



RAPPORT DE PERSPECTIVES DE PROJET

# Freins et leviers de l'entrepreneuriat et du développement des affaires dans le Nord



**PARTENAIRES**  
Diversity Institute



**EMPLACEMENTS**  
Colombie Britannique  
Nunavut  
Québec  
Terre-Neuve-et-Labrador  
Territoires du Nord-Ouest  
Yukon



**PUBLIÉ**  
Juin 2026



**COLLABORATEUR**  
Auteurs du rapport :  
Wendy Cukier – Fondatrice et directrice académique, Institut de la diversité; professeure, Entrepreneuriat et innovation, Université métropolitaine de Toronto  
Bryant M. Serre – Chargé de recherche principal, Institut de la diversité  
Zohreh Hassannezhad Chavoushi – ancien chargé de recherche principal, Institut de la diversité  
Vivian Leung, assistante de recherche, Institut de la diversité  
Matthew McDonald-Assistant de recherche, Institut de la diversité

Contributors:  
Anita Uttuvak, directrice,  
Uttuvak Consulting  
Incorporated  
Sonya Graci, Professor, Ted  
Rogers School of Hospitality  
and Tourism Management,  
Toronto Metropolitan  
University  
Joy Wang – Assistant de  
recherche, Institut de la  
diversité  
Mingxin (Shayla) Wang –  
Assistant de recherche,  
Institut de la diversité

## Sommaire

L'écosystème entrepreneurial nordique est façonné par des dimensions géographiques, climatiques, institutionnelles et culturelles uniques. Historiquement, le développement économique reposait sur une poignée de grandes entreprises dans les secteurs des ressources, des infrastructures et de l'administration publique. Aujourd'hui, les petites et moyennes entreprises (PME) ainsi que les entrepreneurs explorent des opportunités dans ces domaines et dans les secteurs émergents. Le soutien aux entrepreneurs répond aux appels à l'action de la Commission de vérité et réconciliation. Il permet ainsi aux entrepreneurs autochtones du Nord d'accéder à de nouveaux marchés et de stabiliser leurs entreprises face à des facteurs de stress comme le changement climatique et le commerce mondial. Les programmes de développement des compétences entrepreneuriales doivent s'appuyer sur une fine compréhension des freins et des leviers liés à la gestion d'entreprise.

Nous avons réalisé une synthèse des données récentes sur l'économie du Nord, ainsi qu'une revue de la littérature consacrée aux différents freins et leviers à l'entrepreneuriat et au développement des affaires dans le Nord territorial (y compris le Yukon, les Territoires du Nord-Ouest et le Nunavut). Notre constat montre que les grandes entreprises d'extraction et de gestion des ressources maintiennent une position financière solide, alors que les PME et les entrepreneurs font face à d'importants défis structurels. Ces freins comprenaient l'adaptation au changement climatique, le déficit d'infrastructures physiques et numériques, l'accès aux technologies et la maîtrise du numérique, la disponibilité de la main-d'œuvre, ainsi que plusieurs difficultés propres aux entrepreneurs autochtones. Les investissements dans les infrastructures, les programmes d'approvisionnement et de financement, les incubateurs d'entreprises et les initiatives de formation, l'optimisation de la commercialisation, les services de soutien intégrés ainsi qu'un référentiel de compétences ciblé sont autant de leviers pour stimuler l'entrepreneuriat nordique et l'autodétermination des Autochtones.

### PERSPECTIVES CLÉS

- 1 Bien que les peuples autochtones soient propriétaires majoritaires de 11 % des entreprises au Yukon, 26 % aux Territoires du Nord-Ouest et 53 % au Nunavut (toutes tailles confondues), bon nombre d'entre elles ne sont pas constituées en société ou ne sont pas enregistrées, ce qui limite la portée des interventions publiques.
- 2 S'il existe une vaste gamme de mécanismes d'aide aux entreprises, d'incubateurs, d'accélérateurs, ainsi que des possibilités de financement et de formation, ces ressources sont souvent peu médiatisées ou d'un accès difficile pour les communautés rurales, éloignées et autochtones.
- 3 Au Nunavut et dans les Territoires du Nord-Ouest, les enjeux généraux liés à la main-d'œuvre atteignent environ cinq fois la moyenne nationale (touchant 20 à 23 % des entreprises, contre 4,4 % à l'échelle canadienne). De son côté, le Yukon affiche un taux de difficultés de recrutement de main-d'œuvre qualifiée près de deux fois supérieur à celui du pays (15,4 % contre 9,5 %). En l'absence d'une main-d'œuvre générale et qualifiée, les entreprises des trois territoires éprouvent de plus grandes difficultés à adopter des pratiques écoresponsables (23,0 % à 27,0 % d'entre elles, tous territoires confondus), comparativement à la moyenne nationale (8,7 %).

## L'enjeu

L'écosystème entrepreneurial nordique se heurte à des freins géographiques, climatiques, institutionnels et culturels uniques, qui ralentissent le développement économique et la diversification des marchés. Dans le Nord territorial (qui regroupe le Yukon, les Territoires du Nord-Ouest et le Nunavut), les entreprises de toutes tailles participent historiquement aux secteurs de l'exploitation des ressources, du développement des infrastructures et de l'administration publique. De plus en plus, les PME et les entrepreneurs se diversifient au-delà de ces secteurs traditionnels afin de saisir de nouvelles opportunités dans des domaines variés. Le Nord compte un grand nombre de peuples autochtones qui contribuent largement à la prospérité économique et sociale du Canada. Toutefois, un soutien continu demeure nécessaire pour leur permettre de tirer pleinement parti de ces retombées, tout en renforçant leur résilience face aux changements climatiques, à l'évolution des marchés mondiaux et aux accords commerciaux. La réussite des programmes de développement des compétences et l'accompagnement des entrepreneurs autochtones et nordiques vers de nouveaux marchés reposent avant tout sur une fine compréhension des freins et des leviers liés à la gestion d'entreprise.

Ce projet visait à dresser un état des lieux et à réaliser une synthèse des différents freins et leviers liés à l'entrepreneuriat et au développement des affaires dans le Nord. Notre étude dresse un état des lieux de l'entrepreneuriat dans le Nord selon le contexte économique et le profil des entreprises (actionnariat, marché de l'emploi, santé financière et prévisions sectorielles). Elle intègre également une analyse prospective des enjeux émergents comme les exportations, les tensions géopolitiques et la dynamique des échanges. Par ailleurs, nous avons analysé les taux d'adoption des nouvelles technologies, telles que l'intelligence artificielle, au sein des entreprises. L'analyse du contexte économique a permis de cadrer la discussion autour des différents freins et leviers de l'entrepreneuriat autochtone et nordique.



## Ce que nous examinons

Nous avons analysé le contexte économique et opérationnel dans lequel s'inscrivent l'entrepreneuriat et les entreprises du Nord territorial. Une compréhension fine du contexte commercial unique, ainsi que des freins et des leviers liés à l'entrepreneuriat et à la gestion d'entreprise, constitue un prérequis incontournable pour formuler des recommandations de soutien aux entrepreneurs et aux entreprises du Nord. Cette initiative s'inscrit en réponse directe aux Appels à l'action de la Commission de vérité et réconciliation du Canada afin de faire progresser l'autodétermination et la prospérité économique des Autochtones.

Tout d'abord, nous avons posé la question suivante : « Quel est le contexte commercial et opérationnel actuel des secteurs d'activité dans le Nord territorial? » Bien qu'il existe de précédents bilans de l'économie nordique, ceux-ci intègrent rarement une triple délimitation géographique, sectorielle et liée à l'actionnariat majoritaire. Nous avons évalué le contexte opérationnel des entreprises à partir de statistiques en libre accès, issues des administrations fédérales, provinciales, territoriales et locales. Nous analysons les écarts sectoriels et géographiques par rapport à la moyenne canadienne. Ce document dresse un portrait de la situation économique actuelle dans le Nord territorial.

Dans un deuxième temps, nous avons posé la question suivante : « Quels sont les freins et les leviers actuels pour les entrepreneurs autochtones et nordiques du Nord territorial? » Nous avons réalisé une analyse documentaire des ressources en ligne et des publications évaluées par des pairs afin de synthétiser les recherches sur les freins à l'adoption des nouvelles technologies, à la croissance économique et à la diversification des marchés pour les entreprises.

## ✓ Ce que nous apprenons

Notre étude présente une synthèse des freins et des leviers de l'entrepreneuriat dans le Nord territorial. Si les grandes entreprises d'extraction des ressources et les administrations publiques affichent une solide santé financière, les petites et moyennes entreprises (PME) ainsi que les entrepreneurs font face à de profonds défis structurels et à une forte incertitude. L'analyse a permis de recenser plusieurs obstacles à l'autodétermination et à l'expansion des entreprises :

- **Changement climatique** : Alors que les populations du Nord font face à un réchauffement quatre fois plus rapide que la moyenne mondiale, elles manquent souvent des capitaux nécessaires pour s'y adapter. Par ailleurs, la recrudescence des intempéries perturbe gravement les infrastructures et les chaînes de valeur des entreprises.
- **Infrastructures physiques** : L'isolement géographique et les lacunes des réseaux de transport constituent des freins majeurs pour les entreprises et, tout particulièrement, pour les entrepreneurs du Nord. Les investissements en infrastructure profitent majoritairement aux grandes entreprises, reléguant au second plan les besoins des entrepreneurs.
- **Infrastructure numérique** : Les lacunes en matière de couverture des services sont criantes, comme en témoignent les problèmes de connectivité à haut débit signalés par 67 % à 83 % des entreprises du Nord. Les tarifs d'accès à Internet y sont supérieurs à la moyenne canadienne, et la qualité du service s'avère inférieure aux exigences techniques de nombreuses technologies émergentes.
- **Technologie** : Les entrepreneurs autochtones affichent de faibles taux d'adoption des technologies. En effet, l'utilisation de l'intelligence artificielle (IA) y est environ deux fois moins répandue qu'à l'échelle nationale, ce qui nuit à l'ouverture de nouveaux marchés.
- **Travail** : Une pénurie de main-d'œuvre aigüe persiste au Nunavut et dans les Territoires du Nord-Ouest, atteignant un taux près de cinq fois supérieur à la moyenne nationale en raison de l'exode des travailleurs qualifiés vers le sud du Canada.
- **Freins systémiques à l'entrepreneuriat autochtone** : Les entrepreneurs autochtones se heurtent à des freins systémiques d'accès aux capitaux (p. ex., les restrictions de l'article 89 de la Loi sur les Indiens concernant les garanties), à un manque d'équité dans le financement et à une absence de soutien adapté aux réalités culturelles.

En dépit de ces obstacles, de nombreuses entreprises intègrent les valeurs autochtones au cœur de leurs activités, favorisant ainsi l'autodétermination et la réconciliation économique. Leviers de l'entrepreneuriat :

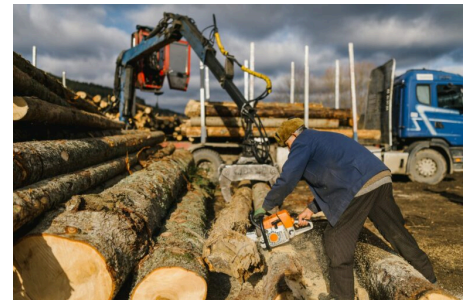
- **Comprendre les compétences entrepreneuriales** : Bien que des cadres de compétences sectoriels existent déjà, il conviendrait de les enrichir pour mieux mettre en valeur le rôle des entrepreneurs autochtones et nordiques dans les secteurs traditionnels et émergents.
- **Infrastructures physiques** : de nouveaux investissements dans les infrastructures permanentes, les transports adaptatifs et le logement améliorent la connectivité des marchés.
- **Une infrastructure numérique renforcée** : Si des investissements sont en cours dans l'Internet haut débit, il faut poursuivre les efforts pour rehausser les exigences techniques de base du Fonds universel pour le haut débit au profit des communautés rurales, éloignées et autochtones.

- **Appels d'offres** : L'exploitation des programmes d'approvisionnement public existants s'avère essentielle pour garantir la participation des entreprises locales aux grands projets régionaux.
- **Programmes financiers** : Il existe des programmes financiers spécifiques à certains secteurs et ciblant certaines régions, qui pourraient être développés afin d'améliorer l'accès des entrepreneurs aux financements dans des secteurs clés (par exemple, le tourisme, les énergies renouvelables et la production alimentaire).
- **Incubateurs/accélérateurs** : Des programmes permettent de mettre en relation les entrepreneurs avec des ressources financières, des débouchés commerciaux, des espaces de travail partagés et des formations; toutefois, leur mise à l'échelle s'avère nécessaire pour élargir leur portée et accroître leur impact.
- **Marketing et communication** : Afin de mieux joindre les entrepreneurs, la diffusion de l'information sur les capitaux, les formations et les appels d'offres doit passer par des canaux de communication ancrés dans les réalités locales et culturelles.
- **Programmes de formation professionnelle** : Si les employeurs et les établissements d'enseignement supérieur proposent des programmes de formation, ils gagneraient à y intégrer les réalités locales et culturelles, les besoins sectoriels ainsi que les besoins propres aux apprenants afin de mieux soutenir les entrepreneurs.
- **Soutien général** : Si les initiatives de développement des compétences prévoient des services de soutien intégrés pour les apprenants, il demeure nécessaire d'assurer un financement continu, des services de garde d'enfants et un soutien pédagogique hybride au profit des entrepreneurs nordiques et autochtones.

## ★ Pourquoi c'est important

La mise en œuvre des appels à l'action de la Commission de vérité et réconciliation exige des efforts concertés en faveur de la réconciliation économique et de l'autodétermination. Dans le Nord, où les peuples autochtones constituent une part majeure de la population, l'émancipation par l'entrepreneuriat et l'emploi jette les bases d'une stabilité économique à long terme et renforce les communautés. S'appuyant sur nos conclusions, le présent rapport formule plusieurs recommandations d'ordre stratégique et opérationnel afin de propulser l'entrepreneuriat et les entreprises autochtones et nordiques. Cela comprend :

- Accroître les investissements dans des infrastructures de transport permanentes et des réseaux saisonniers résilients. Ces investissements permettront d'améliorer la connectivité des marchés, de réduire les coûts logistiques et les délais d'expédition pour les entrepreneurs, tout en veillant à ce que ces derniers ne soient pas occultés par les grandes entreprises.
- Améliorer l'accès à la couverture Internet haut débit en prévoyant des spécifications techniques révisées à la hausse, au-delà des critères de base du Fonds



### État des compétences : Soutenir l'entrepreneuriat et les PME autochtones et nordiques

L'entrepreneuriat et les entreprises autochtones et nordiques jouent un rôle crucial dans le renforcement des économies locales en soutenant la diversification économique, la création d'emplois et le développement communautaire.

universel pour le haut débit. Cette mesure permettra de garantir que les entrepreneurs des communautés rurales, éloignées et autochtones disposent des seuils technologiques requis pour saisir les occasions numériques, ainsi que pour accéder aux formations en entrepreneuriat, au commerce électronique et à l'intelligence artificielle.

- Les initiatives d'entrepreneuriat, de perfectionnement des compétences et d'accès aux marchés d'approvisionnement devraient s'appuyer sur des stratégies de communication localement et culturellement adaptées pour promouvoir l'offre de financement et les programmes de formation. Cela comprend les radios locales, les groupes Facebook et les réseaux sociaux communautaires.
- Collaborer avec les communautés rurales, éloignées et autochtones afin de garantir la mise en œuvre efficace d'infrastructures et de systèmes de logement modulaires et évolutifs. Les technologies de systèmes modulaires sont prêtes à répondre aux besoins en infrastructures des entrepreneurs (stockage d'entreprise, logements et installations); elles exigent toutefois une expertise locale afin de garantir leur intégration harmonieuse aux réalités territoriales (telles que le dégel du pergélisol et les conditions météorologiques extrêmes).
- Mettre l'approvisionnement public au service du développement économique et du soutien aux PME et entrepreneurs du Nord, tout en élargissant l'accès aux marchés d'approvisionnement pour les grandes entreprises.
- Élaborer des programmes de formation destinés aux peuples autochtones et aux résidents du Nord qui intègrent les réalités locales, le contexte culturel, les besoins sectoriels et les particularités de l'apprentissage, en appui au volet ii de l'appel à l'action n° 92 de la Commission de vérité et réconciliation.
- Soutenir la formation des personnes non autochtones du secteur privé sur l'histoire des peuples autochtones, ainsi que l'administration de formations pratiques sur les compétences interculturelles, la résolution des conflits, les droits de la personne et la lutte contre le racisme, afin d'appuyer l'entrepreneuriat autochtone et le volet iii de l'appel à l'action n° 92 de la Commission de vérité et réconciliation.
- Financer des programmes de formation sectoriels adaptés au cadre de vie, à la langue et aux réalités socioculturelles (incluant le langage non verbal), ciblant prioritairement l'agriculture en environnement contrôlé, le tourisme et la construction pour stimuler le virage technologique et ouvrir de nouveaux débouchés commerciaux.
- Consolider la formation entrepreneuriale en s'appuyant sur un référentiel de compétences ciblé. Les référentiels existants, axés sur les compétences des salariés des grandes entreprises, ne sont pas adaptés aux besoins uniques des entrepreneurs du Nord; ils n'intègrent ni mesures d'adaptation socioculturelles globales, ni l'évolution des rôles entrepreneuriaux dans les secteurs traditionnels et émergents.

## ► Prochaines étapes

Cet examen servira à élaborer un référentiel de compétences sensible aux réalités culturelles, conçu spécialement pour les entrepreneurs autochtones et nordiques. Le Référentiel de compétences pour l'innovation inclusive proposé offre un modèle permettant de cerner et d'évaluer les compétences entrepreneuriales de personnes issues de la diversité qui dirigent des entreprises à différents stades de croissance, dans des secteurs variés.

Tout d'abord, ce référentiel intégrera les compétences clés requises au cours de cinq phases distinctes du cycle de vie de l'entreprise. Cela comprend la conception, la validation, le lancement, la croissance et la viabilité opérationnelle.

En second lieu, ce référentiel intègre les compétences spécialisées propres aux différents secteurs; il reconnaît ainsi le rôle pivot des entrepreneurs tant dans les secteurs traditionnels ou patrimoniaux que dans les filières diversifiées et émergentes. Par exemple, le profil de compétences requis pour occuper un poste au sein d'une grande entreprise du secteur minier (p. ex., dans le traitement et le raffinage) présente une configuration totalement différente de celle exigée des entrepreneurs de ce même secteur (p. ex., pour l'obtention de permis et l'utilisation de machinerie spécialisée).

En troisième lieu, ce référentiel prend en compte les réalités propres aux diverses identités, en ciblant les mesures d'accompagnement globales nécessaires pour assurer la pleine participation des peuples autochtones et des différents groupes en quête d'équité.

L'articulation de ces trois piliers structure un modèle de compétences global et adapté, véritable levier de croissance pour aider les entrepreneurs du Nord et des Premières Nations à maximiser les débouchés industriels et à concrétiser leur autodétermination économique.

Have questions about our work? Do you need access to a report in English or French? Please contact [communications@fsc-ccf.ca](mailto:communications@fsc-ccf.ca).

### **Comment Citer Ce Rapport**

Diversity Institute. (2026) Project Insights Report: Barriers and Enablers of Northern Business and Entrepreneurship. Toronto: Future Skills Centre. <https://fsc-ccf.ca/research/northern-business-entrepreneurship/>

Freins et leviers de l'entrepreneuriat et du développement des affaires dans le Nord est financé par le gouvernement du Canada dans le cadre du programme Compétences futures. Les opinions et les interprétations contenues dans cette publication sont celles de l'auteur et ne reflètent pas forcément celles du gouvernement du Canada.

## Remerciements aux communautés autochtones

Le Centre des Compétences futures est conscient du fait que les Anishinabés, les Mississaugas et les Haudenosaunee entretiennent une relation spéciale avec le territoire dans le cadre du pacte « plat à une cuillère » (Dish With One Spoon) où est situé notre bureau, et qu'ils sont tenus de partager et de protéger le territoire. À titre d'initiative pancanadienne, le CCF exerce ses activités sur le territoire traditionnel de nombreuses nations autochtones de l'île de la Tortue, nom donné au continent nord-américain par certains peuples autochtones. Nous sommes reconnaissants de pouvoir travailler sur ce territoire et nous nous engageons à apprendre notre histoire commune et à contribuer à la réconciliation.

© Copyright2026 – Future Skills Centre / Centre des Competences futures