  | Développement d'institutions culturellement pertinentes reflétant les valeurs et les modes décisionnels communautaires             | Calliou, 2008; Cornell et al., 2007; Kalt, 2005; Wesley-Esquimaux, 2015                                                   |
| Décalage entre culture et gestion économique                                   | Leadership culturellement ancré combinant savoirs traditionnels et expertise technique                                             | Cornell et Bruno, 2007; Cowan, 2008; Grint, 2006; King, 2008; Tamtik, 2020; Warner et Grint, 2006; Wesley-Esquimaux, 2015 |
| Gestion réactive et absence de vision à long terme                             | Mise en place d'une vision stratégique communautaire orientant le développement économique                                         | Cornell et al., 2007; Kalt, 2005                                                                                          |
| Manque d'alignement entre les décisions, les ressources et les objectifs       | Développement d'un cadre stratégique guidant la prise de décision et l'allocation des ressources                                   | Anderson et al., 2004; Cornell, 1998; Cornell et al., 2007; Smith, 1998; Wesley-Esquimaux, 2015;                          |
| Environnements politiques et juridiques contraignants                          | Création de règlements et procédures favorables à la création d'entreprises                                                        | Cornell et al., 2007                                                                                                      |
| Faible capacité d'influence sur les projets externes                           | Élection d'un leadership politique fort capable de défendre les valeurs communautaires et d'influencer les décisions externes      | Cornell et al., 2007; Kalt, 2005; Rodon et Therrien, 2017; Therrien, 2017; Wesley-Esquimaux, 2015                         |
| Faible mobilisation des jeunes et des entrepreneur·euse·s potentiel·le·s       | Mobilisation d'un leadership favorisant l'engagement, le mentorat et l'investissement dans la création d'entreprises               | Cornell et al., 2007; SENAC, 2022                                                                                         |

#### 4. Gestion du territoire

| Défis                                                                                      | Facteurs de succès                                                                                                                                                                            | Sources                                                                                                      |
|--------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Procédures longues et complexes pour accéder à des terrains commerciaux sur <i>réserve</i> | Adoption d'un régime foncier plus efficace permettant des décisions rapides et prévisibles                                                                                                    | Richard et al., 2008; Starks et al., 2013; Starks et Jorgensen, 2016                                         |
| Impossibilité d'utiliser les terres de <i>réserve</i> comme garantie financière            | Mise en place de mécanismes alternatifs de financement (ex. baux à long terme et hypothèques sur bâtiments)                                                                                   | Garneau, 2022; Starks et Jorgensen, 2016; Warkentin, 2014                                                    |
| Incertitude juridique, planification insuffisante et contrôle communautaire limité         | Adoption de cadres réglementaires clairs (ex. LDCIPN), d'un plan d'utilisation des terres et d'un code foncier liant la politique foncière au développement économique et aux investissements | Anderson et al., 2006b; Calliou, 2016; Fortin-Lefebvre, 2018; Proulx et al., 2016; Starks et Jorgensen, 2016 |

##### 4.1. Utilisation du territoire

##### 4.1.1. Logement, espaces communautaires et zones commerciales

| Défis                                                                                       | Facteurs de succès                                                                                                                                | Sources                                                                                           |
|---------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Superficie limitée des <i>réserves</i>                                                      | Agrandissement des <i>réserves</i> par revendications territoriales et acquisitions stratégiques de terres                                        | CRPA, 1996; Davey, 2021; White-Harvey, 1994                                                       |
| Concurrence entre usages résidentiels, culturels et commerciaux                             | Développement d'une planification stratégique de l'utilisation de l'espace communautaire                                                          | Fortin-Lefebvre, 2018; Fortin-Lefebvre et Baba, 2020; McBride et Gerow, 2001; Starks et al., 2013 |
| Restrictions fédérales sur la vente, la location et la cession des terres de <i>réserve</i> | Mise en place de mécanismes d'ajout de terres aux <i>réserves</i> et de création de <i>réserves</i>                                               | Davey, 2021; Fortin-Lefebvre et Baba, 2020                                                        |
| Accès limité aux terrains disponibles                                                       | Mobilisation d'une stratégie de développement hors <i>réserve</i> et/ou mobilisation politique et juridique pour récupérer ou acquérir des terres | Davey, 2021; Fortin-Lefebvre et Baba, 2020                                                        |

#### 4.1.2. Gestion de l'environnement et préservation du capital naturel

| Défis                                                              | Facteurs de succès                                                                                                                | Sources                                                                                  |
|--------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------|
| Tension entre développement économique et protection du territoire | Développement économique respectueux du territoire et des valeurs communautaires                                                  | Padilla-Meléndez et al., 2022; Swanson et DeVereaux, 2017; Vázquez Maguirre et al., 2018 |
| Dépendance à un seul modèle économique                             | Diversification des activités économiques et équilibre entre développement des ressources naturelles et activités traditionnelles | Belayneh et al., 2018; Padilla-Meléndez et al., 2022; Starks et al., 2013                |

#### 4.1.3. Opérer sous la Loi sur les Indiens

| Défis                                                                                                             | Facteurs de succès                                                                                                                                                                                 | Sources                               |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------|
| Dépendance au ministère, faible autonomie et lourdeur administrative dans la gestion des terres de <i>réserve</i> | Mise en place de régimes fonciers plus autonomes : délégation de pouvoirs du ministre (articles 53 et 60) et PGETR permettant une gestion locale des terres, des ressources et de l'environnement. | Starks et Jorgensen, 2016             |
| Manque de capacités techniques et administratives                                                                 | Formation et certification de gestionnaires des terres                                                                                                                                             | Starks et Jorgensen, 2016             |
| Recours à des baux informels (« baux au noir ») risqués juridiquement                                             | Adoption de cadres fonciers formels réduisant les risques et sécurisant les transactions                                                                                                           | East, 2009; Starks et Jorgensen, 2016 |

#### 4.1.4. Options à l'extérieur de la Loi sur les Indiens

| Défis                                                                                                  | Facteurs de succès                                                                                                                     | Sources                                                                                          |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Contraintes légales ralentissant le développement foncier et économique ( <i>Loi sur les Indiens</i> ) | Adoption de l' <i>Accord-cadre</i> , LDCIPN et/ou de codes fonciers permettant aux Premières Nations de gérer directement leurs terres | Anderson et al., 2004; SAC, 2023; Starks et al., 2013; Starks et Jorgensen, 2016; Williams, 2008 |
| Incertitude réglementaire pour des projets complexes                                                   | Adoption de règlements fédéraux (LDCIPN) comblant les lacunes des cadres juridiques sur <i>réserve</i>                                 | Gordon et al., 2017; SAC, 2024a                                                                  |
| Contraintes de la <i>Loi sur les Indiens</i> et dépendance aux processus fonciers externes             | Signature d'accords d'autonomie gouvernementale et revendications territoriales                                                        | Starks et Jorgensen, 2016; Williams, 2008                                                        |

## 5. Financement

### 5.1. Programmes de financement

| Défis                                                        | Facteurs de succès                                                                                                                  | Sources                                                                                                |
|--------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Faible connaissance des programmes et complexité de l'offre  | Diffusion d'informations sur les programmes et développement de services d'accompagnement pour les entrepreneur·euse·s              | Brooks, 2024; Fortin-Lefebvre, 2018; Fortin-Lefebvre et Baba, 2020; Mattice, 2024                      |
| Difficulté d'accès au financement                            | Mise en place d'un écosystème de financement multiniveau (fédéral, provincial, organisations autochtones, institutions financières) | Brooks, 2024; CDEPNQL, 2017; Cheung et al., 2024; Fortin-Lefebvre, 2018; Fortin-Lefebvre et Baba, 2020 |
| Accès limité au capital de démarrage                         | Mobilisation de différents leviers de financement (fonds gouvernements, concours, bourses et sociofinancement)                      | CDEPNQL, 2017                                                                                          |
| Offre axée sur le capital plutôt que sur l'accompagnement    | Renforcement de l'accompagnement entrepreneurial dans les communautés autochtones : financement, mentorat et services-conseils      | CDEPNQL, 2017, 2019; Brooks, 2024; Fortin-Lefebvre et Baba, 2020                                       |
| Produits bancaires peu alignés avec les réalités autochtones | Mise en place de services financiers dédiés aux Autochtones                                                                         | Cheung et al., 2024; CDEPNQL, 2017                                                                     |

## 6. Soutien et formation

### 6.1. Réseautage

| Défis                                                           | Facteurs de succès                                                                                                                                | Sources                                                                                       |
|-----------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|
| Méfiance et crainte envers avec les non-Autochtones             | Création d'espaces de réseautage sécuritaires favorisant la collaboration interculturelle                                                         | CRPA, 1996; CVR, 2015; Fortin-Lefebvre, 2018; Fortin-Lefebvre et Baba, 2020; Iankova, 2016    |
| Réticence à adopter des pratiques perçues comme non-autochtones | Développement d'approches culturellement pertinentes                                                                                              | Fortin-Lefebvre et Baba, 2020                                                                 |
| Isolement des entreprises et faibles canaux de communication    | Insertion dans les réseaux d'affaires régionaux et sectoriels pour faciliter l'apprentissage, la collaboration et la circulation de l'information | Fortin-Lefebvre, 2018; Fortin-Lefebvre et Baba, 2020; Malmberg et Maskell, 2002; Spigel, 2017 |

### 6.2. Formation et accompagnement

| Défis                                                                                 | Facteurs de succès                                                                                   | Sources                                                                                                                           |
|---------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Programmes généraux peu pertinents et critères d'admissibilité difficiles à atteindre | Développement de programmes spécifiques pour les Autochtones.                                        | CDEPNQL, 2013; Fortin-Lefebvre, 2018; Fortin-Lefebvre et Baba, 2020; Gouvernement du Québec, 2025                                 |
| Soutien axé sur le démarrage d'entreprise                                             | Mise en place d'un accompagnement entrepreneurial continu (idéation, croissance, expansion, etc.)    | Fortin-Lefebvre et Baba, 2020; Spigel, 2017                                                                                       |
| Ressources limitées des agent·e·s de développement économique                         | Renforcement des capacités et des structures locales de développement économique                     | Fortin-Lefebvre et Baba, 2020                                                                                                     |
| Complexité fiscale et réglementaire                                                   | Création de formations et d'accompagnement en gestion et en fiscalité                                | Fortin-Lefebvre, 2018; Fortin-Lefebvre et Baba, 2020                                                                              |
| Accès limité aux formations entrepreneuriales                                         | Mise en place de formations spécialisées accessibles aux communautés autochtones                     | Anderson et al., 2004; Berge, 2020; Fortin-Lefebvre, 2018; Iankova, 2016; Padilla-Meléndez et al., 2022; Peredo et Anderson, 2006 |
| Tensions entre entreprises communautaires et privées                                  | Élaboration de politiques favorisant un équilibre entre les initiatives collectives et individuelles | Fortin-Lefebvre, 2018                                                                                                             |

### 6.3. Mentorat

| Défis                                                           | Facteurs de succès                                                                                                      | Sources                                                         |
|-----------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|
| Isolement des entreprises et faible accès à de l'accompagnement | Déploiement d'un mentorat structuré favorisant la confiance, le transfert d'expérience et l'apprentissage par les pairs | Brooks, 2024; Callihoo et Bruno, 2016; CCEA, 2016; Ensign, 2023 |

## 7. Ressources humaines

### 7.1. Gestionnaires et leadership

| Défis                                                                                                 | Facteurs de succès                                                                                                               | Sources                                                           |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------|
| Manque de crédibilité et de légitimité des gestionnaires aux yeux de la communauté et des partenaires | Sélection de dirigeant·e·s selon leurs compétences, leur intégrité et leur légitimité communautaire                              | Fortin-Lefebvre, 2018; Mattice, 2024                              |
| Tensions entre le monde des affaires et valeurs communautaires                                        | Leadership ancré dans la culture, l'identité et le bien commun                                                                   | Calliou, 2016; Henderson, 2018; King, 2008; Warner et Grint, 2006 |
| Manque de compétences en gestion et en planification                                                  | Développement de compétences en leadership, gestion et planification stratégique                                                 | Dana, 2007; Peredo et Anderson, 2006                              |
| Difficulté à naviguer entre les cultures autochtones et non-autochtones                               | Développement de compétences biculturelles permettant d'évoluer entre cultures autochtones et systèmes institutionnels dominants | Calliou, 2016; Henderson, 2018                                    |

### 7.2. Main-d'œuvre

| Défis                                              | Facteurs de succès                                                                                                                                                                | Sources                                                                         |
|----------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|
| Recrutement de la main-d'œuvre autochtone          | Valorisation des entreprises autochtones comme moteur d'emploi local                                                                                                              | CCEA, 2016; Eva et al., 2023; Hunter, 2014; Shirodkar et Hunter, 2019           |
| Rétention et formation des employé·e·s autochtones | Création de milieux de travail culturellement pertinents favorisant le développement des compétences et le soutien à l'emploi (formation, transport, conditions de travail, etc.) | CCEA, 2016; Caron et al., 2019, 2020; Collins et Norman, 2018; Eva et al., 2023 |

## RÉFÉRENCES

- Aboriginal Peoples Survey (2017). *Labour market experiences of First Nations people living off reserve: key findings from the 2017 Aboriginal Peoples survey*. Statistics Canada. <https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/89-653-x/89-653-x2018003-eng.htm>
- Agence du revenu du Canada (ARC). (2025). *Renseignements concernant l'exemption fiscale prévue à l'article 87 de la Loi sur les Indiens*. <https://www.canada.ca/fr/agence-revenu/services/autochtones/renseignements-indiens.html>
- Anderson, R. B. (1997). *Economic development among First Nations: a contingency perspective* [Thèse de doctorat, Université de la Saskatchewan]. Harvest. <https://harvest.usask.ca/items/13a4b826-8e4c-4f12-b2d0-2a691cfecdd>
- Anderson, R. B. (2001). Aboriginal people, economic development and entrepreneurship. *Journal of Aboriginal Economic Development*, 2(1), 33-42. <https://doi.org/10.29173/jaed144>
- Anderson, J. S. et Smith, D. H. (1998). Managing tribal assets: developing long-term strategic plans. *American Indian Culture and Research Journal*, 22(3), 139-156. <https://doi.org/10.17953>
- Anderson, R. B., Dana, L.-P. et Dana, T. E. (2006a). Indigenous land rights, entrepreneurship, and economic development in Canada: "opting-in" to the global economy. *Journal of World Business*, 41(1), 45-55. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2005.10.005>
- Anderson, R. B. et Giberson, R. J. (2003). Aboriginal entrepreneurship and economic development in Canada: thoughts on Current theory and practice. Dans C. H. Stiles et C. S. Galbraith (dir.), *Ethnic entrepreneurship: structure and process* (p. 141-167). Emerald Group Publishing Limited. <https://papers.ssrn.com/abstract=2495136>
- Anderson, R. B., Giberson, R. J., Hindle, K. et Kayseas, B. (2004). Understanding success in Indigenous entrepreneurship: an exploratory investigation. *Proceedings of the AGSE-Babson regional entrepreneurship research exchange*, 1(1), 83-100. <https://doi.org/10.25916/sut.26292910.v1>
- Anderson, R. B., Honig, B. et Peredo, A. M. (2006b). Communities in the global economy: where social and indigenous entrepreneurship meet. Dans C. Steyaert et D. Hjorth (dir.), *Entrepreneurship as social change* (p. 56-78). Elgaronline Publishing. <https://doi.org/10.4337/9781847204424.00012>
- Angulo-Ruiz, F., Pergelova, A., et Dana, L.-P. (2021). The entrepreneurial quest for emancipation: trade-offs, practices, and outcomes in an Indigenous context. *Journal of Business Ethics*, 180, 481–503. <https://doi.org/10.1007/s10551-021-04894-1>

- Arctic Co-operative Limited (2024). *Member Co-ops*. <https://arctic-coop.com/index.php/member-co-ops/>
- Austin, B. J. et Garnett, S. T. (2018). Perspectives on success from indigenous entrepreneurs in Northern Australia. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 33(2), 176-201. <https://doi.org/10.1504/IJESB.2018.090134>
- Australian Institute of Aboriginal and Torres Strait Islander Studies (AIATSIS). (2007). *Organising for success: policy report*. AIATSIS. <https://aiatsis.gov.au/publication/35536>
- Baba, S., et Fortin-Lefebvre, E. (2021). Indigenous entrepreneurship, marginal ontologies, and sustainable development goals. Dans Leal Filho, W., Azul, A. M., Brandli, L., Lange Salvia, A., et Wall, T. (dir.), *Industry, innovation and infrastructure* (p. 542-553). Springer International Publishing. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-95873-6\\_152](https://doi.org/10.1007/978-3-319-95873-6_152)
- Beaudoin, J.-M. (2009). *L'entrepreneuriat forestier autochtone: le cas de la communauté ilnu de Mashtewiatsh* [Mémoire de maîtrise, Université Laval]. CorpusUL. <https://corpus.ulaval.ca/server/api/core/bitstreams/397b8b84-f3e6-4d4b-a8dd-0fdd2306ee83/content>
- Beaudoin, J.-M. et Lebel, L. (2009). Être entrepreneur autochtone, est-ce bien différent? Une perspective du secteur forestier. *Entrepreneurial Practice Review*, 1(1), 70-87.
- Belayneh, A., Schott, S. et Rodon, T. (2018). Mining economies: Inuit business development and employment in the eastern subarctic. *The Northern Review*, 47, 59-78. <https://doi.org/10.22584/nr47.2018.004>
- Ben Hadj Amor, K. (2018). *L'accompagnement de l'entrepreneur autochtone individuel* [Mémoire de maîtrise, Université du Québec à Montréal]. Archipel. <https://archipel.uqam.ca/13729/>
- Berge, S. T. (2020). Pedagogical pathways for Indigenous business education: learning from current Indigenous business practices. *International Indigenous Policy Journal*, 11(1). <https://doi.org/10.18584/iipj.2020.11.1.9374>
- Bherer, H., Gagnon, S. et Roberge, J. (1989). *Wampoum et lettres patentes: étude exploratoire de l'entrepreneuriat autochtone*. Presses Université Laval.
- Bowie, R. (2013). Indigenous self-governance and the deployment of knowledge in collaborative environmental management in Canada. *Journal of Canadian Studies*, 47(1), 91-121. <https://doi.org/10.3138/jcs.47.1.91>
- Bureau, S. et Fendt, J. (2012). La dérive « situationniste ». Le plus court chemin pour apprendre à entreprendre? *Revue française de gestion*, 223(4), 181-200. [https://www.jle.com/fr/revues/rfg/e-docs/la\\_derive\\_situationniste\\_.le\\_plus\\_court\\_chemin\\_pour\\_apprendre\\_a\\_entrepre](https://www.jle.com/fr/revues/rfg/e-docs/la_derive_situationniste_.le_plus_court_chemin_pour_apprendre_a_entrepre)

[ndre\\_347615/article.phtml](https://doi.org/10.1111/ndre.347615/article.phtml)

- Brooks, N. (2024). *An exploration of the First Nations entrepreneurial ecosystem: a multiple-case study of Canadian First Nation entrepreneurial support organizations and their role in First Nations entrepreneurship* [thèse de doctorat, Université Royal Roads]. Viurrspace. <https://www.viurrspace.ca/items/b44dc9b4-64db-4607-a17c-7672c355af3f>
- Calliou, B. (2005). The culture of leadership: North American Indigenous leadership in a changing economy. Dans D. Champagne, K. J. Torjesen et S. Steiner (dir.), *Indigenous peoples and the modern state* (p. 47-68). AltaMira Press.
- Calliou, B. (2008). The significance of building leadership and community capacity to implement self-government. Dans Y. D. Belanger (dir.), *Aboriginal Self-Government in Canada: current trends and issues* (p. 332-347). Purich.
- Calliou, B. (2016). Leadership and management: competencies for Indigenous community economic development. Dans K. Brown, J. E. Tulk et M. B. Doucette (dir.), *Indigenous business in Canada: principles and practices* (p. 64-84). Cape Breton University Press.
- Callihoo, T. et Bruno, D. (2016). Entrepreneurship. Dans K. Brown et J. E. Tulk (dir.), *Indigenous business in Canada: principles and practices* (p. 64-84). Cape Breton University.
- Calliou, B. et Wesley-Esquimaux, C. (2015). A wise practices approach to Indigenous community development in Canada. Dans C. Voyageur, L. Brearley et B. Calliou, *Restorying Indigenous leadership, wise practices in community development* (p. 31-59). Banff Centre Press.
- Caron, J., Asselin, H. et Beaudoin, J. M. (2019). Attitudes and behaviors of mining sector employers towards the Indigenous workforce. *Resources policy*, 61, 108-117. <https://doi.org/10.1016/j.resourpol.2019.02.001>
- Caron, J., Asselin, H. et Beaudoin, J. M. (2020). Indigenous employees' perceptions of the strategies used by mining employers to promote their recruitment, integration and retention. *Resources Policy*, 68, 101793. <https://doi.org/10.1016/j.resourpol.2020.101793>
- Caron, J., L'Heureux, I. et Asselin, H. (Sous presse). Portrait of Indigenous employment within small and medium-sized businesses: recruitment, professional integration, and retention. *Small Enterprise Research*.
- Chen, H., Engert, W., Huynh, K et O'Habib, D. (2022). *Identifying financially remote First Nations reserves* [Rapport de recherche]. Banque du Canada. <https://www.banqueducanada.ca/wp-content/uploads/2022/05/sdp2022-11.pdf>
- Chernoff, A. et Cheung, C. (2023). *An overview of Indigenous economies within Canada*.

Banque du Canada. <https://doi.org/10.34989/sdp-2023-25>

- Cheung, C., Fudurich, J., Shah, J. et Farrukh Suvankulov, F. (2024). *Survey of indigenous firms: A snapshot of wages, prices and financing in the indigenous business sector in Canada* [Rapport de recherche]. Banque du Canada. <https://www.bankofcanada.ca/2024/05/staff-discussion-paper-2024-4/>
- Colbourne, R. (2017). Indigenous entrepreneurship and hybrid ventures. Dans A. C. Corbett et J. A. Katz (dir.), *Advances in entrepreneurship, firm emergence and growth* (p. 93-149). Emerald Publishing Limited. <https://doi.org/10.1108/S1074-754020170000019004>
- Colbourne, R. (2021). Indigenous entrepreneurship. Dans T. M. Cooney (dir.), *The Palgrave handbook of minority entrepreneurship* (p. 319-348). Palgrave Macmillan.
- Collin, D. (2011). *Aboriginal financial literacy in Canada: issues and directions, research paper* [Rapport de recherche]. Task Force on Financial Literacy. [https://publications.gc.ca/collections/collection\\_2011/fin/F2-201-2011-eng.pdf](https://publications.gc.ca/collections/collection_2011/fin/F2-201-2011-eng.pdf)
- Collins, J. et Norman, H. (2018). Indigenous entrepreneurship and Indigenous employment in Australia. *Journal of Australian Political Economy*, 82(été), 149-170. <https://www.ppesydney.net/content/uploads/2020/05/Indigenous-entrepreneurship-and-indigenous-employment-in-Australia.pdf>
- Commission de développement économique des Premières Nations du Québec (CDEPNQL). (2013). *Les freins au développement économique des Premières Nations du Québec* [Rapport de recherche]. CDEPNQL.
- CDEPNQL. (2017). *Guide des ressources disponibles pour les jeunes entrepreneurs autochtones*. CDEPNQL. <https://www.cdem.ca/wp-content/uploads/2018/11/guide-des-ressources-disponibles-pour-les-jeunes-entrepreneurs-autochtones.pdf>
- CDEPNQL. (2019). *Guide des ressources pour les autochtones en économie sociale*. CDEPNQL. [https://cdepnql.org/wp-content/uploads/2019/11/guide\\_economie\\_sociale\\_fr.pdf](https://cdepnql.org/wp-content/uploads/2019/11/guide_economie_sociale_fr.pdf)
- CDEPNQL. (2024). *Répertoire d'entreprises autochtones*. CDEPNQL. <https://entreprises.cdepnql.org/#/>
- Commission de vérité et réconciliation du Canada (CVR). (2015). *Honorer la vérité, réconcilier pour l'avenir: sommaire du rapport final de la Commission de vérité et réconciliation du Canada*. McGill-Queen's Press-MQUP.
- Commission royale sur les peuples autochtones (CRPA). (1996). *Rapport de la Commission royale sur les peuples autochtones : volume 2 - Restructurer la relation*. Commission royale sur les peuples autochtones.
- Conseil canadien pour l'entreprise autochtone (CCEA). (2016). *Promesse et prospérité :*

*sondage sur les commerces autochtones 2016* [Rapport de recherche]. CCEA. <https://www.ccab.com/wp-content/uploads/2017/04/CCAB-PP-Report-V2-FR-SQ.pdf>

CCEA. (2020). *Aboriginal economic development corporation capacity* [Rapport de recherche]. CCEA. <https://www.ccab.com/wp-content/uploads/2020/02/CCAB-Report-1-web.pdf>

Cornell, S. E. (1998). *Strategic analysis: a practical tool for building Indian nations*. Harvard Project on Indian Economic Development. [https://fngovernance.org/wp-content/uploads/2020/10/Strategic\\_Analysis\\_for\\_Economic\\_Development.pdf](https://fngovernance.org/wp-content/uploads/2020/10/Strategic_Analysis_for_Economic_Development.pdf)

Cornell, S. E. (2007). Remaking the tools of governance: colonial legacies, Indigenous solutions. Dans M. Jorgensen (dir.), *Rebuilding Native nations: strategies for governance and development* (p. 57-77). University of Arizona Press Tucson.

Cornell, S. E. et Kalt, J. P. (1990). Pathways from poverty: economic development and institution-building on American Indian reservations. *American Indian Culture and Research Journal*, 14(1), 89-125. <https://doi.org/10.17953>

Cornell, S. E. et Kalt, J. P. (2000). Where's the glue? Institutional and cultural foundations of American Indian economic development. *Journal of Socio-Economics*, 29(5), 443-470. [https://doi.org/10.1016/S1053-5357\(00\)00080-9](https://doi.org/10.1016/S1053-5357(00)00080-9)

Cornell, S. E. et Kalt, J. P. (2005). *Two approaches to economic development on American Indian reservations: one works, the other doesn't* [Rapport de recherche]. Native Nations Institute for Leadership, Management, and Policy; Harvard Project on American Indian Economic Development. [https://www.honigman.com/media/site\\_files/111\\_imgimgjopna\\_2005-02\\_Approaches.pdf](https://www.honigman.com/media/site_files/111_imgimgjopna_2005-02_Approaches.pdf)

Cornell, S. E., Jorgensen, M., Record, I. W., et Timeche, J. (2007). *Citizen entrepreneurship: an underutilized development resource*. Dans M. Jorgensen (dir.), *Rebuilding Native nations: strategies for governance and development* (p. 197-223). University of Arizona Press.

Côté, R. R. (2012). Networks of advantage: urban Indigenous entrepreneurship and the importance of social capital. Dans D. Newhouse, K. Fitzmaurice, T. McGuire-Adams et D. Jetté (dir.), *Well-being in the urban Aboriginal community: fostering biimaadiziwin* (p. 73-101). Thompson Educational Publishing.

Couteret, P. et Audet, J. (2006). Le coaching, comme mode d'accompagnement de l'entrepreneur. *Revue internationale de psychosociologie*, (27), 139-157. <https://doi.org/10.3917/rips.027.0139>

Cowan, D. A. (2008). Profound simplicity of leadership wisdom: exemplary insight from Miami Nation Chief Floyd Leonard. *International Journal of Leadership Studies*, 4(1), 51-81.

[https://www.regent.edu/acad/global/publications/ijls/new/vol4iss1/IJLS\\_V4Is1\\_Cowan.pdf](https://www.regent.edu/acad/global/publications/ijls/new/vol4iss1/IJLS_V4Is1_Cowan.pdf)

- Croce, F. (2017). Contextualized indigenous entrepreneurial models: a systematic review of indigenous entrepreneurship literature. *Journal of Management & Organization*, 23(6), 886-906. <https://doi.org/doi:10.1017/jmo.2017.69>
- Cull, J. (2006). Mentoring young entrepreneurs: what leads to success. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, 4(2), 8-18.
- Curry, J., Donker, H. et Krehbiel, R. (2009). Development corporations in Aboriginal communities: the Canadian experience. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 14(01), 1-19. <https://doi.org/10.1142/S1084946709001119>
- Dana, L.-P. (2007). Toward a multidisciplinary definition of indigenous entrepreneurship. Dans L.-P. Dana et R. B. Anderson (dir.), *International handbook of research on Indigenous entrepreneurship* (p. 3-7). Edward Elgar Cheltenham.
- Dana, L.-P. (2008). Community-based entrepreneurship in Norway. *International Journal of Entrepreneurship and Innovation*, 9(2), 77-92. <https://doi.org/10.5367/000000008784489471>
- Davey, Z. (2021). *Decolonizing urban space: the future potentials of new urban reserves and the indigenization of cities* [Rapport de recherche]. Université McGill. <https://escholarship.mcgill.ca/concern/papers/bk128g714>
- East, A. (2009, 27 novembre). *Buckshee leases of First Nations Land: tenants beware*. Pushor Mitchell Lawyer. <https://pushormitchell.com/2009/11/27/buckshee-leases-first-nations-land-tenants-beware/>
- Ensign, P. C. (2023). Contextual impact on indigenous entrepreneurs around the world: geographic location, socio-cultural context and economic structure. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 49(1), 150-186. <https://doi.org/10.1504/IJESB.2023.131648>
- Eva, C., Harris, J., Bodle, K., Foley, D., Nichols, N. et Hunter, B. (2023). Expectations, economics, and externalities of the Indigenous business sector. *Journal of Australian Indigenous Issues*, 26(3-4), 79-104. <https://search.informit.org/doi/abs/10.3316/informit.466520980608995>
- Fleming, A. E. (2015). Improving business investment confidence in culture-aligned Indigenous economies in remote Australian communities: a business support framework to better inform government programs. *International Indigenous Policy Journal*, 6(3). <https://doi.org/10.18584/iipj.2015.6.3.5>
- Fortin-Lefebvre, É. (2018). *L'entrepreneuriat en contexte enclavé : le cas des Premières Nations du Québec* [Thèse de doctorat, Université du Québec à Montréal]. Archipel. <https://archipel.uqam.ca/11471/>

- Fortin-Lefebvre, É. et Baba, S. (2020). Indigenous business support services: a case study of the Quebec entrepreneurial ecosystem in Canada. *Journal of Aboriginal Economic Development*, 12(1), 139-161. <https://doi.org/10.54056/VHDZ2822>
- Gallagher, B. et Lawrence, T. B. (2012). Entrepreneurship and indigenous identity: a study of identity work by indigenous entrepreneurs in British Columbia. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 17(4), 395-414. <https://doi.org/10.1504/IJESB.2012.050162>
- Gallagher, B. M. (2015). *Entrepreneurship and Indigenous identity: three studies on the connections between Indigenous identity and entrepreneurial practices in Canada and Australia* [Thèse de doctorat, Université Simon Fraser]. Summit. <https://summit.sfu.ca/item/14967>
- Garneau, L. M. (2022). *Obstacles au développement économique dans les communautés autochtones: rapport du Comité permanent des affaires autochtones et du Nord*. Gouvernement du Canada. <https://www.ourcommons.ca/Content/Committee/441/INAN/Reports/RP11714230/inanrp02/inanrp02-f.pdf>
- Gladu, J. P. (2023). *Ajout du volet autochtone au cadre ESG*. Institut des administrateurs de sociétés. <https://www.ias.ca/Perspectives/Sous-la-lentille/Chapter-Zero-Canada/2023/ESG-inclusive-of-I>
- Gordon, M. E., Kayseas, B. et Moroz, P. W. (2017). New venture creation and opportunity structure constraints: Indigenous-controlled development through joint ventures in the Canadian potash industry. *Small Enterprise Research*, 24(1), 1-22. <http://dx.doi.org/10.1080/13215906.2017.1291361>
- Gouvernement du Canada. (2024). *Les Autochtones et leurs communautés*. Gouvernement du Canada. <https://www.rcaanc-cirnac.gc.ca/fra/1100100013785/1529102490303>
- Gouvernement du Québec (2023). *À propos du Fonds d'initiatives autochtones IV*. Gouvernement du Québec. <https://www.quebec.ca/gouvernement/portrait-quebec/premieres-nations-inuits/aides-financieres-autochtones/fond-initiatives-autochtones-iv/a-propos-du-fia4>
- Gouvernement du Québec. (2025). *Fonds régions et ruralité. Volet 4 - Coopération et gouvernance municipale. Coopération intermunicipale*. Gouvernement du Québec. [https://cdn-contenu.quebec.ca/cdn-contenu/adm/min/affaires-municipales/publications/developpement\\_territorial/fonds\\_programmes/FRR/volet\\_4/GUI\\_demandeur\\_cooperation\\_intermunicipale.pdf](https://cdn-contenu.quebec.ca/cdn-contenu/adm/min/affaires-municipales/publications/developpement_territorial/fonds_programmes/FRR/volet_4/GUI_demandeur_cooperation_intermunicipale.pdf)
- Gueye, B. (2024). *Entreprises appartenant à des Autochtones au Canada, 2005 à 2021*. Statistique Canada. <https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/36-28-0001/2024012/article/00005-fra.htm>
- Gueye, B., Lafrance-Cooke, A. et Oyarzun, J. (2022). *Caractéristiques des entreprises*

appartenant à des Autochtones. <https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/36-28-0001/2022012/article/00004-fra.htm>

- Hechavarria, D. M. et Reynolds, P. D. (2009). Cultural norms & business start-ups: the impact of national values on opportunity and necessity entrepreneurs. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 5, 417-437. <https://doi.org/10.1007/s11365-009-0115-6>
- Henderson, G. E. (2018). Indigenous entrepreneurship and social entrepreneurship in Canada. *Supreme Court Law Review*, 83(2), 241-278.
- Henriques, I., Colbourne, R., Peredo, A. M. et Anderson, R. B. (2020). Relational and social aspects of Indigenous entrepreneurship: the hupacasath case. Dans R. B. Anderson et R. Colbourne (dir.), *Indigenous Wellbeing and Enterprise* (p. 313-340). Routledge.
- Hindle, K., Anderson, R. B., Giberson, R. J. et Kayseas, B. (2005). Relating practice to theory in Indigenous entrepreneurship: a pilot investigation of the Kitsaki partnership portfolio. *American Indian Quarterly*, 29(1), 1-23. <https://doi.org/10.1353/aiq.2005.0050>
- Hindle, K. et Lansdowne, M. (2012). Brave spirits on new paths: toward a globally relevant paradigm of Indigenous entrepreneurship research. *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 18(2), 131-141. <https://doi.org/10.1080/08276331.2005.10593335>
- Hindle, K. et Moroz, P. (2010). Defining indigenous entrepreneurship as a research field: discovering and critiquing the emerging canon. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 6(4), 357-385. <https://doi.org/10.1007/s11365-009-0111-x>
- Hotte, N., Nelson, H., Hawkins, T., Wyatt, S. et Kozak, R. (2018). Maintaining accountability between levels of governance in Indigenous economic development: examples from British Columbia, Canada. *Canadian Public Administration* 61(4) 523-549. <https://doi.org/10.1111/capa.12287>
- Hunter, B. (2014). Reflecting on the growth of Indigenous self-employment. *Agenda: A Journal of Policy Analysis and Reform*, 21(1), 45-66. <https://doi.org/10.22459/AG.21.01.2014.03>
- Iankova, K. (2016). Factors influencing the creation of enterprises and success of young Indigenous entrepreneurs in Quebec and Labrador, Canada. Dans K. Iankova, A. Hassan et R. L'Abbé, *Indigenous People and Economic Development* (pp. 177-186). Routledge.
- Indiana Communication (2025). *Répertoire d'Affaires et des Communautés Autochtones Québec-Labrador* 2024-2025. Indiana Communication. <https://www.quebecautochtone.net/fr/>

- Jafri, H. et Alasia, A. (2019). *Un profil des entreprises dans les collectivités autochtones au Canada* [Rapport de recherche]. Statistique Canada. <https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/18-001-x/18-001-x2019002-fra.htm>
- Jorgensen, M. et Taylor, J. B. (2000). *What determines Indian economic success?: evidence from Tribal and individual Indian enterprises*. Harvard University.
- Jorro, M. (2021). *Étude du rôle et des impacts de l'économie sociale sur le développement économique des communautés autochtones québécoises: le cas de la Fédération des coopératives du Nouveau-Québec et de la Coopérative de Travail Inter-Nations* [Mémoire de maîtrise, HEC Montréal]. PortailCoop. [https://biblos.hec.ca/biblio/memoires/jorro\\_marine\\_m2021.pdf](https://biblos.hec.ca/biblio/memoires/jorro_marine_m2021.pdf)
- Kayseas, B., Hindle, K. et Anderson, R. B. (2006). *An empirically justified theory of successful Indigenous entrepreneurship: case study of the Osoyoos Indian Band*. Regional frontiers of entrepreneurship research 2006, the 3rd international Australian graduate school of entrepreneurship (AGSE) entrepreneurship research exchange, Auckland, NZ.
- Ketilson, L. H. (2014). Partnering to finance enterprise development in the Aboriginal social economy. *Canadian Public Policy*, 40(Supplement 1), S39-S49.
- Ketilson, L. H. et MacPherson, I. (2001). *A report on Aboriginal co-operatives in Canada: current situation and potential for growth* [Rapport de recherche]. Centre for the study of co-operative et University of Saskatchewan. <https://usaskstudies.coop/documents/books,-booklets,-proceedings/aboriginal-co-ops.pdf>
- King, T. (2008). Fostering Aboriginal leadership: increasing enrollment and completion rates in Canadian post-secondary institutions. *College Quarterly*, 11(1), 1-16. <https://collegequarterly.ca/2008-vol11-num01-winter/king.html>
- Laverdière, R. (2025a, 9 mars). La Société de développement économique de Uashat mak Mani-utenam s'émancipe. *ICI Radio-Canada*. <https://ici.radio-canada.ca/nouvelle/2146714/developpement-diversification-conseil-administration>
- Laverdière, R. (2025b, 16 mars). Pêcheries Uapan développe sa flotte pour la pêche au homard. *ICI Radio-Canada*. <https://ici.radio-canada.ca/nouvelle/2148278/crabe-permis-exploratoires-navire>
- Laurin, W. M. et Jamieson, J. P. (2015). Aligning energy development with the interests of Aboriginal Peoples in Canada. *Alberta Law Review*, 53(2), 453-480.
- Lee-Ross, D. et Mitchell, B. (2007). Doing business in the Torres Straits: a study of the relationship between culture and the nature of Indigenous entrepreneurs. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 12(2), 199-216. <https://doi.org/10.1142/S1084946707000630>

- Lindsay, N. J. (2005). Toward a cultural model of indigenous entrepreneurial attitude. *Academy of Marketing Science Review*, 2005(5), 1-15.
- Malmberg, A. et Maskell, P. (2002). The elusive concept of localization economies: towards a knowledge-based theory of spatial clustering. *Environment and Planning A: Economy and Space*, 34(3), 429-449. <https://doi.org/10.1068/a3457>
- Mattice, S. D. (2024). *Leadership strategies indigenous canadian entrepreneurs use to sustain their business* [Thèse de doctorat, Université Walden]. ScholarWorks. <https://scholarworks.waldenu.edu/dissertations/16859/>
- Mason, A. M., Dana, L.-P. et Anderson, R. B. (2009). A study of enterprise in Rankin Inlet, Nunavut: where subsistence self-employment meets formal entrepreneurship. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 7(1), 1-23. <https://doi.org/10.1504/IJESB.2009.021607>
- McBride, J. et Gerow, R. (2001). *Minding our own businesses: how to create support in First Nations communities for Aboriginal business* [Rapport de recherche]. Community Economic Development Centre, Simon Fraser University. <https://nnigovernance.cals.arizona.edu/sites/nnigovernance.arizona.edu/files/2023-07/Minding%20Our%20Own%20Businesses%20How%20to%20create%20support%20in%20First%20Nations%20communities%20for%20Aboriginal%20Business.pdf>
- Missens, R., Dana, L.-P. et Yule, S. (2010). Indigenous entrepreneurship in the wine industry: a comparative study of two indigenous approaches. *Journal of Aboriginal Economic Development*, 7(1), 26-38. <https://doi.org/10.29173/jaed286>
- Morley, S. (2014). *Success factors for Indigenous entrepreneurs and community-based enterprises*. Australian Government. <https://apo.org.au/sites/default/files/resource-files/2014-04/apo-nid39458.pdf>
- Padilla-Meléndez, A., Plaza-Angulo, J. J., Del-Aguila-Obra, A. R. et Ciruela-Lorenzo, A. M. (2022). Indigenous entrepreneurship. Current issues and future lines. *Entrepreneurship & Regional Development*, 34(1-2), 6-31. <https://doi.org/10.1080/08985626.2021.2011962>
- Pearson, C. A. L. et Helms, K. (2013). Indigenous social entrepreneurship: the Gumatj clan enterprise in East Arnhem Land. *Journal of Entrepreneurship*, 22(1), 43-70. <https://doi.org/10.1177/0971355712469185>
- Peredo, A. M., Anderson, R. B., Galbraith, C., Honig, B. et Dana, L.-P. (2004). Toward a theory of Indigenous entrepreneurship. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 1(1/2), 1-20. <https://doi.org/10.2139/ssrn.1276522>
- Peredo, A. M. et Anderson, R. B. (2006). Indigenous entrepreneurship research: themes and variations. Dans C. S. Galbraith et C. H. Stiles (dir.), *Developmental entrepreneurship: adversity, risk, and isolation Vol. 5* (p. 253-273). Emerald.

- Peredo, A. M. et McLean, M. (2013). Indigenous development and the cultural captivity of entrepreneurship. *Business & Society*, 52(4), 592-620. <https://doi.org/10.1177/0007650309356201>
- Pinto, L. E. et Blue, L. E. (2017). Aboriginal entrepreneurship financing in Canada: walking the fine line between self-determination and colonization. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*, 9(1), 2-20. <https://doi.org/10.1108/JEEE-10-2015-0059>
- Poyser, A. et Daugaard, D. (2023). Indigenous sustainable finance as a research field: a systematic literature review on indigenising ESG, sustainability and indigenous community practices. *Accounting & Finance*, 63(1), 47-76.
- Proulx, C., Beaudoin, J.-M., Nadeau, S., Bouthillier, L., LeBel, L. et Wyatt, S. (2016). *Les entreprises forestières autochtones du Québec* [Rapport de recherche]. Université Laval. [https://foresterieautochtone.ulaval.ca/fileadmin/Fichiers/Fichiers/Publications/Documents\\_PDF/2016\\_Les\\_entreprises\\_forestieres\\_autochtones\\_du\\_Quebec.pdf](https://foresterieautochtone.ulaval.ca/fileadmin/Fichiers/Fichiers/Publications/Documents_PDF/2016_Les_entreprises_forestieres_autochtones_du_Quebec.pdf)
- Proulx, M.-U. (2012). *Regards sur l'économie des collectivités autochtones du Québec*. Presses de l'Université du Québec.
- Rapports de la vérificatrice générale du Canada au Parlement du Canada [RVGC]. (2023). *La connectivité des régions rurales. Rapport 2 : la connectivité des régions rurales et éloignées* [Rapport de recherche]. Bureau du Vérificateur général. [https://www.oag-bvg.gc.ca/internet/Francais/att\\_f\\_44225.html](https://www.oag-bvg.gc.ca/internet/Francais/att_f_44225.html)
- Ressources naturelles Canada. (2025). *Ce que nous avons entendu : mobilisation à l'égard du Cadre national sur le partage des avantages et du Programme de garanties de prêts pour les Autochtones*. Ressources naturelles Canada. <https://ressources-naturelles.canada.ca/peuples-autochtones-ressources-naturelles/nous-avons-entendu-mobilisation-l-egard-cadre-national-partage-avantages-programme-garanties-prets-autochtones>
- Richard, G., Calla, J. et Le Dressay, A. (2008). *The high costs of doing business on First Nation lands in Canada* [Rapport de recherche]. Fiscal Realities Economists. [https://www.fiscalrealities.com/files/ugd/1611b1\\_75070e7b498c4ea981b1cb2d49e12933.pdf](https://www.fiscalrealities.com/files/ugd/1611b1_75070e7b498c4ea981b1cb2d49e12933.pdf)
- Rodon, T., et Therrien, A. (2017). Quels modèles de développement pour le Québec nordique? *Recherches sociographiques*, 58(2), 447-470. <https://doi.org/10.7202/1042170ar>
- Russell-Mundine, G. (2007). Key factors for the successful development of Australian indigenous entrepreneurship. *Tourism: An International Interdisciplinary Journal*, 55(4), 417-429. <https://hrcak.srce.hr/file/38857>
- Scheyvens, R., Banks, G., Meo-Sewabu, L. et Decena, T. (2017). Indigenous

- entrepreneurship on customary land in the Pacific: measuring sustainability. *Journal of Management & Organization*, 23(6), 774-785. <https://doi.org/10.1017/jmo.2017.67>
- Secrétariat aux affaires autochtones. (2011). *Amérindiens et Inuits. Portrait des Nations autochtones du Québec*. Gouvernement du Québec. <https://numerique.banq.qc.ca/patrimoine/details/52327/1905582>
- Sengupta, U. (2015). Indigenous cooperatives in Canada: the complex relationship between cooperatives, community economic development, colonization, and culture. *Journal of Entrepreneurial and Organizational Diversity*, 4(1), 121-152. <https://doi.org/10.5947/jeod.2015.007>
- Sengupta, U., Vieta, M. et McMurtry, J. J. (2015). Indigenous communities and social enterprise in Canada: incorporating culture as an essential ingredient of entrepreneurship. *Canadian Journal of Nonprofit and Social Economy Research*, 6(1), 104-123.
- Services aux Autochtones Canada (SAC). (2023). *Gestion des terres des Premières Nations : politiques et lois*. Gouvernement du Canada. <https://www.rcaanc-cirnac.gc.ca/fra/1686318557963/1686318775639#a3>
- SAC. (2024a). *Loi sur le développement commercial et industriel des Premières Nations*. Government du Canada. <https://www.sac-isc.gc.ca/fra/1394718212831/1611275324373>
- SAC. (2024b). *Programme de gestion de l'environnement et des terres de réserve*. Government du Canada. <https://www.sac-isc.gc.ca/fra/1394718212831/1611275324373>
- Shirodkar, S. et Hunter, B. (2019). Factors underlying the likelihood of being in business for Indigenous and non-Indigenous Australians. *Australian Journal of Labour Economics*, 22(1), 5-28. [https://ajle.org/index.php/ajle\\_home/article/view/46](https://ajle.org/index.php/ajle_home/article/view/46)
- Sisco, A. et Stewart, N. (2009). *True to their visions: an account of 10 successful Aboriginal businesses*. Conference Board of Canada. [10.13140/RG.2.1.2682.0081](https://doi.org/10.13140/RG.2.1.2682.0081)
- Spigel, B. (2017). The relational organization of entrepreneurial ecosystems. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 41(1), 49-72. <https://doi.org/10.1111/etap.12167>
- Spiller, C., Pio, E., Erakovic, L. et Henare, M. (2011). Wise up: creating organizational wisdom through an ethic of Kaitiakitanga. *Journal of Business Ethics*, 104, 223-235. <https://doi.org/10.1007/s10551-011-0905-y>
- Starks, R. et Jorgensen, M. (2016). Land and Indigenous business development in Canada. Dans K. Brown, M. B. Doucette et J. E. Tulk (dir.), *Indigenous business in Canada principles and practices*. Cape Breton University Press.

- Starks, R., Tulk, J. E., Young, T., Doucette, M. et Bernard, T. (2013). Managing land, governing for the future: finding the path forward for Membertou [Rapport de recherche]. Dartmouth: *Atlantic Aboriginal Economic Development Integrated Research Program*. <https://www.cbu.ca/wp-content/uploads/2019/08/FINAL-ManagingLandGoverningfortheFuture-FindingthePathForwardforMembertouMarch2014.pdf>
- Statistique Canada. (2022, 24 novembre). *Entreprises privées selon le sexe et l'identité autochtone des propriétaires, la province ou la région, et la taille de l'entreprise*. Statistique Canada. <https://www150.statcan.gc.ca/t1/tbl1/fr/tv.action?pid=3310063101>
- Statistique Canada. (2023a). *An update on the socio-economic gaps between Indigenous Peoples and the non-Indigenous population in Canada: highlights from the 2021 Census*. Statistique Canada. <https://www.sac-isc.gc.ca/eng/1690909773300/1690909797208>
- Statistique Canada. (2023b). *Indigenous-owned businesses in Canada: confronting challenges, forecasting growth*. Statistique Canada. <https://www.statcan.gc.ca/o1/en/plus/2762-indigenous-owned-businesses-canada-confronting-challenges-forecasting-growth>
- Statistique Canada (2023c). *Principales statistiques relatives aux petites entreprises*. Statistique Canada. <https://ised-isde.canada.ca/site/recherche-statistique-pme/fr/principales-statistiques-relatives-aux-petites-entreprises/principales-statistiques-relatives-aux-petites-entreprises-2023>
- Statistique Canada. (2024a). *Étude : expériences des travailleurs autonomes au Canada, 2023*. Statistique Canada. <https://www150.statcan.gc.ca/n1/daily-quotidien/240603/dq240603b-fra.htm>
- Statistique Canada. (2024b). *Revenu intérieur brut attribuable aux Autochtones selon l'industrie*. Statistique Canada. [https://www150.statcan.gc.ca/t1/tbl1/fr/tv.action?pid=3610069501&request\\_locale=fr](https://www150.statcan.gc.ca/t1/tbl1/fr/tv.action?pid=3610069501&request_locale=fr)
- Statistique Canada (2024c). *Bulletin d'information pour les entreprises et les collectivités*. Statistique Canada. <https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/11-632-x/11-632-x2024002-fra.htm>
- Stratégie économique nationale pour les Autochtones au Canada (SENAC) (2022). *Les voies de la parité socioéconomique pour les peuples autochtones*. SENAC. [https://niestrategy.ca/wp-content/uploads/2022/05/NIES\\_French\\_FullStrategy.pdf](https://niestrategy.ca/wp-content/uploads/2022/05/NIES_French_FullStrategy.pdf)
- Swanson, K. K. et DeVereaux, C. (2017). A theoretical framework for sustaining culture: culturally sustainable entrepreneurship. *Annals of Tourism Research*, 62, 78-88. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2016.12.003>

- Tamtik, M. (2020). Informing Canadian innovation policy through a decolonizing lens on Indigenous entrepreneurship and innovation. *Canadian Journal of Higher Education*, 50(3), 63–78. <https://doi.org/10.47678/cjhe.vi0.188773>
- Tapsell, P., et Woods, C. (2008). A spiral of innovation framework for social entrepreneurship: social innovation at the generational divide in an indigenous context. *Emergence: Complexity & Organization*, 10(3), 25-34.
- The Conference Board of Canada. (2017). *Research module 3: barriers to Aboriginal entrepreneurship and options to overcome them* [Rapport de recherche]. The Conference Board of Canada - Northern and Aboriginal Policy/The National Aboriginal Capital Corporations Association (NACCA). [https://nacca.ca/wp-content/uploads/2017/04/Research-Module-3\\_NACCA-BDC\\_Feb14\\_2017.pdf](https://nacca.ca/wp-content/uploads/2017/04/Research-Module-3_NACCA-BDC_Feb14_2017.pdf)
- The Grand Council of the Crees. (2013, 11 nov.). Cree Nation welcomes Quebec government's refusal of Matoush uranium project. *Cision*. <https://www.newswire.ca/news-releases/cree-nation-welcomes-quebec-governments-refusal-of-matoush-uranium-project-513219671.html?utm>
- The National Aboriginal Economic Development Board. (2013). *Addressing the barriers to economic development on reserve* [Rapport de recherche]. The National Aboriginal Economic Development Board. <https://www.naedb-cndea.com/en/addressing-barriers/>
- Vanguers, J. (2021). *Comparaison internationale des pratiques & politiques mises en œuvre pour l'intégration et la rétention des autochtones sur le marché du travail au Canada et en Australie* [Mémoire de maîtrise, Université de Montréal]. Papyrus. <https://umontreal.scholaris.ca/items/386bcac8-01ee-4a10-aecd-a2fea2666d1d>
- Vázquez Maguirre, M., Portales, L. et Velásquez Bellido, I. (2018). Indigenous social enterprises as drivers of sustainable development: insights from Mexico and Peru. *Critical Sociology*, 44(2), 323-340. <https://doi.org/10.1177/0896920516688757>
- Warkentin, C. (2014). *Study of land management and sustainable economic development on First Nations reserve lands: report of the standing committee on Aboriginal affairs and northern development*. Chambre des communes Canada. <https://www.ourcommons.ca/Content/Committee/412/AANO/Reports/RP6482573/AANOrp04/aanorp04-e.pdf>
- Warner, L. S. et Grint, K. (2006). American Indian ways of leading and knowing. *Leadership*, 2(2), 225-244. <https://doi.org/10.1177/1742715006062936>
- Warrier, V., Morrison, L., White, A. et Buffalo, S. (2021). Indigenous ownership of natural resource projects: a framework for partnership and economic development. *Alberta Law Review*, 59(2), 393-426. <https://albertalawreview.com/index.php/ALR/article/view/2678>
- White-Harvey, R. (1994). Reservations geography and the restoration of Native self-

government. *Dalhousie Law Journal*, 17, 587-611.  
<https://digitalcommons.schulichlaw.dal.ca/dlj/vol17/iss2/9/>

- Whitford, M. et Ruhanen, L. (2009). *Indigenous tourism businesses in Queensland: criteria for success: an Australian case study towards the development of a national diagnostic tool for Indigenous tourism businesses*. CRC for Sustainable Tourism.  
[https://sustain.pata.org/wp-content/uploads/2015/02/100068\\_Whitford-Ruhanen\\_IndigenousTourism\\_WEB.pdf](https://sustain.pata.org/wp-content/uploads/2015/02/100068_Whitford-Ruhanen_IndigenousTourism_WEB.pdf)
- Williams, P. W. et Peters, M. (2008). Entrepreneurial performance and challenges for Aboriginal small tourism businesses: a Canadian case. *Tourism Recreation Research*, 33(3), 277-287. <https://doi.org/10.1080/02508281.2008.11081551>
- Williams, T. (2008). *Journey to economic independence: BC First Nations' perspectives* [Rapport de recherche]. The University of Arizona Native Nations Institute.  
<https://nnigovernance.arizona.edu/sites/nnigovernance.arizona.edu/files/2023-08/journey%20to%20economic%20independence.pdf>
- Wuttunee, W. A. (2004). *Living rhythms: lessons in Aboriginal economic resilience and vision*. McGill-Queen's Press-MQUP.
- Zander, K. K., Austin, B. J. et Garnett, S. T. (2014). Indigenous peoples' interest in wildlife-based enterprises in the Northern Territory, Australia. *Human Ecology*, 42(1), 115-126. <https://doi.org/10.1007/s10745-013-9627-3>