Le Conference Board du Canada

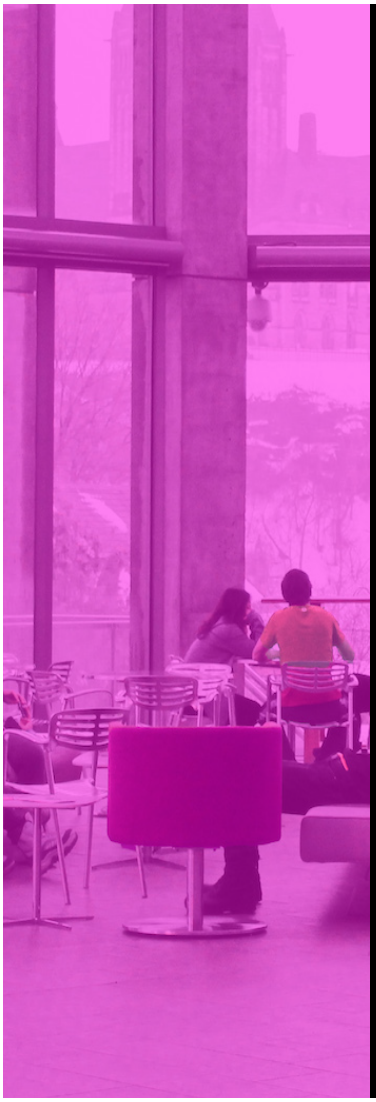
En partenariat avec le Centre des Compétences futures

Les professionnels autochtones de la finance et de la gestion

Essentiels pour la réconciliation et l'autodétermination des Autochtones

Document d'analyse | 22 juin 2022

Pour l'usage exclusif de Taylor Gadde, gadde@conferenceboard.ca, The Conference Board of Canada.



Centre des
Compétences futures

Le Centre des Compétences futures (FSC-CCF) est un centre de recherche et de collaboration d'avant-garde qui se consacre à préparer les Canadiens à réussir sur le marché du travail. Nous pensons que les Canadiens devraient avoir confiance dans leurs compétences pour réussir sur un marché en constante évolution. La communauté pancanadienne que nous formons collabore afin de repérer, d'éprouver et de mesurer rigoureusement des approches novatrices en matière d'évaluation et d'acquisition des compétences dont les Canadiens ont besoin pour réussir dans les jours et les années à venir, pour ensuite partager ces approches.

Le Centre des Compétences futures a été fondé par un consortium dont les membres sont l'Université Métropolitaine de Toronto, Blueprint ADE et le Conference Board du Canada.

Si vous souhaitez en savoir plus sur ce rapport et sur d'autres études sur les compétences réalisées par le FSC-CCF, allez à fsc-ccf.ca ou contactez-nous à info@fsc-ccf.ca.

fsc-ccf.ca

En partenariat avec :

Toronto Metropolitan University

Le Conference Board du Canada

Blueprint

Financé par le programme des Compétences futures du gouvernement du Canada.

Canada

© Le Conference Board du Canada. Tous droits réservés. Veuillez communiquer avec bit.ly/2HPgDOm si vous avez des questions au sujet de l'utilisation de ce document.

Table des matières

1 **Principales conclusions**

2 **Une nouvelle vision ambitieuse de la réconciliation économique**

3 **La sous-représentation autochtone dans la finance et la gestion**

6 **Les moteurs de la réconciliation économique**

13 **Choisir la voie de l'autodétermination**

19 **Comment les entreprises canadiennes peuvent aider**

22 **Encourager la prochaine génération de professionnels autochtones de la finance et de la gestion**

Annexe A

23 **Méthodologie**

Annexe B

24 **Bibliographie**

Pour l'usage exclusif de Taylor Gadde, gadde@conferenceboard.ca, The Conference Board of Canada.

Principales conclusions

- Il n'y a pas suffisamment de professionnels autochtones de la finance et de la gestion pour répondre aux besoins en constante évolution des collectivités autochtones et de leurs partenaires économiques.
- Il faut aux collectivités autochtones leurs propres services aux entreprises pour profiter pleinement de leurs droits économiques et tracer la voie à suivre pour l'autodétermination.
- Les professionnels autochtones de la finance et de la gestion peuvent permettre à leurs collectivités de prendre des participations plus importantes et plus ambitieuses dans des projets économiques.
- Ils peuvent aussi aider les entreprises canadiennes à comprendre les valeurs et les perspectives locales dont les collectivités autochtones tiennent compte lorsqu'elles choisissent des projets économiques.
- Les entreprises canadiennes gagnent à embaucher plus d'Autochtones, mais elles peuvent aussi aider à développer le bassin de professionnels talentueux dont disposent les collectivités autochtones.
- Pour que la profession prenne son essor, les initiatives de recrutement et de formation doivent inspirer les jeunes et inclure plus d'études de cas et de modèles autochtones.

© Le Conference Board du Canada. Tous droits réservés. Veuillez communiquer avec bit.ly/2HPgDOm si vous avez des questions au sujet de l'utilisation de ce document.

Une nouvelle vision ambitieuse de la réconciliation économique

L'avenir des professionnels autochtones de la finance et de la gestion devrait être prometteur.

Comme le montrent dernièrement les décisions de la Cour suprême, les politiques, les débats parlementaires et les sondages d'opinion, les droits des Autochtones entrent de plus en plus en ligne de compte dans les décisions relatives à de grands projets. Cela concerne des secteurs tels que la production d'énergie, l'exploitation minière, et le pétrole et le gaz[1]. Bien que parfois controversée, l'affirmation des droits des Autochtones présente une nouvelle vision ambitieuse de la réconciliation économique avec des possibilités pour les collectivités autochtones qui cherchent à décider de leur avenir économique.

Une main-d'œuvre autochtone qualifiée est essentielle pour concrétiser cette nouvelle vision de la réconciliation économique. Or, les professionnels autochtones de la finance et de la gestion ont un rôle clé à jouer. Comme chefs de projet, conseillers techniques, intermédiaires et gestionnaires de patrimoine, ils peuvent aider leurs collectivités à gérer de nouvelles relations économiques de plus en plus complexes. Leur formation et leurs connaissances professionnelles leur permettent aussi d'aider les collectivités à mieux comprendre comment les institutions financières se prononcent sur les risques et traitent les demandes de crédit. En tant que membres des collectivités pour lesquelles ils travaillent, les professionnels autochtones de la finance et de la gestion ont également l'avantage particulier de comprendre les droits et les valeurs qui éclairent les décisions locales de participer à des projets économiques. Leurs compétences techniques leur permettent aussi d'aider les institutions financières à mieux comprendre les contraintes particulières qui influent sur la façon dont les Premières Nations peuvent obtenir un financement aux termes de la *Loi sur les Indiens*[2] et d'autres lois fédérales, comme la *Loi sur la gestion financière des Premières Nations*[3].

Dans une récente série d'entrevues avec 30 directeurs et cadres supérieurs autochtones du monde de la finance et de la gestion, nous avons appris que les perspectives dans le secteur des ressources ne sont que le commencement d'une nouvelle vision ambitieuse de l'autodétermination économique autochtone en partenariat avec le Canada. Cependant, les connaissances, les compétences et les aptitudes culturelles complémentaires que possèdent les meilleurs professionnels autochtones de la finance et de la gestion ne sont pas enseignées actuellement dans la plupart des

1 Bricker, « Majority of Canadians (61%) Disagree With Protestors Shutting Down Roads and Rail Corridors ».
2 *Loi sur les Indiens*, LRC, 1985, ch. 1-5.
3 Conseil de gestion financière des Premières Nations, « À propos de la *Loi sur la gestion financière des Premières Nations* (LGF) ».

Pour l'usage exclusif de Taylor Gadde, gadde@conferenceboard.ca, The Conference Board of Canada.

écoles de commerce. Cette situation doit changer pour améliorer l'autodétermination économique des peuples autochtones et aider le Canada à véritablement avancer vers la réconciliation économique.

La sous-représentation autochtone dans la finance et la gestion

La volonté de créer un nouvel avenir audacieux existe, mais les collectivités autochtones continuent de faire face aujourd'hui à des problèmes socio-économiques importants. D'après l'Assemblée des Premières Nations, au Canada, près de la moitié des enfants autochtones vivent dans la pauvreté[4]. Cette situation fait que les générations futures continueront d'obtenir de moins bons résultats scolaires[5].

Les collectivités autochtones sont depuis longtemps préoccupées par la gestion de la pauvreté. Il est essentiel, pour venir à bout des pièges de la pauvreté et constituer une base économique plus autonome, d'avoir les bonnes possibilités et d'y accéder. Il est tout aussi important de savoir reconnaître ces possibilités et d'avoir la confiance et les capacités nécessaires pour les saisir[6]. Comme nous l'avons appris dans nos entrevues avec des directeurs autochtones, les professionnels autochtones de la finance et de la gestion qualifiés apportent à leurs collectivités la confiance et les capacités voulues à toutes les étapes du développement économique. Le problème est qu'ils ne sont encore pas assez nombreux.

Sous-représentation autochtone dans les programmes de finance et de gestion

Le niveau d'instruction autochtone s'améliore au Canada. De 2006 à 2016, l'obtention de diplômes collégiaux, de baccalauréats ou de diplômes supérieurs par des Autochtones âgés de 25 à 64 ans a sensiblement augmenté. En 2006, 7,7 % des Autochtones adultes de ce groupe d'âge étaient titulaires au moins d'un baccalauréat. En 2016, cette proportion est passée à 10,9 %[7], ce qui est encourageant.

Toutefois, bien que les apprenants autochtones soient plus nombreux à terminer des études postsecondaires et à s'inscrire à des programmes de commerce, de gestion et d'administration publique, il y a toujours une pénurie notable de professionnels autochtones de la finance et de la gestion. Ces professionnels comprennent les auditeurs, les comptables et les spécialistes des placements. Ils comprennent aussi les professionnels des ressources humaines et des services aux entreprises – autant de rôles qui sont essentiels pour le développement économique. Sur le nombre total d'Autochtones employés en 2016, environ 12 % étaient des professionnels du commerce et de la finance. En comparaison, la proportion de travailleurs

4 Beedie, Macdonald et Wilson, *Vers la justice*.
5 Wien, *Tackling Poverty in Indigenous Communities in Canada*.
6 Le Conference Board du Canada, *Barriers to Aboriginal Entrepreneurship and Options to Overcome Them*.
7 Statistique Canada, « Les peuples autochtones au Canada »

© Le Conference Board du Canada. Tous droits réservés. Veuillez communiquer avec bit.ly/2HPgDOm si vous avez des questions au sujet de l'utilisation de ce document.

non autochtones à des postes similaires était de 23 %. En revanche, les travailleurs autochtones sont surreprésentés dans les emplois de soutien administratif moins qualifiés (32 %, contre 24 % pour leurs collègues non autochtones)[8].

Le contraste dans les proportions est lié aux études postsecondaires. Alors que 46 % des étudiants non autochtones des programmes de commerce, de gestion et d'administration publique obtiennent des certificats, des diplômes et des titres universitaires au niveau du baccalauréat au moins, c'est le cas de seulement 25 % des étudiants autochtones. La plupart des étudiants autochtones inscrits à des programmes de commerce, de gestion et d'administration publique obtiennent, quant à eux, un certificat ou un diplôme délivré par un collège, un CÉGEP ou un autre établissement non universitaire (59 %). Sans études universitaires et les titres de compétence qu'elles confèrent, les étudiants ont moins de possibilités de carrière dans les professions de la finance et de la gestion.

Sous-représentation autochtone dans les associations professionnelles

En ayant à l'esprit ces professions, le Conseil national de développement économique des Autochtones (CNDEA) a organisé un forum sur la réconciliation économique en soulignant que « les compétences et l'expertise dans le domaine des affaires constituent les pierres angulaires de la réussite des entreprises autochtones et de leur état de préparation économique[9] ». À propos de leur besoin de plus de professionnels autochtones de la finance et de la gestion, les participants au forum ont également souligné que peu de travailleurs autochtones dans ces domaines possèdent des qualifications professionnelles telles que le titre de comptable professionnel agréé (CPA) ou d'analyste financier agréé (AFA).

Des associations professionnelles telles que Comptables professionnels agréés du Canada (CPA Canada) reconnaissent aussi la nécessité de compter plus de professionnels autochtones dans leurs rangs. Elles cherchent aussi à en savoir plus sur les besoins de leurs membres actuels qui s'identifient comme Autochtones. Cependant, si l'on sait qu'il y a environ 210 000 CPA[10], on ne connaît toujours pas vraiment le nombre de CPA autochtones.

Les rencontres nationales comme celles du CNDEA reconnaissent un besoin et une demande urgente de compétences autochtones en finance et en gestion, mais nous continuons de constater une sous-représentation dans les domaines d'études connexes et dans les associations professionnelles.

8 Statistique Canada, « Profil de la population autochtone, Recensement de 2016 ».
9 Conseil national de développement économique des Autochtones, *Réconciliation économique autochtone.*, p. 14.
10 Comptables professionnels agréés Canada, « Les principales activités de CPA Canada ».

Pour l'usage exclusif de Taylor Gadde, gadde@conferenceboard.ca, The Conference Board of Canada.

Associations autochtones pour professionnels autochtones de la finance et de la gestion

L'essor d'institutions financières contrôlées par des Autochtones et d'associations pour professionnels autochtones de la finance et de la gestion se révèle être une force positive qui favorise le changement au Canada.

Le Canada compte plus de 50 institutions financières autochtones (IFA) indépendantes. L'Association nationale des sociétés autochtones de financement (ANSAF) est un réseau national d'IFA qui a pour vocation de stimuler la croissance économique pour tous les Autochtones au Canada. À ce jour, le réseau a fourni près de 3 G$ à des entreprises appartenant à des membres des Premières Nations, à des Métis et à des Inuits. L'ANSAF joue un rôle de coordination nationale au nom de ses membres. Elle plaide en faveur du développement économique autochtone, sert de porte-parole aux IFA, encourage les partenariats et soutient la capacité de gestion financière autochtone[11].

Au-delà des IFA, AFOA Canada (autrefois appelée Association des agents financiers autochtones du Canada) s'attache à combler les lacunes de la formation professionnelle et de la certification des professionnels autochtones de la finance et de la gestion, notamment à l'échelle communautaire. Fondée en 1999, l'association à but non lucratif cherche à aider « les les peuples autochtones à mieux gérer et gouverner leurs communautés et leurs organisations en mettant l'accent sur le l'amélioration des pratiques et des compétences en matière de gestion, de finances et de gouvernance[12] ». Par des formations et des ateliers préparant à la certification, AFOA Canada et ses sections régionales offrent aux professionnels et aux institutions autochtones tout un éventail de services de développement des capacités. Au fil des années, son mandat s'est élargi à un riche continuum de programmes de certification professionnelle pour gestionnaires financiers autochtones, administrateurs professionnels autochtones et cadres dirigeants.

Sources : Le Conference Board du Canada; AFOA Canada.

11 Le Conference Board du Canada, *The Impact of Developmental Finance on Aboriginal Entrepreneurship and Economic Development in Canada*.

12 AFOA Canada, « À propos de nous ».

© Le Conference Board du Canada. Tous droits réservés. Veuillez communiquer avec bit.ly/2HPgDOm si vous avez des questions au sujet de l'utilisation de ce document.

Les moteurs de la réconciliation économique

Il est bon pour le pays d'augmenter les débouchés économiques des collectivités autochtones. Le CNDEA estime, à partir de données de 2015, qu'une meilleure égalité des chances pour les étudiants et les travailleurs autochtones pourrait se traduire par 6,9 G$ de revenus gagnés par la population active autochtone canadienne par an[13]. Dans le modèle du CNDEA, une uniformisation des règles du jeu par le plein emploi et l'égalisation des chances économiques pour les Autochtones pourrait aussi ajouter 27,7 G$ au produit intérieur brut canadien par an[14].

L'égalisation des chances passe par la réconciliation économique. Pour les collectivités autochtones, cela comprend une évolution du paysage juridique de manière à affirmer les droits des Autochtones, ainsi que différents accords connexes et des mécanismes financiers pour les aider à tracer la voie de l'autodétermination en partenariat avec le Canada. Une connaissance pratique de ces droits et des instruments connexes est un atout important qui distingue les compétences de nombreux professionnels autochtones de la finance et de la gestion.

Évolution du paysage juridique en ce qui concerne les possibilités économiques des Autochtones

Des décisions juridiques récentes qui reconnaissent les droits des Autochtones et le « titre ancestral » signifient que les collectivités autochtones ont plus d'influence sur leur avenir économique[15]. En 2014, la Cour suprême du Canada a statué que la Première Nation Tsilhqot'in de Colombie-Britannique, titulaire du titre ancestral, a le droit exclusif de décider de l'utilisation faite des terres, le droit de bénéficier des avantages que procure cette utilisation, « sous réserve d'une seule exception, soit que les utilisations respectent sa nature collective et préservent la jouissance des terres pour les générations futures[16] ». Les gouvernements et les autres parties qui veulent utiliser les terres doivent obtenir le consentement des titulaires du titre ancestral. Lorsque le gouvernement porte atteinte au titre ancestral sans le consentement du groupe titulaire du titre, « il doit le faire en respectant l'obligation procédurale de la Couronne de consulter le groupe. L'atteinte doit également être justifiée par la poursuite d'un objectif public impérieux et réel[17]. »

13 Conseil national de développement économique des Autochtones, *Rapport d'étape sur l'évolution de l'économie des Autochtones 2019,* p. 10.

14 *Ibid.*

15 Titre ancestral est un terme juridique utilisé dans les décisions de justice relatives aux droits économiques et aux titres de propriété autochtones.

16 *Nation Tsilhqot'in c. Colombie-Britannique, 2014 CSC 44 (CanLII), [2014] 2 RCS 256.*

17 *Ibid.*

Pour l'usage exclusif de Taylor Gadde, gadde@conferenceboard.ca, The Conference Board of Canada.

Les tribunaux ont réaffirmé nos droits, notamment sur nos territoires. Nos collectivités […] veulent donc croire que la situation a un peu changé au Canada. […] Nous avons des droits et des titres ancestraux sur certaines terres. Les tribunaux ont tranché en faveur des collectivités de la Colombie-Britannique dans certains cas, comme dans l'arrêt Delgamuukw. [Les décisions] les plus récentes tracent la voie et disent, au fond, que pour mener des activités en territoire autochtone, il faut nous inclure comme partenaires et détenteurs de parts dans les grands projets. Voilà, selon moi, la nouvelle ligne qui est tracée.

Directeur général d'un réseau national d'institutions financières autochtones

Cette décision monumentale fait suite à l'arrêt rendu par la Cour suprême de la Colombie-Britannique en 1991 couramment appelé arrêt *Delgamuukw*. La Cour suprême du Canada déclare que les gouvernements provinciaux n'ont aucun droit de mettre fin unilatéralement au « titre ancestral » ou aux droits des peuples autochtones sur leurs terres ancestrales. Elle confirme la légitimité du témoignage oral des collectivités autochtones et explique que le titre ne se limite pas aux « pratiques, coutumes et traditions autochtones », mais « est très général et intègre les besoins actuels des collectivités autochtones[18] ». La Cour déclare que « les droits miniers, et les terres détenues en vertu d'un titre aborigène devraient pouvoir être exploitées[19] ». Ces droits économiques ont cependant une limite en pratique, afin de garantir que les terres ancestrales ne peuvent pas être utilisées « d'une manière incompatible avec la nature de l'attachement qu'ont les revendicateurs pour ces terres[20] ».

Ces décisions de justice permettent aux collectivités autochtones d'utiliser les titres ancestraux et les droits des Autochtones pour donner forme au développement économique, en s'assurant qu'il correspond à leurs valeurs et à leurs perspectives. Il peut être délicat à cet égard pour les collectivités de trouver un juste équilibre. Certaines reconnaissent différents dirigeants communautaires héréditaires ou élus dont l'opinion peut décider du soutien communautaire à un projet. Par ailleurs, nombre de collectivités ratifient des décisions relatives à des projets au moyen d'un processus complexe de recherche de consensus officiel ou pas. Ce processus n'est pas souvent enseigné dans les écoles de gestion classiques ou il n'en est pas souvent tenu compte dans les analyses de rentabilité typiques[21]. Pourtant, il peut se révéler essentiel pour les professionnels de la finance et de la gestion de le comprendre s'ils veulent soutenir efficacement les projets économiques des collectivités autochtones.

La reconnaissance et l'affirmation des droits des Autochtones ne simplifient pas nécessairement le processus décisionnel nécessaire pour établir d'autodétermination économique. Les deux décisions de justice susmentionnées reconnaissent également que les gouvernements provinciaux et la Couronne ont compétence pour faire des incursions sur des terres autochtones

18 *Delgamuukw c. Colombie-Britannique, 1997 CanLII 302 (CSC), [1997] 3 RCS 1010.*

19 *Ibid.*

20 *Ibid.*

21 Brown, Tulk et Doucette, *Indigenous Business in Canada*.

© Le Conference Board du Canada. Tous droits réservés. Veuillez communiquer avec bit.ly/2HPgDOm si vous avez des questions au sujet de l'utilisation de ce document.

dans l'intérêt public. Ces incursions doivent être justifiées au cas par cas, mais dans l'arrêt *Delgamuukw*, la Cour déclare qu'un large éventail d'objectifs économiques pourraient être justifiés dans l'intérêt public, dont les suivants : « L'extension de l'agriculture, de la foresterie, de l'exploitation minière et de l'énergie hydro-électrique, le développement économique général [...], la protection de l'environnement et des espèces menacées d'extinction, ainsi que la construction des infrastructures et l'implantation des populations requises par ces fins[22]. » Plus récemment, dans un arrêt rendu en 2021, la Cour suprême de la Colombie-Britannique confirme que le gouvernement provincial doit pour sa part prendre en compte les « effets cumulatifs » du développement sur les territoires des Premières Nations. Dans la décision rendue par la juge Emily Burke dans *Yahey v. B.C.,* le pouvoir juridique de la province d'autoriser de nouveaux projets est maintenant compensé par une obligation de veiller à ce que les effets combinés des nouveaux projets ne portent pas atteinte aux droits des Premières Nations issus des traités[23].

Par conséquent, ces décisions de justice affirment les droits autochtones et, en même temps, l'intérêt public plus général du Canada. En conciliant les deux côtés, elles semblent adopter une vision plus vaste de la réconciliation économique qui nécessite une collaboration et un processus décisionnel partagé.

Dans ce contexte, le développement économique nécessite de trouver un équilibre entre compétences, droits et titres ancestraux des Autochtones, traités, cadres de consultation et négociations multipartites. En ceci, les gouvernements, les entreprises et les collectivités autochtones ont tous à gagner aux points de vue et aux compétences de professionnels autochtones de la finance et de la gestion basés dans les collectivités. Qu'il s'agisse de travailler avec divers groupes d'intérêt, de répondre à des parties intéressées ou d'aider à expliquer les valeurs et les priorités communautaires, les professionnels autochtones de la finance et de la gestion ont un rôle important d'intermédiaire à jouer dans ce cercle de relations. Pour la majorité de ces professionnels, ces compétences et ces qualifications s'acquièrent dans la formation professionnelle, par le mentorat et dans la pratique, et il en est rarement question dans l'éducation ou les programmes d'études classiques.

22 *Ibid.*
23 Melnitzer, « B.C. Court Ruling Could Mean First Nations Consent Needed for Any New Project on Historic Treaty Lands ».

Pour l'usage exclusif de Taylor Gadde, gadde@conferenceboard.ca, The Conference Board of Canada.

Instruments de réconciliation économique

Les collectivités et les peuples autochtones recourent aux tribunaux pour défendre leurs droits économiques. Lorsqu'il n'existe pas de traité entre la Couronne et des groupes autochtones, le Canada cherche à dialoguer avec les collectivités autochtones dans le cadre de négociations pour régler des revendications territoriales. Les collectivités autochtones peuvent aussi négocier avec les gouvernements provinciaux et territoriaux pour régler des revendications et établir un partage des recettes de l'exploitation des ressources, entre autres ententes financières. Quand la question des droits des Autochtones n'est pas réglée en justice ou par un traité historique, ces types de négociations s'engagent. Dans le cas des revendications territoriales globales, ou des « traités modernes », des négociations multipartites peuvent avoir lieu entre le ou les groupes autochtones concernés, le Canada et ses homologues provinciaux ou territoriaux. Le processus de négociation des traités modernes crée aussi une occasion pour certaines nations de demander des dispositions relatives à l'autonomie gouvernementale. Les compétences et pouvoirs autochtones énoncés dans les traités modernes sont protégés par la Constitution.

L'incidence des traités modernes

« Depuis 1973, 26 accords de règlement de revendications territoriales globales et quatre accords d'autonomie gouvernementale ont été conclus. Parmi les 26 accords conclus, 18 comprennent des dispositions relatives à l'autonomie gouvernementale.

Les accords contiennent les éléments suivants :

- des droits de propriété sur plus de 600 000 km² de territoire (presque la superficie du Manitoba);
- des transferts de capitaux de plus de 3,2 milliards de dollars;
- la protection des modes de vie traditionnels;
- l'accès à des possibilités d'exploitation des ressources;
- une participation aux décisions relatives à la gestion des terres et des ressources;
- des certitudes concernant les droits fonciers des Autochtones sur environ 40 % de la masse terrestre du Canada;
- des droits connexes en matière d'autonomie gouvernementale et une reconnaissance politique. »

Source : Relations Couronne-Autochtones et Affaires du Nord Canada.

© Le Conference Board du Canada. Tous droits réservés. Veuillez communiquer avec bit.ly/2HPgDOm si vous avez des questions au sujet de l'utilisation de ce document.

Les négociations des collectivités autochtones avec les gouvernements fédéral et/ou provinciaux et territoriaux ont abouti à des accords sur le règlement des revendications. En tant qu'instruments de réconciliation économique, ces accords apportent à toutes les parties une certitude et une clarté quant à la propriété, à l'utilisation des terres et à la gestion. Ces arrangements peuvent prendre la forme de propriété des terres, d'accès à des possibilités d'exploitation des ressources, et de différents paiements forfaitaires et périodiques (dans certains cas, fixés en fonction de mécanismes connexes de partage des recettes de l'exploitation des ressources).

Qu'il s'agisse de négocier les termes monétaires d'un accord de règlement ou de déterminer la faisabilité d'un grand projet d'exploitation de ressources naturelles, les compétences et la présence de professionnels autochtones de la finance et de la gestion sont un précieux complément pour toutes les parties concernées.

La combinaison particulière de financement public et de financement par les entreprises en ce qui concerne les collectivités autochtones

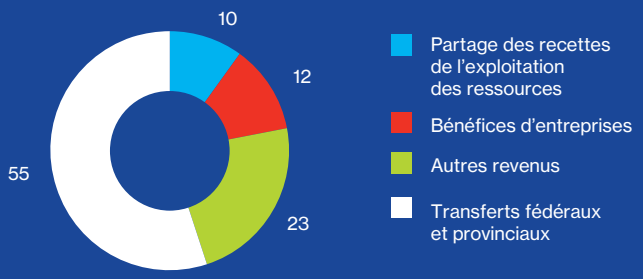
Les administrations et les organismes des collectivités autochtones ont besoin de revenus pour offrir les services, les programmes et les infrastructures dont dépendent leurs collectivités. Mais contrairement aux municipalités non autochtones, l'imposition locale n'est généralement pas une option. En fait, ils doivent compter sur différentes sources pour maintenir leur financement, ce qui comprend les transferts des programmes fédéraux, provinciaux et territoriaux, les sommes versées dans le cadre des accords de règlement, les bénéfices d'entreprises et le rendement des placements, et les paiements liés à des ententes privées avec les industries qui ont des activités dans leurs collectivités ou à proximité (p. ex. des ententes sur les répercussions et les avantages). Les professionnels autochtones de la finance et de la gestion basés dans les collectivités se concentrent beaucoup sur cet environnement financier mixte.

Pour l'usage exclusif de Taylor Gadde, gadde@conferenceboard.ca, The Conference Board of Canada.

La grande diversité des collectivités autochtones fait qu'il est difficile de généraliser la répartition de leurs sources de revenus annuels. Le Conseil de gestion financière des Premières Nations estime que les revenus des bandes assujetties à la *Loi sur les Indiens* s'élèvent à eux seuls à au moins 13,5 G$, mais ce n'est que la pointe émergée de l'iceberg. Le graphique 1 présente une répartition typique dans les Premières Nations de la Colombie-Britannique. Dans cet exemple, les transferts fédéraux et provinciaux sont la principale source de revenus, tandis que les bénéfices d'entreprises et les paiements liés à des ententes de partage des recettes de l'exploitation des ressources en représentent 22 %.

Sources : Pendakur et Fiser; Conseil de gestion financière des Premières Nations.

Répartition des sources de revenus d'une Première Nation moyenne en Colombie-Britannique
(%)



Source : Pendakur et Fiser.

Fiducies constituées à la suite de règlements

« Une fiducie constituée à la suite d'un règlement est une fiducie privée exprès qui est créée intentionnellement [par des collectivités autochtones] pour y détenir les actifs résultant d'accords de règlement[24]. »

Pour les collectivités autochtones qui ont négocié leurs accords de règlement, il est courant de créer une fiducie constituée à la suite d'un accord. Les fonds versés dans la fiducie peuvent être utilisés pour générer de la richesse et la gérer. De plus, la fiducie peut être utilisée pour investir sur les marchés financiers afin de générer un revenu. Les revenus des placements peuvent être redistribués aux membres de la collectivité ou réinvestis dans des initiatives communautaires selon les termes de l'accord de fiducie.

24 Young, « Indigenous Settlement Trusts ».

© Le Conference Board du Canada. Tous droits réservés. Veuillez communiquer avec bit.ly/2HPgDOm si vous avez des questions au sujet de l'utilisation de ce document.

La mobilisation des fiducies

La structure des fiducies peut varier et présenter de réelles possibilités pour les professionnels autochtones de la finance et de la gestion de créer de la prospérité pour leurs collectivités et pour le Canada. Des fiducies plus modernes, contrairement aux fiducies traditionnelles, permettent aux collectivités bénéficiaires de mobiliser les capitaux du règlement à des fins décidées par leurs membres lorsque leur règlement a été ratifié. Dans ce genre d'arrangement, une institution financière prêteuse crée une convention d'hypothèque qui lui permet d'utiliser le fonds en fiducie comme garantie de paiement de la dette en cas de défaut. Pour les collectivités participantes, il s'agit d'une approche à relativement faible risque pour obtenir des capitaux qui serviront à financer des programmes sociaux (p. ex. éducation, santé, services aux familles) ou à promouvoir des possibilités de développement économique.

L'avantage de la mobilisation des fonds des fiducies constituées à la suite d'un règlement est qu'elle permet d'accéder à des capitaux (avec de longues périodes d'amortissement) sans diminuer la valeur du capital de règlement original. Avec les conseils d'un professionnel de la finance compétent, les intérêts produits par le capital de règlement investi seront supérieurs au coût d'emprunt. De cette manière, le capital en fiducie continue d'augmenter en valeur. Ces modalités de mobilisation des fiducies et d'investissement se révèlent être efficaces et sûres pour les collectivités bénéficiaires et pour les institutions financières prêteuses, même lorsque les marchés sont instables, comme cela a été le cas dans le monde pendant la pandémie de COVID-19.

Source : Alicia Dubois, fondatrice, Nish Synergies Advisory Group.

Pour l'usage exclusif de Taylor Gadde, gadde@conferenceboard.ca, The Conference Board of Canada.

Les professionnels autochtones de la finance et de la gestion peuvent travailler avec des collectivités qui n'ont peut-être guère eu d'interactions avec les marchés financiers ou les stratégies de placement. Ils peuvent aussi jouer un rôle de confiance dans la gestion de portefeuille d'une manière qui profite aux collectivités et correspond à leurs valeurs et à leurs visions locales de l'autodétermination. Pour l'instant, on ne sait pas grand-chose des actifs et des choix de placement des fiducies autochtones constituées à la suite de règlements au Canada. Toutefois, les professionnels en la matière font observer que beaucoup de collectivités autochtones ont tendance à mettre en place des plans d'investissement très prudents et à très faible risque qui limitent la croissance du capital[25]. C'est regrettable. Avec un portefeuille équilibré, les collectivités peuvent enregistrer des rendements modérés sur leurs placements sans prendre de risque déraisonnable. Des services-conseils financiers pertinents sont essentiels pour aider les collectivités à comprendre leurs options et le rapport entre risque et résultat.

Choisir la voie de l'autodétermination

Les collectivités autochtones pouvant décider d'opter pour l'autodétermination économique, leurs visions de ce qui est possible s'élargissent à de nouveaux horizons économiques et à des possibilités de création de richesses.

> **Le monde de l'entreprise évolue. Il y a plus de sociétés de développement, d'entreprises autochtones et de sociétés de placement. [Dans le temps, les collectivités] mettaient sur pied des coentreprises élémentaires et prenaient un pourcentage des bénéfices [tandis que] des entreprises non autochtones faisaient le travail […] [À présent,] nous sommes propriétaires et nous bâtissons de grandes entreprises.**
>
> **Participant aux entrevues**, directeur des Services de développement économique et de formation à l'emploi dans un conseil tribal des Premières Nations de la Saskatchewan

Les revenus générés par les fiducies, les sociétés de développement économique et d'autres activités commerciales autonomes permettent aux collectivités autochtones de diversifier leurs économies locales.

25 RBC Gestion de patrimoine, « En quoi les collectivités autochtones du Canada peuvent-elles tirer parti des fiducies de fonds commun de placement? »; Alicia Dubois (fondatrice, Nish Synergies Advisory Group), correspondance par courriel avec Adam Fiser, 20 août 2021.

© Le Conference Board du Canada. Tous droits réservés. Veuillez communiquer avec bit.ly/2HPgDOm si vous avez des questions au sujet de l'utilisation de ce document.

L'éventail des possibilités s'est considérablement élargi, au point que nous voyons des nations participer à leur économie et saisir plus généralement des possibilités. Nous voyons à présent des entreprises et des sociétés autochtones très prospères se lancer dans des industries et des secteurs moins traditionnels, comme les transports, l'aérospatiale et les grands camps qui soutiennent des aspects de l'exploitation des ressources. Et je crois que ce phénomène ne fera que s'accentuer dans les 10 à 20 prochaines années [dans] l'espace non traditionnel où nos peuples voient maintenant des possibilités.

Participant aux entrevues, directeur général d'un important groupe de réflexion économique autochtone

Les collectivités autochtones continuant de gagner en confiance et d'enrichir leur capacité d'affaires, la gamme des possibilités de développement économique s'élargira aussi. Les collectivités passeront des activités de développement économique du passé à des arrangements plus complexes et à un plus large éventail d'industries. Dans ce contexte croissant, les professionnels autochtones de la finance et de la gestion peuvent jouer le rôle de conseiller technique, d'agent de liaison, d'interprète et de porte-parole des collectivités qui s'engagent dans de nouvelles voies d'autodétermination économique.

Soutenus par le système judiciaire, les groupes autochtones sont plus libres de définir le développement économique sur leurs territoires traditionnels et de choisir quels types d'arrangements financiers ils veulent mettre en place avec d'autres. Trop souvent, cependant, ils finissent par s'en remettre à une tierce partie non autochtone pour négocier et gérer leur nouvelle richesse. Les collectivités autochtones parviendront à une indépendance et à une autodétermination financière durable quand elles occuperont avec leurs dirigeants le « poste de contrôle », au lieu de se contenter de la « place du passager » en se fiant à de tierces parties[26].

26 Alicia Dubois (fondatrice, Nish Synergies Advisory Group), correspondance par courriel avec Adam Fiser, 20 août 2021.

Pour l'usage exclusif de Taylor Gadde, gadde@conferenceboard.ca, The Conference Board of Canada.

Le Conseil de gestion financière des Premières Nations

Le Conseil de gestion financière des Premières Nations (CGF) aide les Premières Nations à renforcer leurs systèmes de gestion financière et propose une certification indépendante en appui à leur développement économique et social. La certification du CGF permet aux gouvernements des Premières Nations d'emprunter de l'argent à l'Autorité financière des Premières Nations (FNFA). Le CGF et la FNFA ont tous deux été créés en 2006 en vertu d'une loi fédérale, la *Loi sur la gestion financière et statistique des Premières nations*, devenue par la suite, en 2013, *Loi sur la gestion financière des Premières Nations*[27] (LGFPN). La LGFPN est une loi fédérale qui donne aux Premières Nations le soutien et les outils nécessaires pour renforcer leurs collectivités et leurs économies locales. Les Premières Nations peuvent choisir d'être parties prenantes ou pas à la LGFPN.

Le CGF est un organisme à but non lucratif dirigé par les Premières Nations qui offre sans frais des services aux Premières Nations de tout le Canada. Son équipe de professionnels hautement qualifiés dirigés par des Autochtones comprend des comptables, des avocats et un titulaire de la charte CFA. Le CGF a une connaissance approfondie du contexte des droits et des dimensions financières entourant le développement économique autochtone. Son personnel est activement engagé dans des organisations autochtones, y compris les 315 Premières Nations qui ont choisi d'être parties prenantes à la LGFPN.

Le CGF constate les problèmes que crée le manque de professionnels autochtones de la comptabilité dans les réserves, ainsi que les avantages que la présence de même un ou deux professionnels autochtones dans les réserves peut apporter pour ce qui est d'équilibrer leurs comptes, de se concentrer sur la bonne gouvernance et d'évaluer les possibilités d'affaires pour la collectivité.

Le CGF renforce la capacité de gouvernance financière dans les Premières Nations par une aide adaptée au client, y compris de la formation, des outils, des modèles, des ateliers, des webinaires et de la recherche, le tout aidant les gouvernements des Premières Nations à prendre des décisions éclairées et à s'engager dans la voie du bien-être et de la prospérité communautaire. L'histoire montre que le renforcement de la capacité de gestion financière d'un gouvernement a une incidence directe sur le succès de ce gouvernement pour ce qui est de créer des richesses et un bien-être pour les personnes qu'il sert.

Les services du CGF comprennent :

- conseils opérationnels pour la définition de lois sur l'administration financière (LAF);
- outils, formation et conseils pour la mise en œuvre des LAF;
- planification stratégique;
- services de prévention des manquements;
- certification des pratiques de gouvernance financière des Premières Nations.

Le CGF croit fondamentalement que la réconciliation économique autochtone suscite une fierté de la propriété autochtone, favorise l'édification des nations, et permet, pour les Autochtones, la réalisation de soi, ce qui crée parallèlement une croissance économique qui profite à tous les Canadiens.

Source : Conseil de gestion financière des Premières Nations (CGF).

27 *Loi sur la gestion financière des Premières Nations*, L.C. 2005, ch. 9.

© Le Conference Board du Canada. Tous droits réservés. Veuillez communiquer avec bit.ly/2HPgDOm si vous avez des questions au sujet de l'utilisation de ce document.

Passer à un paradigme autochtone de la gestion du patrimoine

Le nouveau paradigme autochtone de la gestion du patrimoine décrit par des dirigeants tels que Shannin Metatawabin, Dana Soonias et Carol Anne Hilton nécessite une forte volonté d'améliorer le recrutement et le maintien en poste de professionnels autochtones de la finance et de la gestion aujourd'hui. Il est tout aussi important pour augmenter le bassin de talents d'encourager les écoles de commerce à prendre plus au sérieux les dimensions particulières de la finance et de la gestion dans les collectivités autochtones. Au Canada, des groupes comme AFOA Canada et le CGF montrent la voie en définissant ce que signifient la finance et la gestion autochtones du point de vue des compétences et des connaissances nécessaires. Plus d'écoles de commerce doivent suivre leur exemple et intégrer les réalités et les perspectives autochtones dans leur programme d'études.

Le titre de gestionnaire financier autochtone agréé (CAFM) d'AFOA Canada

Les partenariats économiques et les relations commerciales deviennent plus complexes. Pour tirer le meilleur parti des possibilités, les collectivités autochtones ont besoin de nouvelles compétences – notamment en finance, comptabilité, planification d'entreprise et gestion de projet. Une formation et une certification en gestion financière qui tiennent compte des réalités autochtones sont essentielles pour aider plus de collectivités autochtones à passer à un paradigme de gestion du patrimoine.

Le titre de gestionnaire financier autochtone agréé (CAFM) d'AFOA Canada, par exemple, vise à développer une série de connaissances et de compétences qui sont utiles dans les opérations financières et de gestion des administrations gouvernementales, des institutions financières et des sociétés de développement économique autochtones. Les connaissances et compétences des CAFM sont de quatre ordres :

Connaissances techniques

- comptabilité et production de rapports financiers
- comptabilité de gestion et mesure du rendement
- financement et planification financière
- systèmes d'information de gestion
- vérification et certification

Pour l'usage exclusif de Taylor Gadde, gadde@conferenceboard.ca, The Conference Board of Canada.

Gestion générale
- planification
- gestion des ressources humaines
- affectation et gestion des ressources
- communication
- histoire et culture autochtones

Direction
- leadership organisationnel et stratégique
- direction et développement de l'équipe
- formation et encadrement du personnel

Professionnalisme
- éthique et confiance
- approche intégrative
- résolution de problème
- perfectionnement professionnel
- auto-évaluation professionnelle

Les connaissances et compétences que représente le titre de CAFM ouvrent la voie à une nouvelle génération de professionnels autochtones de la finance et de la gestion possédant des compétences techniques solides et connaissant les réalités économiques des autochtones. AFOA Canada s'est également associée à CPA Canada afin d'harmoniser le programme de CAFM avec le programme Certification avancée en comptabilité et finance (CACF). Le programme CACF délivre un certificat reconnu à l'échelle nationale à celles et ceux qui « cherchent une carrière stimulante et gratifiante dans la comptabilité et la finance, mais pas en tant qu'expert-comptable agréé ». Cette approche aide à développer progressivement la profession et donne aux professionnels autochtones plus d'options pour renforcer leurs connaissances et leurs compétences.

Source : AFOA Canada.

Avec le soutien d'organisations autochtones telles qu'AFOA Canada, le CGF, la National Aboriginal Capital Corporations Association (NACCA), la National Aboriginal Trust Officers Association (NATOA) et le Council for the Advancement of Native Development Officers (CANDO), entre autres, les professionnels autochtones de la finance et de la gestion renforcent leur aptitude à favoriser le changement et à assurer la prospérité. En ayant plus de contrôle sur les finances et sur l'avenir, les Autochtones devraient davantage participer à l'économie. Et la participation économique joue un rôle essentiel dans le soutien de l'autodétermination.

L'autodétermination des Autochtones est une bonne chose pour le Canada. La Première Nation Whitecap Dakota (PNWD) en Saskatchewan compte au total 629 membres avec un taux de chômage local qui avoisine toujours les 5 % par an. Grâce à des partenariats, la collectivité a également créé plus de 650 emplois sur les terres de la réserve[28]. Cela montre que l'économie locale de la PNWD crée des emplois pour la population locale et pour des personnes qui n'appartiennent pas à la collectivité et viennent des environs et de la municipalité voisine.

Les professionnels autochtones de la finance et de la gestion aident à créer des possibilités économiques dans les collectivités pour lesquelles ils travaillent, que ce soit par des conseils techniques, une gestion quotidienne des opérations ou une contribution à la stratégie communautaire. C'est évident dans les efforts déployés par le chef, le conseil et le personnel des services de gestion de la PNWD pour renforcer la capacité économique de leur collectivité. Aujourd'hui, le personnel de la PNWD coordonne ou offre différents services, y compris

28 Première Nation de Whitecap Dakota, *The Whitecap Advantage*.

© Le Conference Board du Canada. Tous droits réservés. Veuillez communiquer avec bit.ly/2HPgDOm si vous avez des questions au sujet de l'utilisation de ce document.

concernant les licences commerciales, les permis et les frais, les possibilités de location de terrain, l'évaluation et l'imposition foncière, etc. Il le peut grâce aux efforts que la PNWD a déployés pour accepter et adopter les nouveaux pouvoirs conférés par la *Loi sur la gestion des terres des premières nations*[29], loi fédérale. Ces pouvoirs ont permis à la PNWD de rédiger son propre code foncier sur lequel reposent les différents services de développement commercial qu'elle peut maintenant fournir. En outre, par l'intermédiaire de la Whitecap Development Corporation, la société de placement à but lucratif de la PNWD, le personnel applique une planification stratégique et des critères d'investissement pour investir dans la collectivité de Whitecap et ailleurs.

En suivant sa propre vision, la PNWD a élargi son pouvoir économique hors de la réserve afin de créer plus d'emplois et de prospérité en Saskatchewan. L'initiative de la collectivité a aussi été renforcée par de véritables partenariats avec des entreprises canadiennes et avec le secteur des services financiers en particulier.

29 *Loi sur la gestion des terres des premières nations*, L.C. 1999, ch. 24.

La Première Nation Whitecap Dakota et la Banque de Montréal

La Banque de Montréal (BMO) a été un partenaire important de la PNWD tout au long de sa transformation économique au milieu des années 2000. Leur partenariat reflète certains des principes clés sur lesquels repose la réconciliation économique, dont la souplesse, l'accent mis sur le renforcement des capacités, un apprentissage mutuel et l'autodétermination des Autochtones. Le personnel de BMO a commencé par écouter le chef et le conseil de la PNWD afin de connaître leurs besoins et leurs problèmes de financement de projet particuliers. Il a ensuite défini une offre de prêt correspondant à la demande de la PNWD, qui souhaitait une période d'amortissement plus longue à des taux plus concurrentiels. Depuis la première série de prêts visant des projets d'infrastructures communautaires nécessaires, BMO et la PNWD ont approfondi leur relation, tandis que la Première Nation devenait assujettie à la *Loi sur la gestion des terres des premières nations* (LGTPN). Chemin faisant, BMO a découvert les nouvelles façons dont elle pouvait travailler avec la PNWD aux termes de la LGTPN.

Pour l'usage exclusif de Taylor Gadde, gadde@conferenceboard.ca, The Conference Board of Canada.

Ainsi, avec le nouveau pouvoir que l'autonomie gouvernementale confère à la PNWD de conclure des contrats de bail, BMO peut maintenant accorder des prêts hypothécaires commerciaux et résidentiels dans la réserve. Les partenaires apprennent au contact l'un de l'autre et BMO offre à présent à toutes les collectivités des Premières Nations du Canada un programme de prêts résidentiels destinés aux réserves.

Plus récemment, la PNWD et BMO ont lancé une nouvelle entreprise de tourisme ambitieuse – le Dunes Hotel and Dakota Dunes Springs Spa construit autour du complexe de terrain de golf et casino existant de la PNWD. La vision de la Première Nation comprend aussi des projets de copropriétés, un parc industriel, un centre d'interprétation historique et un nouvel aréna. Tout cela devient davantage possible grâce à des partenaires engagés dans l'écosystème des services financiers.

Sources : Thalgott; Le Conference Board du Canada.

Comment les entreprises canadiennes peuvent aider

Plus de collectivités autochtones prenant l'initiative en matière de développement économique, lançant de nouvelles entreprises et diversifiant leurs sources de revenus, les professionnels autochtones de la finance et de la gestion joueront un rôle important dans leur succès. Ce sera aussi le cas de partenaires solides dans les entreprises canadiennes et dans l'écosystème des services financiers. Comme BMO le montre dans ses partenariats avec la PNWD, les entreprises canadiennes peuvent elles aussi soutenir le renforcement des capacités autochtones et aider les collectivités autochtones à concrétiser leurs visions économiques pour l'autodétermination.

© Le Conference Board du Canada. Tous droits réservés. Veuillez communiquer avec bit.ly/2HPgDOm si vous avez des questions au sujet de l'utilisation de ce document.

Une nouvelle vision entrepreneuriale guidée par la Commission de vérité et réconciliation du Canada

Les séquelles des pensionnats autochtones canadiens jettent une ombre sur les relations entre les Autochtones et la société des colonisateurs. La Commission de vérité et réconciliation (CVR) a pour but de promouvoir la réconciliation canadienne et de faire la lumière sur les conséquences traumatisantes des pensionnats autochtones pour les survivants et les collectivités autochtones. Afin d'encourager la réconciliation, la CVR a dressé une liste de 94 appels à l'action.

L'appel à l'action 92, sous le titre « Les entreprises et la réconciliation », demande au secteur des entreprises du Canada d'adopter la Déclaration des Nations Unies sur les droits des peuples autochtones en tant que cadre de réconciliation. Cela comprend informer les cadres supérieurs et les employés sur l'histoire des peuples autochtones, y compris en ce qui concerne l'histoire des pensionnats, sur les traités et les droits des Autochtones, et sur les relations entre les Autochtones et la Couronne[30].

Allant plus loin, l'appel à l'action 92 demande également aux entreprises canadiennes de « veiller à ce que les peuples autochtones aient un accès équitable aux emplois, à la formation et aux possibilités de formation dans le secteur des entreprises », et à ce que les collectivités autochtones « retirent des avantages à long terme des projets de développement économique[31] ». Ces objectifs, s'ils sont pris au sérieux, contribueraient sensiblement à faire en sorte que plus d'Autochtones bénéficient des possibilités et des soutiens dont ils ont besoin pour réussir comme professionnels de la finance et de la gestion. Ils aideraient aussi à réorienter les entreprises canadiennes vers la réconciliation économique et l'autodétermination des Autochtones.

30 Commission de vérité et réconciliation du Canada, *Commission de vérité et réconciliation du Canada : Appels à l'action*.
31 *Ibid.*

Pour l'usage exclusif de Taylor Gadde, gadde@conferenceboard.ca, The Conference Board of Canada.

Réaliser l'appel à l'action 92

En réponse à l'appel à l'action 92, la National Aboriginal Trust Officers Association (NATOA) et la Shareholder Association for Research and Education (SHARE) ont lancé, en 2016, l'initiative Reconciliation and Responsible Investment Initiative (RRII)[32]. L'initiative RRII vise à permettre à des investisseurs autochtones et non autochtones de prendre des décisions en matière de capitaux qui « respectent les droits des Autochtones, favorisent des résultats économiques positifs pour les Autochtones et accordent une place centrale aux perspectives autochtones dans la prise de décisions en matière d'investissement[33] ». L'initiative RRII propose des ressources aux investisseurs non autochtones et les informe sur les façons d'encourager la réconciliation par leurs décisions d'investissement. Sous la direction de la NATOA, l'initiative RRII aide également des fiducies autochtones à définir des politiques d'investissement durable qui correspondent aux valeurs et aux visions des collectivités autochtones.

En 2020, l'initiative RRII a interrogé des gestionnaires d'actifs canadiens afin de savoir comment ils réagissent à l'appel à l'action 92. Près de la moitié des sociétés de gestion de placements que l'initiative RRII a interrogées ont en place des politiques de ressources humaines prévoyant de recruter plus d'employés autochtones. Il est courant d'offrir des bourses d'études et des bourses d'entretien à des étudiants autochtones et de réserver des stages à des Autochtones. Les répondants au sondage de l'initiative RRII mentionnaient également des mesures particulières pour mieux informer leurs employés non autochtones au sujet de l'histoire et de la diversité culturelle des peuples autochtones du Canada.

En allant plus en détail, l'initiative RRII a constaté qu'un petit groupe de sociétés de premier plan collaboraient activement avec les entreprises de leur portefeuille pour soutenir des partenariats de capital-investissement et d'autres relations avec participation aux bénéfices avec des collectivités autochtones. Une société de premier plan est même allée jusqu'à préconiser que les gouvernements adoptent les principes de la Déclaration des Nations Unies sur les droits des peuples autochtones.

Voici d'autres mesures soulignées par l'initiative RRII :

- mettre en œuvre des plans d'action pour la réconciliation énonçant des responsabilités précises pour les entreprises, des calendriers et des objectifs semblables à ce que les fonds de pension australiens ont fait;
- acheter en priorité à des entreprises autochtones en ayant certains marchés réservés, des objectifs et des calendriers;
- intégrer les principes de la réconciliation économique dans la bonne gouvernance et la responsabilité sociale des entreprises.

Sources : Reconciliation and Responsible Investment Initiative; Sevestre et Rohan.

32 Initiative Reconciliation and Responsible Investment, « RRII Home ».

33 Sevestre et Rohan, « Advancing Indigenous Inclusion and Reconciliation Across Capital Markets ».

© Le Conference Board du Canada. Tous droits réservés. Veuillez communiquer avec bit.ly/2HPgDOm si vous avez des questions au sujet de l'utilisation de ce document.

Encourager la prochaine génération de professionnels autochtones de la finance et de la gestion

Le gouvernement, les entreprises canadiennes et les collectivités autochtones ont tous des rôles importants à jouer pour ce qui est de créer un avenir meilleur avec plus de professionnels autochtones de la finance et de la gestion. Cela nécessitera une réorientation collective afin d'accorder la priorité à l'autodétermination des Autochtones par la réconciliation économique. Le travail à faire commence aujourd'hui, et il doit commencer dans les écoles.

> **Beaucoup de nos jeunes ont fait des études et nous devons […] augmenter les taux d'obtention de diplômes au secondaire et essayer de convaincre plus de jeunes de travailler dans le domaine des affaires. Nous pouvons pour cela utiliser le mentorat, [ainsi que] des bourses d'études pour des possibilités hors de la collectivité qui leur permettront d'acquérir une précieuse expérience.**
>
> **Participant aux entrevues**, président-directeur général d'une institution financière des Premières Nations nationale

Pour concrétiser cette vision ambitieuse, il faut que tous les intervenants contribuent à un système de formation et d'orientation professionnelle qui inspire les jeunes Autochtones et les encourage à travailler dans la finance et la gestion. Les leaders d'opinion autochtones qui nous ont fait part de leur expérience soulignent l'influence importante que les modèles, les possibilités de bourses d'études et les stages ont eue sur leur propre parcours. Ils insistent sur le fait qu'augmenter ces soutiens et utiliser un marketing qui leur parle aiderait à attirer plus de jeunes vers des professions auxquelles collent encore des stéréotypes qui les présentent comme déprimantes et ennuyeuses ou comme trop déconnectées des réalités de quelqu'un qui a grandi dans une collectivité rurale ou éloignée. Ces constatations sont semblables à celles relevées dans le sondage de l'initiative RRII auprès des gestionnaires d'actifs au Canada[34].

Si nous voulons répondre aux besoins de compétences futurs des collectivités autochtones devenues autonomes, un engagement collectif à inspirer les jeunes Autochtones doit être pris. Il est temps d'élargir l'éducation adaptée à la culture et de donner envie aux jeunes Autochtones de s'intéresser au commerce, à l'administration, aux sciences, à la technologie, à l'ingénierie et aux mathématiques de la maternelle à la 12e année. Des programmes d'études, un enseignement et un mentorat en prise avec les jeunes Autochtones tôt et souvent sont essentiels pour insuffler une vision où ils se voient comme les futurs comptables, administrateurs gouvernementaux, gestionnaires de patrimoine et entrepreneurs nécessaires à la réconciliation économique.

34 « RRII Home ».

Pour l'usage exclusif de Taylor Gadde, gadde@conferenceboard.ca, The Conference Board of Canada.

Annexe A
Méthodologie

Conclusions

- L'examen comprenait plus de 150 sources de documentation universitaire et parallèle sur le développement économique autochtone et les questions connexes de finance et de gestion dans tout le Canada.
- Sur une année s'étalant sur 2019 et 2020, 34 entrevues ont été menées auprès de directeurs et des cadres supérieurs autochtones dont la carrière inclut une expérience universitaire et professionnelle pertinente en finance et en gestion, par exemple, dans la comptabilité et le financement des entreprises. Notre échantillon choisi à dessein se composait d'un groupe représentatif de directeurs et de cadres supérieurs de banques nationales, de fiducies autochtones et de services de gestion financière autochtones, d'institutions financières autochtones, de sociétés d'experts-conseils en gestion, d'organismes de gestion du secteur public, d'entreprises industrielles autochtones, de départements de services aux entreprises autochtones et d'organisations à but non lucratif. Notre équipe a également interrogé plusieurs entrepreneurs qui utilisent leur expérience en finance et en gestion pour présenter à des collectivités autochtones de nouvelles technologies, des méthodes de planification ou des services sociaux. En tout, 14 des participants s'identifiaient comme étant des femmes et 18 comme étant des hommes. Étaient représentés l'Inuit Nunangat, la Nation métisse des Territoires du Nord-Ouest et des Premières Nations de la Colombie-Britannique, de l'Alberta, de la Saskatchewan, du Manitoba, de l'Ontario, du Québec et de la Nouvelle-Écosse. Sauf indication contraire, les points de vue exprimés par les participants sont les leurs et ne sont pas considérés comme étant représentatifs de ceux de leurs collectivités, de leurs employeurs ou d'une association professionnelle quelconque.
- Toutes les entrevues ont été enregistrées, transcrites et codées en utilisant un logiciel d'analyse qualitative des données.
- Les participants aux entrevues ont été recrutés en utilisant une méthode d'échantillonnage à dessein à boule de neige qui comprenait des contacts par l'intermédiaire de plusieurs associations et réseaux professionnels, dont AFOA Canada, le Conseil de gestion financière des Premières Nations, la National Aboriginal Capital Corporations Association et CPA Canada.

© Le Conference Board du Canada. Tous droits réservés. Veuillez communiquer avec bit.ly/2HPgDOm si vous avez des questions au sujet de l'utilisation de ce document.

Annexe B
Bibliographie

AFOA Canada. « À propos de nous », consulté le 5 avril 2022, https://www.afoa.ca/fr/about/.

Beedie, Natasha, David Macdonald et Daniel Wilson. *Vers la justice : S'attaquer à la pauvreté des enfants autochtones au Canada*, Ottawa, Assemblée des Premières Nations, juillet 2019, consulté le 5 avril 2022, https://www.afn.ca/wp-content/uploads/2019/07/Upstream_report_final-French-June-24-2019.pdf.

Bricker, Darrell. « Majority of Canadians (61%) Disagree With Protestors Shutting Down Roads and Rail Corridors; Half (53%) Want Police to End It », Ipsos, 2020, consulté le 4 avril 2022, https://www.ipsos.com/en-ca/news-polls/Majority-Canadians-Disagree-With-Protestors-Shutting-Down-Roads-And-Rail-Corridors-And-Half-Want-Police-To-End-It.

Brown, Keith G., Janice Esther Tulk et Mary Beth Doucette, *Indigenous Business in Canada: Principles and Practices*, Sidney, Cape Breton University Press, 2016.

Comptables professionnels agréés Canada. « Les principales activités de CPA Canada », 2022, consulté le 5 avril 2022, https://www.cpacanada.ca/fr/la-profession-de-cpa/a-propos-de-cpa-canada/principales-activites.

Commission de vérité et réconciliation du Canada. *Commission de vérité et réconciliation du Canada : Appels à l'action*, Winnipeg, TRC, 2015, consulté le 4 avril 2022, https://publications.gc.ca/collections/collection_2015/trc/IR4-8-2015-fra.pdf.

Conseil de gestion financière des Premières Nations (CGF). « À propos de la *Loi sur la gestion financière des premières nations* (LGF) », consulté le 19 octobre 2021, https://fnfmb.com/fr/propos-du-cgf/propos-de-la-lgf.

Conseil national de développement économique des autochtones. *Réconciliation économique autochtone : Recommandations sur la réconciliation et la croissance économique inclusive pour les peuples autochtones et le Canada*. Gatineau, CNDEA, décembre 2019, consulté le 4 avril 2022, http://www.naedb-cndea.com/french/reports/CNDEA%20-%20Réconciliation%20économique%20-%20Rapport%20final.pdf.

Delgamuukw c. Colombie-Britannique, 1997 CanLII 302 (CSC), [1997] 3 RCS 1010.

Le Conference Board du Canada. *Barriers to Aboriginal Entrepreneurship and Options to Overcome Them*, n.p., la National Aboriginal Capital Corporations Association avec la Banque de développement du Canada, 14 février 2017, consulté le 4 avril 2022, https://nacca.ca/wp-content/uploads/2017/04/Research-Module-3_NACCA-BDC_Feb14_2017.pdf.

Loi sur la gestion financière des premières nations, L.C. 2005, ch. 9, consulté le 4 avril 2022, https://laws-lois.justice.gc.ca/fra/lois/f-11.67/index.html.

Loi sur la gestion des terres des premières nations, L.C. 1999, ch. 24, consulté le 4 avril 2022, https://laws-lois.justice.gc.ca/fra/lois/f-11.8/.

Loi sur les Indiens, L.R.C., 1985, ch. 1-5, consulté le 4 avril 2022, https://www.laws-lois.justice.gc.ca/fra/lois/i-5/page-1.html.

Melnitzer, Julius. « B.C. Court Ruling Could Mean First Nations Consent Needed for Any New Project on Historic Treaty Lands », *Financial Post*, 28 juillet 2021, consulté le 4 avril 2022, https://financialpost.com/commodities/energy/b-c-court-ruling-could-mean-first-nations-consent-needed-for-any-new-project-on-historic-treaty-lands.

Pour l'usage exclusif de Taylor Gadde, gadde@conferenceboard.ca, The Conference Board of Canada.

Nation Tsilhqot'in c. Colombie-Britannique, 2014 CSC 44 (CanLII), [2014] 2 RCS 256.

Pendakur, Kala et Adam Fiser. *Options and Opportunities: Resource Revenue Sharing Between the Crown and Indigenous Groups in Canada*, Ottawa, Le Conference Board du Canada, 2017, consulté le 4 avril 2022, https://www.conferenceboard.ca/temp/d64db79a-c2c0-44fb-b719-b22a97e99b9a/9083_Options%20and%20Opportinities_RPT.pdf.

Première nation Whitecap Dakota. *Developing and Investing in Whitecap*, consulté le 22 juin 2021, https://www.whitecapdakota.com/en/business-and-development/developing-and-investing-in-whitecap.aspx.

—. « Profil de la population autochtone, Recensement de 2016 », 21 juin 2018, consulté le 4 avril 2022, https://www12.statcan.gc.ca/census-recensement/2016/dp-pd/abpopprof/index.cfm?Lang=F.

—. « Programme de gestionnaire financier autochtone certifié », 2022, consulté le 4 avril 2022, https://www.afoa.ca/fr/education/certifications/cafm/.

—. *Rapport d'étape de 2019 sur l'évolution de l'économie des Autochtones*, Gatineau, Conseil national de développement économique des autochtones, 2019, consulté le 4 avril 2022, http://www.naedb-cndea.com/french/reports/NIEDB-ECONOMIC%20PROGRESS%20REPORT-FRENCH%20VERSION%202019.pdf.

RBC Gestion de patrimoine. « En quoi les collectivités autochtones du Canada peuvent-elles tirer parti des fiducies de fonds commun de placement? », n.d., consulté le 21 octobre 2021, https://www.rbcwealthmanagement.com/fr-ca/insights/en-quoi-les-collectivites-autochtones-du-canada-peuvent-elles-tirer-parti-des-fiducies-de-fonds-commun-de-placement-.

Reconciliation and Responsible Investment Initiative. « RRII Home », consulté le 30 novembre 2021. https://reconciliationandinvestment.ca/.

Relations Couronne-Autochtones et Affaires du Nord Canada. « Revendications globales », consulté le 4 avril 2022, https://www.rcaanc-cirnac.gc.ca/fra/1100100030577/1551196153650.

Sevestre, Mark et Shannon Rohan. « Advancing Indigenous Inclusion and Reconciliation Across Capital Markets », Responsible Investment Association, 27 juillet 2021, consulté le 4 avril 2022, https://www.riacanada.ca/magazine/advancing-indigenous-inclusion-and-reconciliation-across-capital-markets/.

Statistique Canada. « Les peuples autochtones au Canada : faits saillants du Recensement de 2016 », *Le Quotidien*, 25 octobre 2017, consulté le 4 avril 2022, https://www150.statcan.gc.ca/n1/daily-quotidien/171025/dq171025a-fra.htm.

Thalgott, Brook. « Well Matched: Whitecap Dakota First Nation and BMO Working Together for Growth », Industry West, n.d., consulté le 4 avril 2022, https://industrywestmagazine.com/money/well-matched-whitecap-dakota-first-nation-and-bmo-working-together-for-growth/.

—. *The Impact of Developmental Finance on Aboriginal Entrepreneurship and Economic Development in Canada: Insights From NACCA and BDC*, n.p., la National Aboriginal Capital Corporations Association avec la Banque de développement du Canada, 14 février 2017, consulté le 4 avril 2022, https://nacca.ca/wp-content/uploads/2017/04/Research-Module-2_NACCA-BDC_Feb14_2017.pdf.

Wien, Fred. *Combattre la pauvreté dans les collectivités autochtones au Canada*, Prince George, Centre de collaboration nationale de la santé autochtone, 2017, consulté le 4 avril 2022, https://www.ccnsa-nccah.ca/docs/determinants/FS-TacklingPovertyCanada-SDOH-Wien-FR.pdf.

Young, Frankie. « Indigenous Settlement Trusts: Recharacterizing the Nature of Taxation », *Appeal: Review of Current Law and Law Reform*, vol. 24, 2019, p. 3.

© Le Conference Board du Canada. Tous droits réservés. Veuillez communiquer avec bit.ly/2HPgDOm si vous avez des questions au sujet de l'utilisation de ce document.

Remerciements

Ce document d'analyse a été préparé par Jordan Wapass et Adam Fiser du Conference Board du Canada pour le compte du Centre des Compétences futures. Il a été révisé à l'interne par Stefan Fournier, directeur, Bryan Benjamin, vice-président, et Michael Burt, vice-président.

Ce document d'impact a bénéficié des révisions externes par Alicia Dubois, fondatrice du Nish Synergies Advisory Group, et de Dale Sturges, directeur national, Services financiers autochtones, Banque Royale du Canada.

Ce rapport a été préparé grâce au soutien financier du Centre des Compétences futures. Le Conference Board du Canada est fier d'être un partenaire de recherche au sein du consortium du Centre des Compétences futures. Pour de plus amples renseignements sur le Centre, veuillez consulter son site web à https://fsc-ccf.ca/.

Toute omission de faits ou d'interprétation, le cas échéant, relève entièrement de la responsabilité du Conference Board du Canada. Les résultats présentés ne reflètent pas nécessairement les vues du Centre des Compétences futures, de son bailleur de fonds ou de ses partenaires.

Les professionnels autochtones de la finance et de la gestion : Essentiels pour la réconciliation et l'autodétermination des Autochtones

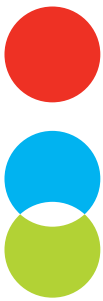
Jordan Wapass et Adam Fiser

Pour citer ce rapport : Jordan Wapass et Adam Fiser. *Les professionnels autochtones de la finance et de la gestion : Essentiels pour la réconciliation et l'autodétermination des Autochtones*, Ottawa, Le Conference Board du Canada, 2022.

©2022 Le Conference Board du Canada*
Publié au Canada | Tous droits réservés | Entente n° 40063028 |
*Constitué sous la raison sociale d'AERIC Inc.

Ce document est disponible sur demande dans un format accessible aux personnes ayant une déficience visuelle. Agent d'accessibilité, Le Conference Board du Canada
Tél. : 613-526-3280 ou 1-866-711-2262
Courriel : accessibility@conferenceboard.ca

®Le Conference Board du Canada est une marque déposée du Conference Board, Inc. Nos prévisions et travaux de recherche reposent souvent sur de nombreuses hypothèses et sources de données et présentent ainsi des risques et incertitudes. Ces renseignements ne doivent donc pas être perçus comme une source de conseils spécifiques en matière de placement, de comptabilité, de droit ou de fiscalité. Le Conference Board du Canada assume l'entière responsabilité des résultats et conclusions de cette recherche.



Pour l'usage exclusif de Taylor Gadde, gadde@conferenceboard.ca, The Conference Board of Canada.

Des idées qui résonnent ...

Le Conference Board du Canada

Publication 11644
Price : gratuit
conferenceboard.ca