

**Le Conference  
Board du Canada**

En partenariat avec le



**Future  
Skills  
Centre**

**Centre des  
Compétences  
futures**

# Le point de vue des cadres autochtones

Recruter et maintenir en poste les professionnels autochtones dans le secteur des affaires, de la finance et de l'administration

Exposé des enjeux | 10 juin 2025

# Table des matières

4

**Principales conclusions**

5

**Des parcours professionnels méconnus**

6

**Représentation dans le domaine des affaires,  
de la finance et de l'administration**

8

**Recruter des travailleurs autochtones à des  
postes de direction**

11

**Rétention : assurer un leadership  
autochtone à long terme**

17

**Annexe A**  
Méthodologie

19

**Annexe B**  
Guide d'entrevue

20

**Annexe C**  
Bibliographie



**Future Skills Centre** 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](http://fsc-ccf.ca) ou contactez-nous à [info@fsc-ccf.ca](mailto:info@fsc-ccf.ca).

[fsc-ccf.ca](http://fsc-ccf.ca)

En partenariat  
avec le :



Le Conference  
Board du Canada

**Blueprint**

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

**Canada**

# Principales conclusions

- Les professionnels autochtones en début de carrière tirent parti de programmes de mentorat structurés offrant un accompagnement soutenu et ancré dans la culture, et qui renforcent leur confiance professionnelle et atténuent le sentiment d'isolement.
- Même si les diplômes demeurent importants, les pratiques d'embauche et de rétention doivent également valoriser la richesse des savoirs culturels des candidats autochtones, leur engagement communautaire, ainsi que leur besoin de flexibilité et de soutien.
- Pour favoriser le maintien en poste des travailleurs autochtones hautement convoités, les organisations doivent proposer des parcours clairs en matière d'avancement professionnel – par la promotion interne, les programmes de développement du leadership et des mécanismes d'avancement transparents.
- Lorsqu'ils bénéficient de formations pertinentes et d'occasions de perfectionnement, les professionnels autochtones se sentent valorisés, ce qui favorise leur engagement durable envers l'organisation.
- Leurs liens étroits avec la famille, la culture et la communauté constituent un ancrage essentiel. Les employeurs qui les reconnaissent et les intègrent dans leurs pratiques organisationnelles augmentent leurs chances de garder leur personnel autochtone.
- Des enjeux comme la violence latérale et les traumatismes historiques au sein de structures communautaires doivent être abordés par le renforcement de la confiance, la formation et un dialogue ouvert, afin de créer des environnements de travail sains et propices au leadership autochtone.





# Des parcours professionnels méconnus

Les professionnels autochtones demeurent largement sous-représentés dans les postes de haute direction dans les domaines des affaires, de la finance et de l'administration, en particulier dans les postes techniques et de direction comme la comptabilité, la finance d'entreprise et la gestion organisationnelle. Un précédent rapport du Conference Board du Canada, *Les professionnels autochtones de la finance et de la gestion : Essentiels pour la réconciliation et l'autodétermination des Autochtones*, met en lumière cet enjeu tout en documentant le rôle essentiel que jouent les professionnels autochtones dans l'avancement de la réconciliation économique et l'expansion des possibilités offertes par les communautés.

Dans cet exposé des enjeux, nous approfondissons la réflexion en examinant les mécanismes de recrutement, de rétention et de soutien des cadres autochtones après leur accession à des postes de direction. Entre août 2019 et septembre 2020,

nous avons réalisé des entretiens auprès de 24 cadres autochtones occupant des postes de cadres dirigeants ou de haute direction au sein d'organisations publiques, privées ou autochtones. Leurs réflexions offrent un éclairage précieux sur les conditions qui favorisent – ou freinent – la progression des Autochtones vers des postes de leadership.

Les participants ont partagé leur parcours professionnel ainsi que des approches concrètes pour soutenir l'essor de la prochaine génération de leaders autochtones. Les résultats mettent en lumière les obstacles persistants, des pistes d'action étant proposées à l'intention des employeurs, des établissements d'enseignement, des responsables des politiques et des communautés autochtones pour renforcer les trajectoires menant à des postes de direction (consultez la méthodologie à l'annexe A).

# Représentation dans le domaine des affaires, de la finance et de l'administration

Les 24 cadres autochtones que nous avons rencontrés appartiennent à un groupe restreint, mais hautement influent de leaders ayant accédé à des postes de direction au sein d'un large éventail d'organisations : entreprises privées dans les secteurs de l'ingénierie, du transport et de la fabrication; banques et institutions financières autochtones; agences de santé publique; gouvernements autochtones et organismes de services sociaux, entre autres.

Leur présence à ces échelons de responsabilité est d'autant plus remarquable qu'elle s'inscrit dans un contexte de sous-représentation des professionnels autochtones aux postes de direction. Ces leaders ont surmonté des obstacles systémiques pour arriver là où ils sont et ont souvent contribué à leur remise en question. Leur combinaison unique d'expériences vécues, de compétences professionnelles et de liens profonds avec leurs communautés représente une ressource inestimable pour orienter le développement et le soutien des prochaines générations de leaders autochtones.

## Sous-représentation dans les postes professionnels et de gestion intermédiaire.

Parmi les employés autochtones œuvrant dans les domaines des affaires, de la finance et de l'administration, seulement 22 % occupent des postes professionnels ou de gestion intermédiaire, comparativement à 36 % de leurs homologues non Autochtones<sup>1</sup>.

Plusieurs répondants ont rapporté être la seule personne autochtone lors des rencontres de l'équipe de direction, soulignant ainsi le sentiment d'isolement souvent ressenti dans leur cheminement professionnel<sup>2</sup>.

Chez les professionnels et gestionnaires intermédiaires inuits, l'écart est encore plus marqué : 15 % et 36 %<sup>3</sup>, respectivement. Un participant a qualifié les occasions d'atteindre des postes à titre de chef des finances (CFO) d'« extrêmement rares », illustrant ainsi des obstacles structurels plus profonds à l'avancement professionnel<sup>4</sup>.

## Conséquences de la sous-représentation

La sous-représentation a des conséquences. Les perspectives autochtones sont souvent absentes des décisions stratégiques des entreprises, de la planification des investissements et de l'élaboration des politiques de haut niveau. Plusieurs participants aux entretiens font remarquer que cette sous-représentation contribue à des angles morts culturels persistants, limitant la compréhension organisationnelle des marchés autochtones, des occasions de partenariat et des objectifs économiques portés par les communautés<sup>5</sup>. La sous-représentation dans les postes de direction réduit également la visibilité de modèles de rôle autochtones, ce qui complique la possibilité pour les jeunes professionnels de percevoir clairement les occasions d'avancement.

1 Statistique Canada, « Statistiques sur le revenu d'emploi ».

2 Neuf des 24 participants ont fait part d'un sentiment d'isolement. Entretiens avec les participants, 2019 et 2020.

3 Statistique Canada, « Statistiques sur le revenu d'emploi ».

4 Entretiens avec les participants, 2020.

5 Dix-huit des 24 participants partagent cette opinion. Entretiens avec les participants, 2019 et 2020.

## Surreprésentation dans les fonctions administratives peu qualifiées

Selon Statistique Canada, 63 % des employés autochtones occupent des postes de soutien de première ligne, contre 49 % chez les employés non autochtones<sup>6</sup>. Si plusieurs répondants ont évoqué les inégalités tôt dans le parcours scolaire comme étant un facteur contributif<sup>7</sup> – notamment pour les élèves issus de communautés nordiques éloignées ou qui fréquentent des écoles dans les réserves, où l'accès à des cours avancés en mathématiques, en affaires et en technologies demeure limité<sup>8</sup> – ils ont également souligné que ce déséquilibre en milieu de travail ne peut s'expliquer uniquement par le niveau de scolarité. L'avancement professionnel des Autochtones est lui aussi freiné par des obstacles structurels : pratiques d'embauche discriminatoires, absence de programme de mentorat ou de parrainage et accès restreint aux occasions de promotion interne. En l'absence de stratégies ciblées pour abolir ces barrières, de nombreux professionnels autochtones demeurent confinés à des postes peu qualifiés, malgré leur potentiel et leur volonté affirmée de progresser.

## Incidences sur la mobilité de carrière

La mobilité professionnelle restreinte des personnes exerçant des fonctions administratives peu qualifiées limite leur accès à des salaires plus élevés, à du mentorat et aux possibilités de progression vers des postes de direction. Plusieurs participants ont fait remarquer qu'en l'absence d'investissements ciblés en perfectionnement professionnel ou de formation financée par l'employeur, les perspectives d'avancement vers des postes plus spécialisés demeurent très limitées. Dans les rares cas où certains employés ont réussi à dépasser le stade des fonctions administratives, en général ils ont dû le faire de leur propre initiative, souvent en assumant eux-mêmes les coûts de leur formation<sup>9</sup>.



6 Statistique Canada, « Statistiques sur le revenu d'emploi ».

7 Vingt-deux des 24 participants partagent cette opinion. Entretiens avec les participants, 2019 et 2020.

8 Services aux Autochtones Canada, « Archivé – Parlons d'éducation dans les communautés des Premières Nations ».

9 Cinq des 24 participants partagent cette opinion. Entretiens avec les participants, 2019 et 2020.

# Recruter des travailleurs autochtones à des postes de direction

Seize des 24 cadres autochtones interviewés ont évoqué divers enjeux liés au recrutement des professionnels autochtones. Parmi les obstacles les plus fréquemment mentionnés figurent le manque d'occasions de mentorat pour les employés en début de carrière, une méconnaissance des carrières possibles, des difficultés à satisfaire aux exigences en matière de diplômes et d'expérience, ainsi que la présence de biais culturels dans les processus d'embauche. Ces cadres font remarquer que chacun de ces enjeux doit faire l'objet d'une réponse ciblée si l'on souhaite attirer efficacement des travailleurs autochtones.

## Un besoin accru de mentorat

Huit participants ont souligné que, pour les professionnels autochtones en début de carrière, l'absence de mentor constitue un frein majeur au recrutement à des postes de direction. Trop peu de professionnels autochtones entament leur parcours en ayant accès à des modèles de leadership ou à un encadrement structuré pouvant les guider dans le développement de leur carrière. À titre d'exemple, le vice-président des services autochtones d'un cabinet national de comptabilité et de services-conseils a fait remarquer que peu de professionnels et d'étudiants autochtones bénéficient d'une exposition suffisante à des modèles inspirants dans le domaine de la finance, de la comptabilité ou de la gestion. Cette situation découle, selon lui, de lacunes persistantes dans les réseaux communautaires et dans les possibilités de mentorat en début de parcours.

Le directeur général d'une entreprise sociale autochtone a, quant à lui, insisté sur l'importance du mentorat, affirmant que le mentorat structuré est essentiel pour accompagner les jeunes professionnels

autochtones dans leur transition vers le marché du travail. Il souligne que nombre d'entre eux éprouvent un sentiment d'isolement et d'incertitude lorsqu'ils intègrent des milieux de travail majoritairement non autochtones, en particulier dans des secteurs comme la finance et la gestion. Par mentorat structuré, ils entendent des programmes officiels qui jumellent des professionnels en début de carrière avec des mentors chevronnés, capables de leur offrir un accompagnement soutenu, ciblé et évolutif. Ces programmes dépassent largement le cadre du conseil informel : ils comprennent des suivis réguliers, un encadrement ancré dans les réalités culturelles, un appui en planification de carrière ainsi que des occasions concrètes de perfectionnement des compétences. Ce type de mentorat, explique-t-il, permet de rassurer les professionnels autochtones confrontés à des environnements organisationnels souvent inconnus, intimidants et aux attentes élevées, tout en renforçant leur confiance et leur sentiment d'appartenance<sup>10</sup>.

Les cadres insistent sur l'importance d'offrir du mentorat et des services d'orientation professionnelle tôt dans le parcours scolaire des apprenants. Un directeur du développement économique au sein d'un conseil tribal en milieu urbain souligne que les programmes de culture financière et de sensibilisation aux carrières, lorsqu'ils sont proposés dès l'école primaire, permettent aux élèves autochtones d'envisager un avenir professionnel qui, autrement, pourrait leur paraître inaccessible<sup>11</sup>. Offerts au secondaire ou en début de parcours professionnel, ces programmes aident à bâtir la confiance en soi, à élargir les réseaux relationnels et à tracer des trajectoires plus claires vers les postes

<sup>10</sup> Entretiens avec les participants, 2019.

<sup>11</sup> Entretiens avec les participants, 2019.

de direction – définis ici comme des fonctions de leadership dans les entreprises, le secteur public, les organisations sans but lucratif et les organisations autochtones. Pour les professionnels œuvrant dans des domaines comme la comptabilité, la finance, les opérations, la gouvernance ou l'administration, ces parcours peuvent mener à des postes de haute direction ou de cadres dirigeants.

Plusieurs cadres recommandent de mettre en place, tôt dans le parcours scolaire, des initiatives comme des conseils de leadership pour les jeunes autochtones, des clubs d'investissement ou d'entrepreneuriat dans les écoles, des concours d'analyses de rentabilité, ainsi que des programmes de mentorat communautaire jumelant les étudiants à des professionnels autochtones. Les programmes qui proposent un apprentissage pratique – comme des simulations budgétaires, des stages en milieu coopératif, ou des projets de développement économique dirigés par les communautés – sont jugés particulièrement efficaces pour développer les compétences essentielles et offrir une compréhension concrète du monde du travail, préalables indispensables à l'accès à des carrières en leadership<sup>12</sup>. Les cadres insistent également sur l'importance de programmes ancrés dans la culture qui valorisent l'identité autochtone tout en développant des compétences fondamentales en finance et en gestion. Toutefois, ils notent que l'accès à de telles opportunités varie d'une région et d'une communauté à l'autre, ce qui souligne l'urgence des investissements ciblés dans le développement des talents dès le plus jeune âge<sup>13</sup>. Pour un examen approfondi des mesures de soutien efficaces en début de parcours scolaire, consultez le rapport Les jeunes Autochtones dans la finance : Un parcours semé d'embûches, une publication du Centre des Compétences futures<sup>14</sup>.

## Un autre regard sur les titres de compétences : valoriser l'expérience autochtone dans le recrutement des cadres

Neuf dirigeants sont d'avis que les exigences rigides en matière de diplômes et d'expérience constituent un obstacle majeur au recrutement de professionnels autochtones dans des postes de direction. S'ils reconnaissent que certains domaines – comme le droit, la comptabilité ou l'analyse financière – nécessitent une certification officielle, plusieurs font valoir que ces exigences sont souvent appliquées de manière trop restrictive dans les processus d'embauche en gestion et en leadership, où un éventail plus large de compétences peut s'avérer tout aussi pertinent. Des normes telles que l'exigence d'un diplôme de cycle supérieur ou l'imposition de parcours professionnels linéaires tendent à écarter de nombreux candidats autochtones possédant pourtant une expérience de leadership et des savoirs pratiques précieux.

À titre d'exemple, un cadre d'une entreprise autochtone de transport remet en question l'idée selon laquelle les diplômes universitaires constituent le seul indicateur valable de compétence pour un poste de direction. Un tel critère peut exclure injustement des candidats hautement compétents, dotés d'une riche expérience opérationnelle et communautaire. De même, un cadre supérieur d'une organisation de développement économique autochtone souligne que les processus d'embauche sous-évaluent souvent les connaissances axées sur la communauté et l'expérience vécue. Des compétences telles que la sensibilité à la culture, la résolution concrète de problèmes et l'établissement de relations – souvent acquises en marge du système scolaire – sont essentielles en leadership, mais elles ne sont pas toujours visibles dans un CV ou un dossier scolaire<sup>15</sup>.

<sup>12</sup> Six des 24 participants partagent cette opinion. Entretiens avec les participants, 2019 et 2020.

<sup>13</sup> Entretiens avec les participants, 2020.

<sup>14</sup> Conference Board du Canada, Le, « Les jeunes Autochtones dans la finance ».

<sup>15</sup> Entretiens avec les participants, 2019.

Pour remédier à la situation, les cadres exhortent les organisations à élargir leurs critères d'évaluation afin de reconnaître à la fois les qualifications officielles et les acquis expérientiels. Plusieurs cadres étendent cette critique au système d'éducation, plaidant en faveur d'une formation postsecondaire davantage axée sur la pratique. Un conseiller principal en développement économique recommande d'accroître l'offre de stages et de programmes coopératifs afin de mieux préparer les étudiants autochtones à occuper des postes de direction. Il souligne que ces expériences permettent aux étudiants de développer leur confiance en soi, de bâtir des réseaux, d'acquérir des compétences interpersonnelles et d'être mieux préparés à l'emploi que s'ils suivaient uniquement des cours théoriques<sup>16</sup>.

## Surmonter les préjugés culturels et les fausses interprétations lors de l'embauche

En plus des obstacles liés aux titres de compétences, cinq cadres interrogés ont exprimé des préoccupations quant aux biais culturels présents dans les processus d'embauche. Ils observent que, bien souvent, l'évaluation des candidats autochtones repose sur des normes qui ne tiennent pas compte de leurs valeurs culturelles ni leurs styles de communication distinctifs. Par exemple, un comptable professionnel agréé autochtone, également président d'un institut de formation, explique que des comportements tels que l'humilité ou la modestie – hautement valorisés dans les communautés autochtones – sont parfois interprétés à tort par les recruteurs comme un signe d'hésitation ou un manque de confiance en soi<sup>17</sup>.

Un spécialiste des programmes du Nord œuvrant au sein d'un organisme national sans but lucratif indique que les candidats autochtones sont souvent contraints d'expliquer ou de justifier leur identité culturelle au cours des entretiens, alors qu'ils sont confrontés à des questions qui leur imposent une charge émotionnelle et cognitive injuste. Il décrit comment, même dans des contextes

professionnels et sociaux, les personnes autochtones se retrouvent fréquemment à devoir éduquer les autres sur leur histoire, leur culture ou les séquelles des pensionnats – alors même qu'une abondance de ressources, telles que des livres, des films et des documents éducatifs, est largement accessible au public. Ce spécialiste fait valoir que non seulement cette attente est inappropriée, mais qu'elle draine l'énergie des candidats dans le cadre d'un entretien d'embauche, et que ces derniers ne devraient pas avoir à se monter réconfortants ni à jouer le rôle de pédagogue durant l'entretien<sup>18</sup>.

Pour relever ces défis, les cinq dirigeants recommandent de mettre en place une formation aux compétences culturelles à l'intention des recruteurs et des équipes de dotation. Ils soulignent que ce type de formation permet non seulement de réduire les biais inconscients, mais aussi d'aider les professionnels en recrutement à mieux comprendre les styles de communication propres aux Autochtones. Elle contribue aussi à garantir que les pratiques d'embauche sont réellement respectueuses des différences culturelles tout en reconnaissant les forces uniques des candidats autochtones.

Les cadres appellent également les entreprises canadiennes à élargir leur approche en matière de lutte contre le racisme et à s'attaquer aux incompréhensions culturelles qui persistent dans de nombreux milieux de travail. Leur message est sans équivoque : une simple formation ponctuelle ne suffit pas. Pour qu'un véritable changement s'opère, les employeurs doivent démontrer un engagement soutenu envers l'équité et la reddition de comptes à tous les échelons de l'organisation.

<sup>16</sup> Entretiens avec les participants, 2019.

<sup>17</sup> Entretiens avec les participants, 2020.

<sup>18</sup> Entretiens avec les participants, 2020.

# Rétention : assurer un leadership autochtone à long terme

Tout comme le recrutement de professionnels autochtones à des postes de direction pose des défis importants, leur rétention nécessite un engagement soutenu et intentionnel. Pour 18 des 24 cadres autochtones interrogés, le maintien en poste constitue un enjeu majeur. Ils ont fait ressortir plusieurs facteurs récurrents qui influent sur la rétention à long terme des professionnels autochtones en situation de leadership. Le facteur le plus fréquemment cité est l'importance de liens solides entre l'employeur et la communauté. Les cadres soulignent que le respect des engagements personnels – notamment envers la famille, la culture et la communauté, comme la participation à des cérémonies ou le rôle d'aidant – est déterminant pour la fidélisation à long terme des professionnels autochtones. Lorsque les employeurs facilitent la conciliation de ces responsabilités par l'adoption d'horaires flexibles ou de politiques de congé, le taux de rétention s'améliore. Les participants soulignent également l'importance d'offrir une rémunération concurrentielle, des parcours professionnels bien définis et un soutien à la formation continue.

## Intégrer les liens avec la communauté

À la fois en matière de recrutement et de rétention, dix-huit cadres insistent sur l'importance de tisser des liens solides entre les employeurs et les communautés autochtones. Dix d'entre eux précisent que le soutien des employeurs est essentiel au maintien des liens des professionnels autochtones avec leur communauté d'origine, leur culture et leurs pratiques spirituelles. Le directeur des opérations d'une autorité de santé autochtone fait valoir que l'engagement culturel et communautaire continu ne relève pas d'une simple préférence personnelle, mais constitue une source de force, de résilience et de stabilité professionnelle. Il souligne que les organisations qui

reconnaissent et soutiennent ces liens ont plus de chances de fidéliser leur personnel autochtone à long terme. Il ajoute qu'un engagement communautaire profond est indispensable pour les organisations non autochtones qui souhaitent offrir des services adaptés à leurs clients autochtones.

Par ailleurs, plusieurs cadres estiment qu'il faut faire la distinction entre ces liens communautaires et l'attente implicite selon laquelle les professionnels autochtones devraient agir comme représentants de l'ensemble des Autochtones au sein de leur organisation. Lorsqu'on attend des employés autochtones qu'ils expliquent leur culture ou éduquent leurs collègues, en particulier dans des milieux où aucune démarche sérieuse d'apprentissage ou de sensibilisation culturelle n'a été entreprise, un fardeau émotionnel injuste leur est imposé, ce qui peut mener à l'épuisement ou au désengagement. Une personne interviewée a raconté avoir été abordée par un collègue non autochtone devenu émotif en évoquant les pensionnats, lui posant des questions très personnelles qui la prenaient de court et auxquelles elle n'était pas tenue de répondre. Ce type d'interaction est peu sécuritaire et crée un déséquilibre dans la dynamique relationnelle<sup>19</sup>.

Pour résoudre ce problème, les cadres soulignent l'importance pour les employeurs – en particulier au sein des organisations non autochtones – de démontrer de façon tangible leur engagement envers la réconciliation, ce qui suppose notamment la mise en œuvre de l'appel à l'action n° 92 de la Commission de vérité et réconciliation<sup>20</sup>, qui exhorte les organisations à offrir une formation

<sup>19</sup> Entretiens avec les participants, 2020.

<sup>20</sup> Comité de vérité et réconciliation du Canada, « Commission de vérité et réconciliation du Canada : Appels à l'action ».

aux compétences culturelles, à favoriser des relations respectueuses et à veiller à ce que les professionnels autochtones soient soutenus, et non marginalisés, dans l'exercice de leurs fonctions. L'engagement communautaire authentique et une inclusion réelle en milieu de travail sont indissociables. Ces deux éléments sont non seulement essentiels au maintien en poste du personnel autochtone, mais également indispensables pour servir les clientèles autochtones avec intégrité.

Au-delà des pratiques organisationnelles, plusieurs dirigeants issus d'organismes communautaires autochtones ont évoqué l'existence de dynamiques internes qui nuisent à la rétention des Autochtones, notamment des comportements subtils, mais préjudiciables comme les commérages, l'exclusion et le dénigrement. Ces comportements sont souvent qualifiés de violence latérale, un terme servant à décrire, au sein de la communauté ayant vécu l'oppression, la tendance à rediriger vers ses pairs - plutôt que vers les systèmes oppressifs – la douleur, la colère ou la frustration découlant de traumatismes non résolus. Selon la Fondation autochtone de guérison, la violence latérale prend racine dans la colonisation, les traumatismes intergénérationnels et l'effritement des systèmes traditionnels de gouvernance et de soutien.<sup>21,22</sup>

Le chef de la direction d'une compagnie de transport autochtone souligne que ces comportements, souvent ancrés dans des traumatismes historiques et exacerbés par des pressions systémiques, doivent être abordés de manière proactive pour créer des milieux propices au développement du leadership au sein des organisations communautaires. À l'instar des deux autres cadres, ce participant recommande d'instaurer un dialogue et une formation communautaire ciblée pour bâtir la confiance, aborder la question des traumatismes intergénérationnels et favoriser la collaboration. Ces participants

estiment qu'un meilleur soutien communautaire permet d'accroître le bien-être individuel en plus de favoriser la stabilité organisationnelle et la rétention à long terme des cadres<sup>23</sup>.

## Politiques flexibles en milieu de travail

Huit dirigeants ont indiqué que la flexibilité des modalités de travail est un facteur clé pour assurer la rétention des professionnels autochtones. Leurs propos s'inscrivent dans une tendance plus large au sein du marché du travail canadien, où les employés expriment des attentes croissantes en matière de modalités de travail flexibles. Comme en font foi les recherches menées par l'équipe du Capital humain au Conference Board du Canada, ces éléments sont désormais essentiels pour attirer et retenir les travailleurs dans un contexte concurrentiel<sup>24</sup>.

Cependant, pour les professionnels autochtones, ces attentes ne découlent pas uniquement des tendances générales : elles sont aussi enracinées dans des responsabilités culturelles et communautaires qui ne s'accordent pas toujours avec les normes traditionnelles du milieu professionnel. Le directeur général d'une organisation autochtone de développement économique explique que des horaires rigides de neuf à cinq entrent fréquemment en conflit avec les responsabilités de soins ou la participation à la vie culturelle. Se référant à son expérience de parent seul occupant un poste de direction, il plaide pour l'adoption d'horaires flexibles, d'options de télétravail et de politiques généreuses en matière de congés culturels<sup>25</sup>.

Le directeur général d'une entreprise sociale autochtone abonde en ce sens, affirmant que la flexibilité est essentielle pour prévenir l'épuisement professionnel et le roulement du personnel<sup>26</sup>. Les huit dirigeants s'accordent pour dire que les politiques qui tiennent compte

21 Bombay, Matheson et Anisman, *Origins of Lateral Violence in Aboriginal Communities*.

22 Dans sa thèse de doctorat de 2024, le chercheur Mason Ducharme examine en profondeur les effets de la violence latérale sur le taux de roulement et la rétention des cadres au sein des organisations autochtones. Ducharme, « Turnover and the Retention of Indigenous Executives in Indigenous Organizations ».

23 Entretiens avec les participants, 2019.

24 Conference Board du Canada, *The, Spotlight on Redefining Work*.

25 Entretiens avec les participants, 2019.

26 Entretiens avec les participants, 2019.

des réalités culturelles – notamment celles qui prévoient des congés pour participer à des cérémonies, à des événements communautaires ou pour assumer des responsabilités familiales élargies – sont cruciales pour favoriser l’engagement et la rétention à long terme. Pour les professionnels autochtones, la flexibilité ne constitue pas un simple avantage organisationnel – c’est un levier indispensable pour concilier le travail et les impératifs de leur vie au sein de leur communauté et en lien avec elle.

## Rémunération concurrentielle

Le présent rapport met en lumière les expériences de cadres autochtones œuvrant tant au sein d’organisations dirigées par des Autochtones que d’organisations générales. Cela dit, de nombreux répondants ont fait mention d’enjeux touchant particulièrement les employeurs autochtones. Huit cadres ont notamment insisté sur l’importance d’offrir une rémunération concurrentielle – particulièrement pour les gouvernements autochtones, les entreprises et les organismes communautaires dont les ressources financières sont souvent limitées. Le chef de la direction d’une institution financière autochtone observe que de nombreux professionnels d’expérience optent pour des postes mieux rémunérés au sein du gouvernement fédéral ou dans de grandes entreprises non autochtones. Pour faire face à cette concurrence, les huit cadres recommandent que les employeurs autochtones revoient et bonifient leurs grilles salariales tout en misant sur les avantages stratégiques propres aux organisations dirigées par des Autochtones. Par exemple, le directeur du développement économique d’un conseil tribal en milieu urbain suggère de tirer parti des avantages fiscaux associés aux réserves urbaines afin d’améliorer les régimes de rémunération et de favoriser la rétention du personnel dans les organisations autochtones.

Comparativement aux entreprises du secteur privé, les gouvernements autochtones et les organismes communautaires peinent à offrir des salaires concurrentiels. Cette situation s’explique notamment par leur dépendance à des financements annuels souvent moins élevés et soumis à des contraintes d’utilisation plus strictes que les

revenus autonomes générés par les entreprises privées. La mise en place d’ententes de financement pluriannuelles permettrait aux gouvernements et organisations autochtones de mieux planifier et de renforcer leur capacité d’attirer et de retenir du personnel qualifié.

## Des parcours d’avancement clairement définis

Sept cadres ont indiqué que l’existence de possibilités claires et structurées d’avancement à l’interne constitue un levier essentiel à la rétention des professionnels autochtones. Bien que ce besoin soit partagé par de nombreuses organisations, plusieurs participants ont fait remarquer que les enjeux sont souvent plus importants pour un employé autochtone, qui se retrouve parfois parmi les seuls professionnels autochtones de son milieu de travail, voire le seul. En l’absence de perspectives d’avancement explicites, le risque d’isolement ou de stagnation augmente, ce qui accroît la probabilité d’un départ vers d’autres organisations qui soutiennent activement le développement du leadership autochtone.

Le chef de la direction d’une organisation autochtone de gestion de la santé explique qu’en l’absence de mécanismes clairs de soutien à la progression de carrière, les professionnels autochtones envisagent rarement des postes de direction et sont plus susceptibles de se tourner vers des possibilités ailleurs<sup>27</sup>. De même, un vice-président autochtone d’un cabinet comptable national souligne qu’une communication transparente sur les perspectives d’avancement, associée à un mentorat et à un développement ciblé des compétences, favorise l’engagement du personnel autochtone et renforce leur confiance en un avenir au sein de l’organisation. Pour les professionnels autochtones, la progression de carrière ne se résume pas à une question de mobilité ascendante : elle incarne aussi un enjeu de représentation, de soutien et d’appartenance durable<sup>28</sup>.

27 Entretiens avec les participants, 2019.

28 Entretiens avec les participants, 2019.

## Soutien à l'apprentissage continu

Sept cadres soulignent également l'importance de l'apprentissage continu et d'une formation soutenue par l'employeur comme éléments clés de la rétention du personnel autochtone. Bien que ces attentes soient courantes sur le marché du travail, ces cadres insistent sur leur importance particulière dans le contexte autochtone où les professionnels demeurent sous-représentés dans les postes de direction, notamment en finance et en gestion. Du fait que les cadres autochtones qualifiés sont relativement peu nombreux, ils sont souvent sollicités par d'autres organisations – en particulier celles qui offrent de meilleures possibilités d'avancement ou de soutien à la formation.

Le chef de la direction d'un organisme autochtone de gestion financière explique que les occasions de perfectionnement continu des compétences améliorent la satisfaction au travail et renforcent le sentiment de loyauté des employés. Cet appui aux possibilités de perfectionnement incite les professionnels autochtones à rester en poste, à s'investir dans l'avenir de l'organisation et à participer à la relève de la haute direction – en particulier au sein des organisations dirigées par les Autochtones, où le remplacement de travailleurs est parfois un défi<sup>29</sup>.

29 Entretiens avec les participants, 2019.

# Recommandations stratégiques

Les recommandations qui suivent sont issues des réflexions et recommandations concrètes formulées par 24 cadres autochtones occupant des postes de haute direction ou de cadres supérieurs dans les domaines de la finance, des affaires et de l'administration. Ancrées dans leurs expériences vécues et leur leadership exercé tant au sein d'organisations autochtones que non autochtones, ces recommandations visent à relever les défis les plus pressants en matière de recrutement et de rétention, tout en renforçant les mesures de soutien communautaires et en matière de formation indispensables à une réussite durable.

Ces enjeux exigent des efforts collectifs et concertés de tous les secteurs de l'organisation. Aucune organisation ne peut, à elle seule, créer un milieu de travail inclusif ou soutenir le leadership autochtone. Le renforcement des pratiques de recrutement et de rétention repose sur un engagement partagé entre employeurs autochtones et non autochtones qui œuvrent au sein du secteur privé, ainsi que sur un engagement de la part des institutions publiques et du milieu communautaire. Les mesures touchant l'investissement dans l'établissement d'un bassin de travailleurs autochtones vont encore plus loin : elles interpellent les entreprises, les gouvernements, les partenaires philanthropiques et les communautés autochtones elles-mêmes à soutenir une formation ancrée dans la culture, la guérison, la culture financière et le développement du leadership. La création d'une filière de leaders autochtones durable et inclusive nécessite des partenariats à long terme qui permettent de s'attaquer à la fois aux obstacles structurels et aux dynamiques internes propres aux communautés.

## Mesures pour favoriser le recrutement

- Mettre en place des programmes de mentorat axés sur les jeunes, qui commencent dès le secondaire et se poursuivent jusqu'aux études postsecondaires, afin de sensibiliser aux carrières, de renforcer la confiance professionnelle et de tracer des parcours vers des emplois en finance, en affaires et en gestion.
- Reconnaître et valoriser l'expérience vécue, le leadership communautaire et les savoirs pratiques aux côtés de la scolarisation, afin d'assurer un recrutement inclusif et pertinent, et réviser les pratiques d'embauche en y intégrant notamment des critères d'évaluation plus larges.
- Outiller les recruteurs afin qu'ils comprennent mieux les styles de communication propres aux Autochtones et offrir une formation aux compétences culturelles aux membres des comités de sélection, afin d'éviter que des comportements culturellement appropriés des candidats autochtones soient interprétés à tort comme un manque de préparation ou de confiance en soi.
- Multiplier les stages, programmes coopératifs et stages en entreprise, en partenariat avec les établissements d'enseignement, afin d'offrir aux apprenants autochtones une expérience concrète en finance, en affaires et en administration.

## Mesures pour favoriser la rétention

- Tirer parti d'outils tels que les avantages fiscaux liés aux réserves urbaines et les mécanismes de financement alternatifs pour permettre aux organisations communautaires d'offrir une rémunération concurrentielle, comparable à celle des secteurs public et privé.
- Adopter des modalités de travail flexibles, incluant le télétravail, des horaires flexibles et des politiques de congés adaptées à la culture, afin de soutenir la participation communautaire, les responsabilités d'aïdant et les obligations cérémonielles.
- Veiller à ce que tous les gestionnaires, cadres et professionnels des ressources humaines aient une bonne compréhension des valeurs culturelles, de l'histoire et des normes relationnelles propres aux Autochtones et qu'ils soutiennent des milieux de travail inclusifs grâce à des formations aux compétences culturelles, comme celles proposées par l'École de la fonction publique du Canada, Indigenous Works, ou des ateliers personnalisés animés par des formateurs et organismes autochtones.
- Élaborer des programmes de mentorat structurés – comme ceux de l'AFOA Canada ou des initiatives de jumelage internes au sein d'organisations autochtones – axés sur la création de réseaux offrant un soutien continu et adapté à la culture pour aider les professionnels autochtones en début de carrière à profiter des parcours de leadership. Investir dans des stratégies de développement du leadership, de mentorat et de promotion interne qui montrent aux professionnels autochtones comment progresser au sein de l'organisation. Ces efforts sont essentiels à la planification de la relève à long terme.
- Donner accès à des formations, des programmes de certification et des formations continues financés par l'employeur afin de favoriser l'apprentissage continu, l'engagement à long terme et la satisfaction professionnelle.

## Investir dans le développement de talents autochtones

- Adopter une approche à long terme du développement de la main-d'œuvre en tirant parti de contributions philanthropiques et de partenariats pour renforcer le bassin de travailleurs autochtones.
- Soutenir des programmes d'éducation adaptés à la culture, ancrés dans les communautés, ainsi que des initiatives de culture financière afin de préparer les jeunes Autochtones et les professionnels en début de carrière à des carrières dans le domaine des affaires, de la finance et en gestion.
- Financer la création de réseaux de soutien et des initiatives de formation qui traitent de dynamiques internes des communautés – comme la violence latérale – et qui favorisent la guérison, la collaboration et le leadership collectif au sein des organisations autochtones.

## Annexe A

# Méthodologie

### À propos de la recherche

La présente étude s'est attardée à la question suivante :

- Quels sont les principaux obstacles à l'avancement professionnel et à la fidélisation des cadres autochtones dans les organisations traditionnelles et celles dirigées par des Autochtones?

Afin de mieux comprendre les expériences et les défis auxquels font face les cadres autochtones dans les domaines des affaires, de la finance et de l'administration, nous avons opté pour une méthodologie qualitative. Les données ont été recueillies au moyen de 24 entretiens semi-dirigés menés auprès de dirigeants et de cadres autochtones œuvrant dans diverses organisations des secteurs public et privé. L'analyse des données qualitatives a été effectuée à l'aide du logiciel NVivo, permettant d'identifier les principaux thèmes et constats en lien avec la question de recherche.

### Précisions méthodologiques

Le guide d'entrevue a été conçu pour donner un aperçu des expériences professionnelles individuelles et des tendances systémiques qui façonnent les parcours professionnels des cadres autochtones dans le domaine des affaires, de la finance et de l'administration. Pour élaborer le guide, nous avons tiré parti de recherches antérieures menées par le Conference Board du Canada et de la participation active des membres de notre comité consultatif de recherche. Le guide final est présenté à l'annexe B. Dans le but de répondre à notre question de recherche, nous avons mis l'accent sur les thèmes suivants :

- Le parcours professionnel des répondants œuvrant dans le domaine de la finance et de la gestion
- Les tendances observées dans le secteur des affaires, de la finance et de l'administration
- Les obstacles à la participation des Autochtones dans ce secteur
- Les défis liés à la rétention ainsi que les solutions proposées

Nous avons mené 30 entretiens auprès de cadres issus des Premières Nations, des Inuits et des Métis œuvrant dans le domaine des affaires, de la finance et de l'administration, et répartis dans divers secteurs : construction, services d'enseignement, finance et assurances, soins de santé et services sociaux, fabrication, autres services (sauf administrations publiques), services professionnels, scientifiques et techniques, administrations publiques et transport et entreposage. En nous fondant sur notre connaissance des économies autochtones au Canada et sur l'importance des professions en affaires, finance et administration, cette stratégie d'échantillonnage a permis de couvrir adéquatement les expériences des cadres autochtones œuvrant dans des organisations publiques et privées, moyennes et grandes.

Les 24 participants aux entrevues représentaient une diversité d'identités autochtones et de régions du Canada : 67 % s'identifiaient comme membres des Premières Nations, 25 % comme Métis et 8 % comme Inuits. Les participants proviennent de diverses régions : Colombie-Britannique (25 %), Saskatchewan (21 %), territoires (21 %), Ontario (17 %), ce à quoi s'ajoutent des participants du Québec, du Manitoba, de l'Alberta et de la région de l'Atlantique (4 % chacun). Cette diversité géographique permet de dégager des perspectives façonnées par des traditions de gouvernance distinctes, des liens avec le territoire variés et des expériences vécues dans des contextes urbains, ruraux et éloignés.

Nous avons dressé notre liste de participants potentiels en mobilisant nos réseaux professionnels ainsi qu'en nous appuyant sur des partenariats établis avec des organisations autochtones de premier plan œuvrant dans le secteur des affaires, de la finance et de l'administration, notamment l'AFOA Canada<sup>1</sup>, l'Association nationale des sociétés autochtones de financement (ANSFAF), le Conseil canadien pour le commerce autochtone, le Conseil national de développement économique des Autochtones, le Conseil de gestion financière des Premières Nations et l'Administration financière des Premières Nations. Nous avons également recruté des participants par l'entremise de nos liens avec le secteur des services financiers, le gouvernement fédéral et des organisations représentatives autochtones nationales, comme l'Assemblée des Premières Nations, Inuit Tapiriit Kanatami et le Ralliement national des Métis. Afin d'assurer une couverture sectorielle adéquate, nous avons identifié au moins trois personnes pour chacun des secteurs d'activité ciblés, ce qui a permis d'obtenir un taux de réponse de 80 %. Les invitations ont été envoyées par courriel en deux vagues, à partir du 30 juillet 2019, puis suivies d'appels téléphoniques dans la semaine suivante. Sur les 30 personnes pressenties, 24 ont accepté de participer à l'étude.

1 Aboriginal Financial Officers Association Canada.

**Tableau 1**

Les personnes interrogées comprenaient des hommes et des femmes autochtones issus de divers secteurs et occupant différents postes (n = 24)

Secteur d'activité	Type de poste	Hommes	Femmes	Total	Part de la couverture sectorielle (%)
Construction	Chef de la direction	0	1	1	4
Services d'enseignement	Dir. assoc., dir. de l'exploitation	1	1	2	8
Services financiers et assurances	Chef de la direction, dir. général, VP rég., gest. fiduciaire, VP du Conseil	4	3	7	29
Soins de santé et assistance sociale	Chef de la direction, dir. De l'exploitation	1	1	2	8
Fabrication	Chef de la direction	1	0	1	4
Autres services (sauf les administrations publiques)	Dir. gén., gest. princ.	0	2	2	8
Services professionnels, scientifiques et techniques	Chef de la direction, dir. gén. dir., président, VP	4	2	6	25
Administrations publiques	Dir., dir. gén.	1	1	2	8
Transport et entreposage	Chef de la direction	0	1	1	4
Total	s.o.	12	12	24	s.o.

Source : Le Conference Board du Canada.

Les 24 entretiens ont été réalisés entre le 1er août 2019 et le 1er septembre 2020. Toutes les entrevues ont duré approximativement 1,5 heure et ont été menées soit par téléphone (18), par vidéoconférence (4), ou en personne (2). Trente-six heures d'entretien ont été transcrites, générant un corpus textuel de 202 978 mots.

Les transcriptions ont été codées et analysées à l'aide du logiciel NVivo d'analyse des données qualitatives. Les thèmes de codage ont été établis à partir de la question de recherche et des travaux antérieurs du Conference Board du Canada, puis affinés à la suite d'une exploration des données tirées des entretiens. Les thèmes ont été analysés selon leur fréquence et l'intensité des observations formulées par les participants. Les similitudes et différences entre sous-populations ont été rapportées lorsqu'au moins 5 des 24 participants abordaient un même thème. En raison de la petite taille de l'échantillon, les résultats ne peuvent pas être généralisés à l'ensemble des populations visées dans cette étude.

## Annexe B

# Guide d'entrevue

La première série de questions porte sur votre carrière dans le domaine des affaires, de la finance et de l'administration.

- Quand avez-vous entrepris votre carrière? Comment et où avez-vous amorcé votre parcours professionnel?
  - Quels ont été les plus grands obstacles rencontrés au début?
- Comment avez-vous surmonté ces obstacles?
  - Quels types de soutien étaient disponibles à vos débuts?
- Quels soutiens vous ont semblé les plus utiles et pourquoi?
  - Qui ont été vos mentors ou modèles professionnels?
- Quelles leçons importantes avez-vous tirées de leur accompagnement?

Le cas échéant, comment décririez-vous votre transition d'un poste de débutant vers un poste de mi-carrière dans le domaine des affaires, de la finance et de l'administration?

- Quels obstacles ont freiné votre avancement ou vos promotions?
  - Comment avez-vous surmonté ces obstacles en milieu de carrière?
- Quels soutiens étaient disponibles pour vous aider à progresser dans votre carrière?
  - Quels soutiens vous ont semblé les plus utiles et pourquoi?

Avez-vous vécu des transitions professionnelles importantes jusqu'à présent? (p. ex., changement d'emploi, départ de la communauté, chômage, passage au travail autonome)

- Quels ont été les principaux obstacles rencontrés au cours de ces transitions professionnelles?
- Quels types de soutiens étaient alors accessibles?
  - Quels sont les types de soutien qui vous ont été les plus utiles pendant ces transitions et pourquoi?

La série de questions suivante porte sur les tendances au sein du secteur.

Où se trouvent aujourd'hui les principaux débouchés pour les cadres et professionnels autochtones dans le domaine des affaires, de la finance et de la gestion?

- Comment les occasions offertes au sein des communautés autochtones et des entreprises appartenant à des Autochtones se comparent-elles à celles des entreprises non autochtones?

- Comment ces opportunités ont-elles évolué au cours des 10, 15 ou 20 dernières années? Quelles sont, selon vous, les principales opportunités qui émergeront dans les 10, 15 ou 20 prochaines années?

Quelles compétences sont nécessaires pour réussir dans ces domaines en tant que cadre ou professionnel autochtone?

- Ces compétences varient-elles selon que l'on travaille dans une communauté ou une entreprise autochtone, comparativement à un emploi en milieu urbain ou dans une entreprise non autochtone? (Veuillez expliquer).
- Comment les exigences en matière de compétences ont-elles évolué pour les cadres et professionnels autochtones au cours des 10, 15 ou 20 dernières années? Quelles compétences seront, selon vous, les plus recherchées d'ici 10, 15 ou 20 ans?

Les plus récentes données sur le marché du travail montrent que les Autochtones demeurent sous-représentés dans les postes de cadres et de professionnels dans le secteur des affaires, de la finance et de l'administration. Selon vous, pourquoi cette sous-représentation persiste-t-elle?

Les transcriptions ont été codées et analysées à l'aide du logiciel NVivo d'analyse des données qualitatives. Les thèmes de codage ont été établis à partir de la question de recherche et des travaux suivants : Quels sont les plus grands obstacles au recrutement accru de cadres et de professionnels autochtones?

- Que peuvent faire les entreprises non autochtones pour améliorer leur recrutement de cadres et professionnels autochtones?
- Que peuvent faire les communautés et les entreprises autochtones pour améliorer leur recrutement de cadres et professionnels autochtones?
- Quels pourraient être les obstacles au recrutement à l'avenir?
- Quels sont les plus grands obstacles en matière de rétention des cadres et professionnels autochtones?
  - Que peuvent faire les entreprises non autochtones pour améliorer la rétention de leurs cadres et professionnels autochtones?
  - Que peuvent faire les communautés et les entreprises autochtones pour améliorer la rétention de leurs cadres et professionnels autochtones?
  - Quels pourraient être les obstacles à la rétention à l'avenir?

## Annexe C

# Bibliographie

Bombay, Amy, Kim Matheson et Hymie Anisman. *Origines de la violence latérale dans les collectivités autochtones : Une étude préliminaire de la violence entre élèves dans les pensionnats*, Ottawa, Ontario : Fondation autochtone de guérison, 2014.

Commission de vérité et réconciliation du Canada. Commission de vérité et réconciliation du Canada : Appels à l'action, *Commission de vérité et réconciliation du Canada*, 2015, [https://nctr.ca/wp-content/uploads/2021/04/4-Appels\\_a\\_l-Action\\_French.pdf](https://nctr.ca/wp-content/uploads/2021/04/4-Appels_a_l-Action_French.pdf).

Conference Board du Canada, Le. *Les jeunes Autochtones dans la finance : Un parcours semé d'embûches*, Ottawa : CBdC, 23 septembre 2024, [https://www.conferenceboard.ca/product/indigenous-youth-in-finance\\_sep2024/](https://www.conferenceboard.ca/product/indigenous-youth-in-finance_sep2024/).

Conference Board du Canada. Le. *Human Resources Spotlight Series: Time Flexibility* – mai 2025, Ottawa : CBdC, le 6 mai 2025, [https://www.conferenceboard.ca/product/human-resources-spotlight-series-time-flexibility\\_may2025/](https://www.conferenceboard.ca/product/human-resources-spotlight-series-time-flexibility_may2025/).

Ducharme, Qátsya7 Mason. « Turnover and the Retention of Indigenous Executives in Indigenous Organizations », thèse de doctorat, Université de Victoria, 2024, <https://dspace.library.uvic.ca/server/api/core/bitstreams/67a5f7b0-4e3c-49e8-86fe-3a169bda99cf/content>.

Services aux Autochtones Canada. *Archivée — Parlons d'éducation dans les communautés des Premières Nations : Rapport du sondage*, Gouvernement du Canada, 26 octobre 2017, <https://www.sac-isc.gc.ca/fra/1509019844067/1531399883352>.

Statistique Canada. *Statistiques du revenu d'emploi selon le sous-groupe des professions, l'identité autochtone, le plus haut niveau de scolarité, le travail pendant l'année de référence, l'âge et le genre : Canada, provinces et territoires et régions métropolitaines de recensement y compris les parties*, Gouvernement du Canada, 2023, [https://www150.statcan.gc.ca/t1/tbl1/fr/tv.action?pid=9810058701&request\\_locale=fr](https://www150.statcan.gc.ca/t1/tbl1/fr/tv.action?pid=9810058701&request_locale=fr).

## Remerciements

Le présent rapport a été préparé avec le 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 [fsc-ccf.ca](http://fsc-ccf.ca).

La réalisation de recherches de qualité repose sur le travail concerté de toute une équipe. Nous tenons à remercier les nombreux membres du personnel du Conference Board du Canada dont l'expertise et les contributions ont rendu cette étude possible. Adam Fiser, Ph. D., associé de recherche principal, a conçu ce projet de recherche et en a assuré la direction et la supervision. Jordan Wapass, MBA, chercheur principal associé, a été l'un des principaux chercheurs du projet et a mené les entretiens auprès de 24 cadres autochtones entre 2019 et 2020. Matthew Belliveau, JD, chercheur associé principal, et Kaira Jakobsh, chercheuse associée principale, ont également contribué à la recherche dans le cadre de ce projet. Nous remercions Andy Joy, rédacteur principal, et Michael Basset, directeur de l'impact de la recherche, pour avoir commenté les versions préliminaires de cette recherche.

Le design graphique du présent rapport a été réalisé par Natasha Delrosario, designer graphique.

Nous remercions les 24 personnes qui ont généreusement consacré de leur temps à cette recherche en acceptant de prendre part aux entretiens.

Nous remercions également les membres du Conseil consultatif de la recherche pour leur soutien précieux tout au long du projet :

- **Terry Goodtrack**, président et chef de la direction, AFOA Canada
- **Doug Lauvstad**, recteur, Collège universitaire du Nord
- **Magnolia Perron**, gestionnaire du programme des femmes et des jeunes autochtones, Association nationale des sociétés autochtones de financement

## **Le point de vue des cadres autochtones : Recruter et maintenir en poste les professionnels autochtones dans le secteur des affaires, de la finance et de l'administration** Le Conference Board du Canada

Pour citer ce rapport : Conference Board du Canada, Le. *Le point de vue des cadres autochtones : Recruter et maintenir en poste les professionnels autochtones dans le secteur des affaires, de la finance et de l'administration*, Ottawa, Le Conference Board du Canada, 2025.

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.

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](mailto:accessibility@conferenceboard.ca)

Publié au Canada | Tous droits réservés | Entente n° 40063028



**Le Conference  
Board du Canada**



AERIC Inc. est un organisme de bienfaisance indépendant enregistré au Canada qui exerce ses activités sous le nom de Le Conference Board du Canada, une marque déposée de The Conference Board, Inc.



Des idées qui résonnent...