

Les 3 D de la préparation à l'exportation des entreprises autochtones

Démonstration, durabilité et diminution des risques dans la pratique



Le Centre des Compétences futures (CCF) est un centre de recherche et de collaboration avant-gardiste qui se consacre à l'innovation dans le domaine du développement des compétences afin que toutes les personnes au Canada soient prêtes pour l'avenir du travail. Nous travaillons en partenariat avec des personnes chargées de l'élaboration des politiques, des personnes chargées de la recherche, des spécialistes, des employeurs et des travailleuses et travailleurs, ainsi qu'avec des établissements d'enseignement postsecondaire, afin de résoudre les problèmes urgents du marché du travail et de veiller à ce que chacun puisse bénéficier de possibilités pertinentes d'apprentissage tout au long de la vie. Nous sommes fondés par un consortium dont les membres sont l'Université métropolitaine de Toronto, Blueprint et Signal49 Recherche, et nous sommes financés par le Programme du Centre des compétences du gouvernement du Canada.

Table des matières

4

Principales conclusions

5

Les exportations des peuples
autochtones sont au cœur d'un
commerce inclusif

8

Les écosystèmes propres aux
peuples autochtones déterminent
les filières d'exportation

13

Des compétences aux capacités,
et des capacités à la préparation

24

Renforcer la préparation à
l'exportation grâce aux 3 D

28

Annexe A: Méthodologie

31

Annexe B: Glossaire des
principaux termes

32

Annexe C: Exemples

36

Annexe D: Bibliographie

Principales conclusions

- Les résultats liés à l'exportation pour les petites et moyennes entreprises (PME) autochtones dépendent de conditions propres à chaque contexte. La gouvernance, le modèle d'affaires, la situation géographique et les infrastructures influencent la faisabilité des exportations (c'est-à-dire la capacité d'une PME à lancer et à maintenir ses activités d'exportation) dans la mesure où ils sont efficaces, accessibles et adaptés aux débouchés commerciaux.
- De la même manière, les activités de formation et d'accompagnement à l'exportation sont particulièrement efficaces lorsqu'elles tiennent compte de la diversité des structures de gouvernance, des modèles d'affaires, des réalités géographiques et des conditions d'infrastructure qui façonnent la préparation à l'exportation des PME autochtones.
- La préparation à l'exportation est généralement évaluée et confirmée par des partenaires externes. La formation peut aider les entreprises à anticiper les exigences, mais les prêteurs, les institutions financières autochtones (IFA), les organismes de promotion du commerce et les acheteurs appliquent leurs propres critères et recherchent des preuves de résultats tangibles.
- Les PME autochtones développent souvent leurs capacités d'exportation par l'expérience sur le terrain. La présence sur des marchés d'exportation – qu'il s'agisse de tester la demande, d'établir des liens avec des acheteurs ou d'ajuster les opérations – peut renforcer les capacités au fil du temps. La croissance n'est pas toujours linéaire : de nombreuses entreprises accèdent à de nouveaux marchés grâce à des relations préexistantes, à des ventes pilotes (c'est-à-dire des premières interactions avec des clients visant à tester la demande) ou à des demandes de renseignements de clients potentiels, plutôt que dans le cadre d'une stratégie d'expansion planifiée.
- Les relations jouent souvent un rôle déterminant dans l'accès aux marchés pour les PME autochtones. Les organisations autochtones, les conseillers, les pairs et les IFA peuvent contribuer à transformer les capacités en actions concrètes en offrant des conseils pratiques, un financement souple et des liens de confiance.
- Pour les PME autochtones, la capacité à maintenir des activités d'exportation à long terme varie selon le modèle d'affaires. Les entreprises communautaires, les coopératives, les entreprises individuelles et les PME industrielles font face à des contraintes différentes qui modulent leur capacité à exporter et peuvent nécessiter des formes de soutien distinctes.
- La coordination est un puissant levier de résultats. La participation à l'exportation tend à s'intensifier lorsque les gouvernements, les fournisseurs de formation, les institutions financières et les organisations autochtones agissent de manière concertée. À l'inverse, lorsque la coordination est limitée, les PME peuvent se heurter à une plus grande complexité dans la navigation du système.

Les exportations des peuples autochtones sont au cœur d'un commerce inclusif

Développement de l'entrepreneuriat autochtone

L'entrepreneuriat autochtone au Canada a connu une croissance rapide au cours des dernières décennies. Entre 2001 et 2021, le nombre de propriétaires d'entreprises autochtones a plus que triplé, et des entreprises appartenant à des Autochtones sont désormais actives dans les secteurs de la construction, des ressources naturelles, de la fabrication, des services, du tourisme, des industries culturelles et du numérique à l'échelle du pays¹.

Cette dynamique reflète à la fois l'ampleur et la diversité de l'activité économique autochtone, ainsi que le rôle grandissant des entreprises autochtones dans les économies régionales et nationale².

Malgré ces progrès en matière de propriété d'entreprise, les entreprises autochtones demeurent sous-représentées sur les marchés d'exportation. Entre 2001 et 2021, le nombre total d'auto-entrepreneurs autochtones a augmenté de 358 pour cent, mais l'auto-emploi dans les secteurs à forte intensité d'exportation n'a progressé que de 65,6 pour cent, faisant chuter leur part des exportations des PME canadiennes de 14,6 à 6,7 pour cent³. En conséquence, le taux d'exportation des entreprises autochtones (7,2 pour cent) demeure nettement inférieur à la moyenne canadienne (12,1 pour cent)⁴.

Cet écart revêt aujourd'hui une importance particulière. L'exportation peut aider les PME autochtones à gagner en solidité et en stabilité au fil du temps en diversifiant leurs sources de revenus et en les connectant à des marchés régionaux et mondiaux plus vastes⁵. Il est donc essentiel de comprendre pourquoi la croissance des entreprises autochtones ne s'est pas encore traduite par une participation accrue aux exportations, et quels types de soutien pourraient contribuer à combler cet écart, tant pour atteindre les objectifs de commerce inclusif du Canada⁶ que pour faire progresser l'autodétermination économique des peuples autochtones⁷.

Ces objectifs se reflètent également dans la *Stratégie économique nationale pour les Autochtones du Canada*, un cadre dirigé par les Autochtones qui met l'accent sur le rôle de la réconciliation économique dans la réalisation d'une réconciliation plus large. Cette stratégie souligne la nécessité de renforcer les mécanismes de soutien à l'entrepreneuriat autochtone, notamment en matière de formation à la gestion d'entreprise, de mentorat et d'accès au capital⁸.

1 Statistique Canada, « Profil du recensement, Recensement de la population de 2021 »; Statistique Canada, « Identification des propriétaires d'entreprises autochtones et des entreprises appartenant à des Autochtones »; et Chernoff et Cheung, « An Overview of Indigenous Economies within Canada ».

2 Banque de développement du Canada, « L'apport croissant des peuples autochtones à l'économie canadienne ».

3 Signal49 Recherche, *Cartographie du potentiel d'exportation des produits autochtones*.

4 Affaires mondiales Canada et Conseil canadien pour l'entreprise autochtone, *Adàwe : Les expériences d'exportation d'entrepreneurs autochtones*.

5 Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE), *Linking Indigenous Communities With Regional Development in Canada*; et Exportation et développement Canada, « Productivité et diversification : dynamos de la croissance à l'export ».

6 Affaires mondiales Canada, « L'approche du Canada en matière de commerce inclusif ».

7 Affaires mondiales Canada et Conseil canadien pour l'entreprise autochtone, *Adàwe : Les expériences d'exportation d'entrepreneurs autochtones*; et Commission de vérité et de réconciliation du Canada, *Honorer la vérité, réconcilier pour l'avenir : sommaire du rapport final de la Commission de vérité et réconciliation du Canada*.

8 Conseil national de développement économique des Autochtones, *Stratégie économique nationale pour les Autochtones au Canada – Les voies de la parité*.



Commerce autochtone et résilience économique

La croissance des entreprises autochtones s'inscrit dans une longue histoire de participation économique des peuples autochtones. Avant l'arrivée des Européens, ceux-ci disposaient de systèmes bien développés de production et d'échanges commerciaux. Des réseaux d'échanges reliaient les communautés des régions côtières et de l'intérieur de ce qui est aujourd'hui le Canada⁹. Ces systèmes ont ensuite été perturbés par les politiques coloniales, notamment la Loi sur les Indiens et les mécanismes réglementaires connexes, qui limitaient l'accès aux terres, au capital et aux ressources. Ces restrictions ont créé des obstacles durables à la participation des Autochtones à l'économie formelle. Malgré ces difficultés, l'économie autochtone est en croissance depuis plusieurs années. Selon Statistique Canada, le revenu intérieur brut des Autochtones s'élevait à 60,2 milliards de dollars en 2022, ce qui illustre le rôle croissant des travailleurs, des entreprises et des communautés autochtones dans l'économie canadienne¹⁰. Par ailleurs, des études économiques indiquent que la réduction des écarts de participation économique entre Autochtones et non-Autochtones pourrait faire progresser le PIB du Canada d'environ 1,5 pour cent par an¹¹. En 2025, le PIB du Canada était d'environ 2 280 milliards de dollars¹².

9 Stopp, « The Inuit Co-Operative Movement in Northern Canada, 1959–1968 ».

10 Statistique Canada, *Le Quotidien : Compte économique des peuples autochtones, 2022*.

11 Fiscal Realities Economists, *Réconciliation : stimuler l'économie canadienne*.

12 Fonds monétaire international, *World Economic Outlook Database, octobre 2025*.

Secteurs dans lesquels les PME autochtones sont actives

La plupart des entreprises appartenant à des Autochtones sont concentrées dans les secteurs de la construction, des ressources naturelles et des services, et ciblent principalement des marchés nationaux ou régionaux¹³. Pourtant, ces entreprises sont de plus en plus nombreuses à mener leurs activités dans des secteurs axés sur l'exportation, notamment la pêche, la production culturelle, les services numériques et le tourisme¹⁴.

Les exportations de services et de produits culturels, en particulier le tourisme autochtone, représentent une composante importante, mais souvent peu documentée, de l'activité d'exportation des communautés autochtones. Notre analyse sectorielle réalisée en 2025 montre que les entreprises touristiques autochtones génèrent des retombées économiques sur les marchés nationaux et internationaux, mais que leur participation aux marchés d'exportation est souvent freinée par des contraintes liées aux infrastructures, aux capacités et à l'accès aux marchés¹⁵.

Environ 10 pour cent des entreprises appartenant à des Autochtones exercent leurs activités dans les secteurs les plus tournés vers l'exportation au Canada, et de nombreuses autres évoluent dans des secteurs présentant un potentiel en matière d'exportation¹⁶. Dans le présent rapport, l'intensité des exportations renvoie à la part du chiffre d'affaires total d'un secteur provenant des ventes à l'exportation. Les secteurs sont répartis en deux catégories : les secteurs à forte intensité d'exportation (les exportations représentent environ 40 à 49 pour cent des revenus) et les secteurs axés sur l'exportation (les exportations représentent 50 pour cent ou plus du chiffre d'affaires)¹⁷. Selon cette classification, environ 10 pour cent des entreprises autochtones exercent leurs activités dans des secteurs axés sur l'exportation, tandis que de nombreuses autres sont actives dans des secteurs à forte intensité d'exportation comme l'agriculture, la pêche, la chasse, le tourisme, la fabrication, l'habillement et le textile, ainsi que l'extraction pétrolière et gazière¹⁸. Il existe donc un potentiel manifeste de croissance des exportations des entreprises autochtones dans de nombreux secteurs. Quels sont les obstacles à cette croissance?

13 Relations Couronne-Autochtones et Affaires du Nord Canada « Les entreprises et la réconciliation ».

14 Relations Couronne-Autochtones et Affaires du Nord Canada, « Incidences de l'économie liée aux arts autochtones ».

15 Landry et Heschl, *Indigenous Tourism Sector Impact in Canada*.

16 Fiser, *What Are the Business Characteristics of Indigenous Exporters in Canada?*

17 Signal49 Recherche, *Cartographie du potentiel d'exportation des produits autochtones*.

18 Signal49 Recherche.

Variation de la participation aux exportations selon les régions et les groupes d'identité

Les limites observées ne tiennent pas à l'absence d'avantages potentiels. Un renforcement de la participation des communautés autochtones aux marchés d'exportation pourrait contribuer à diversifier les économies régionales tout en développant les capacités d'affaires à long terme¹⁹. Les activités d'exportation favorisent le transfert de compétences, l'adoption des technologies numériques et l'innovation en matière de gestion au sein des PME autochtones, contribuant ainsi au développement durable des entreprises²⁰.

On observe également des variations régionales marquées. Les entreprises autochtones ont tendance à se concentrer dans des secteurs qui reflètent la structure économique des régions où elles sont implantées²¹. Par exemple, les entreprises autochtones du Canada atlantique sont plus nombreuses dans les secteurs à forte intensité d'exportation comme la pêche, tandis que celles des provinces des Prairies sont plus susceptibles d'être actives dans les industries pétrolière et gazière²².

La part des exportations des PME autochtones varie aussi selon les groupes d'identité et reflète les différences entre les secteurs dans lesquels ces entreprises opèrent. Les entreprises appartenant à des membres des Premières Nations sont plus nombreuses dans les secteurs de la construction et des industries primaires (ressources naturelles, foresterie, pêche, etc.). Les entreprises détenues par des Métis sont davantage présentes dans les secteurs de la fabrication et des services professionnels ou techniques (par exemple l'ingénierie, les services-conseils et les services scientifiques). Les entreprises détenues par des Inuits sont plus actives dans les secteurs liés aux ressources naturelles et aux services dans le Nord (par exemple les services de soutien à l'exploitation minière, les transports et la logistique)²³.

Plus largement, même si les PME autochtones et non autochtones présentent certaines similitudes structurelles, elles se distinguent par leurs modèles de propriété, leur envergure (c'est-à-dire leur taille) et les secteurs dans lesquels elles évoluent. Ces différences peuvent influencer

sur leur participation aux marchés d'exportation. Les entreprises autochtones sont plus susceptibles d'exercer leurs activités dans des secteurs liés aux ressources locales, aux besoins de la collectivité ou aux activités culturelles²⁴, tandis que les PME non autochtones sont plus largement réparties dans les secteurs des services et de la fabrication²⁵. Ces caractéristiques ont une incidence sur les types de biens et de services exportés, ainsi que sur les stratégies que les entreprises autochtones adoptent pour accéder aux marchés internationaux.

Les différences structurelles ne suffisent toutefois qu'en partie à expliquer l'écart observé en matière de participation aux exportations. Les secteurs dans lesquels les entreprises évoluent ne déterminent pas à eux seuls si elles deviendront exportatrices. Les PME doivent également disposer des compétences, des ressources et des relations commerciales nécessaires pour être concurrentielles à l'échelle internationale. Pour comprendre comment les entreprises autochtones peuvent accéder aux marchés d'exportation, il est donc important de se pencher sur la notion de « préparation à l'exportation ».

Comprendre la préparation à l'exportation des entreprises autochtones

Le fait d'évoluer dans un secteur axé sur l'exportation ne signifie pas nécessairement que l'on exporte. Les PME autochtones doivent aussi démontrer qu'elles sont en mesure de satisfaire de manière fiable aux exigences opérationnelles, financières et réglementaires liées au commerce international²⁶. C'est ce que l'on désigne généralement par *préparation à l'exportation*.

La préparation à l'exportation ne se décrète pas : elle fait l'objet d'une évaluation externe. Les prêteurs, les acheteurs et les organismes de promotion du commerce examinent si une entreprise a fait preuve de la fiabilité, de la stabilité opérationnelle et de la capacité financière nécessaires pour honorer des contrats d'exportation et gérer les risques liés au commerce transfrontalier²⁷. Ces évaluations reposent principalement sur des éléments observables plutôt que sur des déclarations d'intention ou la simple participation à des programmes de formation à l'exportation. Concrètement, il s'agit de démontrer sa capacité à respecter les délais de

19 Conseil de gestion financière des Premières Nations (CGF), *Le projet Feuille de route*.

20 Nowlin, « Indigenous Capitalism and Resource Development in an Age of Climate Change: A Timely Dance with the Devil? »

21 Bélanger Baur, *Les petites et moyennes entreprises exportatrices appartenant à des Autochtones au Canada*.

22 Bélanger Baur.

23 Bélanger Baur.

24 Conseil canadien pour l'entreprise autochtone (CCEA), « Promise and Prosperity: The 2020 Ontario Aboriginal Business Survey ».

25 Innovation, Sciences et Développement économique Canada, « Principales statistiques relatives aux petites entreprises – 2021 ».

26 Conseil canadien pour l'entreprise autochtone et Bureau de l'économiste en chef d'Affaires mondiales Canada, *Atâmitowin : Identifier et surmonter les défis auxquels font face les exportateurs autochtones*.

27 Conseil canadien pour l'entreprise autochtone et Bureau de l'économiste en chef d'Affaires mondiales Canada.

livraison, à se conformer aux exigences réglementaires et documentaires et à obtenir le fonds de roulement nécessaire pour couvrir les coûts de production et d'expédition avant la réception du paiement.

Il est utile de bien distinguer les compétences, les capacités et la préparation, qui correspondent à différentes étapes du parcours vers l'exportation. Les *compétences* renvoient aux connaissances de base nécessaires pour exercer une activité commerciale, comme la fixation des prix, la planification des expéditions (c'est-à-dire la logistique), la préparation des documents et la gestion de la trésorerie. Les *capacités* désignent l'aptitude à mettre ces compétences en pratique dans des situations réelles, par exemple en collaborant avec des acheteurs, en respectant la réglementation et en gérant la logistique. La *préparation*, quant à elle, désigne autre chose. Elle suppose que des partenaires externes (banques, investisseurs, agences d'exportation, délégués commerciaux, etc.) estiment qu'une entreprise a démontré une stabilité et un rendement suffisants pour obtenir du financement, participer à des programmes commerciaux ou être présentée à de nouveaux marchés.

Moyens utilisés ici pour examiner la préparation à l'exportation des communautés autochtones

Pour analyser la façon dont se développe la préparation à l'exportation, notre étude combine une analyse de la documentation et des politiques avec des profils de cas et des entretiens. Nous avons examiné des travaux de recherche canadiens et internationaux portant sur l'entrepreneuriat autochtone et le développement des exportations, y compris des analyses de la participation aux exportations, des compétences et des soutiens offerts par l'écosystème. Nous avons dressé le profil de six entreprises autochtones qui ont réussi à s'implanter sur les marchés internationaux et réalisé des entretiens avec des chefs d'entreprise, des institutions financières, des organismes de soutien au commerce et des représentants gouvernementaux.



Nous avons aussi utilisé des données secondaires pour mieux comprendre les tendances relatives à la participation des entreprises autochtones dans les secteurs à forte intensité d'exportation. L'annexe A présente des précisions supplémentaires sur la méthodologie.

Les écosystèmes propres aux peuples autochtones déterminent les filières d'exportation

Les tendances sectorielles et les disparités régionales permettent d'identifier les secteurs dans lesquels les PME autochtones sont présentes et de mesurer le degré de lien entre ces secteurs et les marchés d'exportation. Toutefois, ces tendances ne suffisent pas à expliquer pourquoi la part des exportations des communautés autochtones demeure inférieure à la moyenne nationale. L'activité d'exportation est également façonnée par les systèmes qui soutiennent les entreprises, notamment les structures de gouvernance, l'accès au financement, les infrastructures et le soutien institutionnel.

Ces conditions de l'écosystème économique et commercial influencent la manière dont les entreprises évaluent les débouchés à l'exportation, gèrent les risques et démontrent leur fiabilité auprès de partenaires externes tels que les acheteurs, les prêteurs et les organismes commerciaux. Pour bien cerner le niveau de préparation à l'exportation des entreprises autochtones, il est donc important de tenir compte non seulement de leurs caractéristiques propres, mais aussi des systèmes qui les entourent. Ces systèmes déterminent la manière dont les entreprises accèdent aux marchés internationaux et y maintiennent leur présence.

Influence de l'interaction entre les modèles de gouvernance et les modèles d'affaires sur les filières d'exportation

Les PME autochtones s'appuient sur plusieurs systèmes pour exporter. L'exportation s'inscrit dans des environnements d'affaires façonnés par divers systèmes et facteurs, comme la gouvernance, les modèles d'affaires, la géographie, les relations commerciales et les organismes de soutien²⁸. Ces environnements varient selon qu'il s'agit de contextes des Premières Nations, métis ou inuits, et ils influencent la manière dont les entreprises évaluent les débouchés, gèrent les risques et accèdent aux soutiens liés à l'exportation²⁹. Dans de nombreux cas, les entreprises

28 Affaires mondiales Canada et Conseil canadien pour l'entreprise autochtone, *Adàwe : Les expériences d'exportation d'entrepreneurs autochtones*.

29 Bélanger Baur, *Les petites et moyennes entreprises exportatrices appartenant à des Autochtones au Canada*.

autochtones interagissent simultanément avec plusieurs systèmes, notamment la gouvernance communautaire, les institutions régionales et les programmes commerciaux nationaux³⁰.

Les résultats en matière d'exportation dépendent de ces systèmes et de ces conditions, et pas seulement des objectifs ou des ambitions de l'entreprise. La gouvernance, les priorités sectorielles et les infrastructures peuvent déterminer si l'exportation est envisageable. Par ailleurs, les programmes de soutien à l'exportation sont souvent répartis entre différentes organisations³¹. Pour bien comprendre la préparation à l'exportation, il est donc essentiel d'examiner de quelle manière ces systèmes influencent les décisions d'affaires et la gestion des risques.

La gouvernance influence la prise de décision et la gestion des risques

Les structures de gouvernance varient selon les modèles d'affaires des entreprises autochtones. De nombreuses entreprises évoluent dans le cadre de structures communautaires ou liées à une Première Nation. Dans ces cas, les équipes de direction, les conseils d'administration ou les comités participent aux décisions clés³². Ces structures favorisent la reddition de comptes envers la collectivité et peuvent influencer sur la rapidité avec laquelle les entreprises saisissent de nouvelles possibilités³³.

Les personnes interrogées ont souvent indiqué que les décisions en matière d'exportation étaient guidées par un sens de la responsabilité collective. Un exportateur métis a expliqué : « On ne prend pas seulement une décision pour soi-même : on a une responsabilité envers la collectivité et les dirigeants, et cela influe sur la rapidité avec laquelle on agit »³⁴. Sarain Lafond, directeur général de la Saskatchewan Indigenous Enterprise Foundation Inc.³⁵, a décrit une dynamique similaire, soulignant que sa « première responsabilité est envers les membres de la communauté [...] d'autant plus que l'organisation appartient aux soixante-quinze Premières Nations de la Saskatchewan »³⁶.

Cette dynamique n'empêche pas l'exportation, mais elle peut avoir une incidence sur le rythme, la tolérance au risque et la séquence des activités. Les PME privées

peuvent prendre des décisions plus rapidement, tandis que les entreprises collectives peuvent privilégier la stabilité, l'emploi ou la viabilité à long terme lorsqu'elles envisagent de se positionner sur les marchés mondiaux.

Les modèles d'affaires déterminent la viabilité des exportations

Les données de Statistique Canada indiquent que les PME appartenant à des Autochtones se répartissent dans divers secteurs³⁷, et certaines analyses montrent une représentation relativement plus élevée dans des domaines comme les arts, les loisirs et le divertissement, ainsi que l'information et la culture, par comparaison avec la moyenne des PME canadiennes, avec des tendances en matière d'exportation qui varient d'un secteur à l'autre³⁸.

De nombreuses PME autochtones sont fortement ancrées dans leur territoire et dépendent de la demande locale ou régionale. L'exportation n'est donc pas toujours un objectif immédiat ni même une étape réaliste à court terme.

Un représentant d'une institution financière autochtone de la Tale'awtxw Aboriginal Capital Corporation (TACC)³⁹, située à West Vancouver, en Colombie-Britannique, explique que « très peu de nos clients sont des exportateurs », en ajoutant que les entreprises qui produisent des biens matériels doivent satisfaire à des exigences supplémentaires si elles souhaitent exporter. Elles doivent notamment produire à plus grande échelle et se conformer à des exigences en matière de certification, de normes et de logistique⁴⁰. Le secteur d'activité peut donc fortement influencer la faisabilité de l'exportation et les conditions à réunir pour qu'une entreprise soit considérée comme prête à exporter⁴¹.

Comment la géographie et les infrastructures façonnent les filières d'exportation

Les PME autochtones mènent leurs activités dans des contextes géographiques très divers, ce qui a une incidence sur leur capacité à exporter. La géographie influe sur la facilité d'accès aux marchés. Les infrastructures jouent également un rôle central : les systèmes de

30 Affaires mondiales Canada, « Accords commerciaux internationaux et peuples autochtones : l'approche canadienne ».

31 Conseil canadien pour l'entreprise autochtone et Bureau de l'économiste en chef d'Affaires mondiales Canada, *Atâmitowin : Identifier et surmonter les défis auxquels font face les exportateurs autochtones*.

32 Ministre des Affaires indiennes et du Nord, *Les coopératives autochtones au Canada : études de cas*.

33 Conference Board of Canada, Le, *Indigenous Ownership and Economic Autonomy in Canada*.

34 Entretien avec Anthony Wingham, cofondateur et directeur des opérations de Nuez Acres (soutenu par la Nation métisse de Colombie-Britannique), 2026. Voir l'exemple 1 à l'annexe C.

35 Saskatchewan Indigenous Enterprise Foundation Inc. (SIEF), « About SIEF ».

36 Entretien avec Sarain Lafond, directeur général de la Saskatchewan Indigenous Enterprise Foundation Inc., 2026.

37 Statistique Canada, « Identification des propriétaires d'entreprises autochtones et des entreprises appartenant à des Autochtones ».

38 Affaires mondiales Canada et Conseil canadien pour l'entreprise autochtone, *Adâwe : Les expériences d'exportation d'entrepreneurs autochtones*.

39 Tale'awtxw Aboriginal Capital Corporation (TACC), « About TACC ».

40 Entretien avec Brian Gillespie, responsable des services aux entreprises, Tale'awtxw Aboriginal Capital Corporation, 2026.

41 Affaires mondiales Canada et Conseil canadien pour l'entreprise autochtone, *Adâwe : Les expériences d'exportation d'entrepreneurs autochtones*.

transport, l'Internet et les communications, ainsi que l'harmonisation réglementaire, sont autant de facteurs qui déterminent si une entreprise peut exporter de manière régulière⁴². Ces conditions varient grandement entre les communautés autochtones situées dans le Nord, en milieu rural ou en milieu urbain⁴³.

Par conséquent, les résultats liés à l'exportation ne dépendent pas uniquement du secteur dans lequel une entreprise exerce ses activités ou des objectifs de son propriétaire. Ils sont aussi influencés par la fiabilité et les coûts du transport, par la connectivité et par le degré de cohérence de la réglementation entre les différents marchés⁴⁴. Les travaux consacrés aux exportations des PME montrent que des systèmes logistiques robustes et une réglementation compatible aident les entreprises à livrer leurs produits de manière fiable, à entretenir des relations commerciales durables à l'exportation et à donner aux acheteurs et aux bailleurs de fonds l'assurance que les commandes seront honorées⁴⁵.

L'éloignement influe sur la logistique et les risques liés à la livraison

Dans les régions nordiques, l'éloignement – c'est-à-dire la distance par rapport aux principaux marchés et la dépendance à l'égard du transport aérien ou maritime saisonnier – façonne la manière dont les entreprises s'inscrivent sur les marchés d'exportation⁴⁶. À propos de la situation au Nunavik (Québec), Andy Moorhouse, vice-président au développement économique à la Société Makivvik⁴⁷, souligne que « les quatorze communautés du Nunavik ne sont accessibles que par avion, sans aucune liaison routière ni route de glace », ce qui illustre leur dépendance au transport aérien. Il ajoute que ces conditions augmentent les frais d'expédition, allongent les délais de livraison et limitent la capacité des secteurs à exporter de manière fiable⁴⁸.

Ana Camila Farias, chargée du développement économique à la Société Makivvik, a indiqué que l'exportation n'était pas systématiquement un objectif pour les entreprises du Nunavik, mais qu'elle pourrait le devenir à terme, une fois que les infrastructures, les capacités et les systèmes de soutien locaux auront été renforcés. Elle a expliqué que la capacité d'exportation dépendait de l'amélioration des conditions structurelles, en particulier des infrastructures financières et de transport, des capacités des entreprises en phase de démarrage et de la mise en place de programmes ancrés dans la culture locale et fondés sur un accompagnement relationnel⁴⁹. Dans ce contexte, le succès des exportations repose largement sur la fiabilité des livraisons malgré les contraintes liées au transport. Des coûts de transport élevés et des perturbations saisonnières peuvent compliquer la tâche des entreprises qui souhaitent entretenir des relations commerciales durables à l'exportation. Les acheteurs s'appuient souvent sur une communication claire et une bonne coordination entre les institutions locales et les fournisseurs de services logistiques pour avoir l'assurance que leurs commandes seront livrées comme prévu⁵⁰.

La proximité urbaine modifie la structure des contraintes

Dans les zones urbaines, où les entreprises ont accès au réseau routier, à des systèmes de transport de marchandises intégrés et à une plus grande proximité avec les principaux marchés, les contraintes géographiques prennent une autre forme⁵¹. La proximité des réseaux de fret et des axes commerciaux réduit les risques liés au transport et permet d'intégrer plus facilement la logistique d'exportation aux activités courantes. Dans les réserves urbaines, toutefois, les entreprises peuvent se heurter à différentes frictions institutionnelles. Les critères d'admissibilité aux programmes, les exigences en matière de constitution en société et les mécanismes de financement reposent souvent sur des structures de gouvernance municipales ou provinciales qui

42 Statistique Canada, « Profil du recensement, Recensement de la population de 2021 »; et Conseil canadien pour l'entreprise autochtone et Bureau de l'économiste en chef d'Affaires mondiales Canada, *Atâmitowin : Identifier et surmonter les défis auxquels font face les exportateurs autochtones*.

43 Conference Board of Canada, Le, *Research Module 1: Aboriginal Entrepreneurship in Canada*.

44 Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE), *SME and Entrepreneurship Policy: Learning by Exporting*; et Affaires mondiales Canada et Conseil canadien pour l'entreprise autochtone, *Adâwe : Les expériences d'exportation d'entrepreneurs autochtones*.

45 Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE), *Enhancing the Contributions of SMEs in a Global and Digitalised Economy*; Conseil canadien pour l'entreprise autochtone et Bureau de l'économiste en chef d'Affaires mondiales Canada, *Atâmitowin : Identifier et surmonter les défis auxquels font face les exportateurs autochtones*; et Gresch et coll., *Business in the North: Do Indigenous Entrepreneurs Have the Support They Need to Succeed?*

46 Inuit Tapiriit Kanatami, « Nunavut's Infrastructure Gap »; et Inuit Tapiriit Kanatami, « Arctic and Northern Policy Framework: Inuit Nunangat ».

47 Société Makivvik, « Makivvik. Kuujuaq (Québec) : Makivvik. »

48 Entretien avec Andy Moorhouse, vice-président chargé du développement économique à la Société Makivvik, 2026.

49 Entretien avec Ana Camila Farias, responsable du développement économique, Société Makivvik, 2026.

50 Inuit Tapiriit Kanatami, « Arctic and Northern Policy Framework: Inuit Nunangat »; Association nationale des sociétés autochtones de capital-investissement, *Strengthening Indigenous Businesses: The Role of Indigenous Financial Institutions*; Bélanger Baur, *Les petites et moyennes entreprises exportatrices appartenant à des Autochtones au Canada*; et Société Makivvik, *Rapport annuel 2023-2024*.

51 Bélanger Baur, *Les petites et moyennes entreprises exportatrices appartenant à des Autochtones au Canada*; Statistique Canada, « Profil du recensement, Recensement de la population de 2021 »; et Conseil canadien pour l'entreprise autochtone et Bureau de l'économiste en chef d'Affaires mondiales Canada, *Atâmitowin : Identifier et surmonter les défis auxquels font face les exportateurs autochtones*.

ne correspondent pas nécessairement aux réalités de la gouvernance dans les réserves⁵². Dans ce contexte, les entreprises peuvent gagner plus facilement la confiance des acheteurs, puisqu'elles sont plus proches des marchés et des réseaux de transport. Cependant, le maintien de relations commerciales à l'exportation et l'accès au financement peuvent continuer de dépendre de la reconnaissance des structures de gouvernance autochtones par les programmes, les organismes de réglementation et les instruments de financement.

Le rôle des organismes de formation et d'accompagnement dans l'écosystème de l'exportation

Les travaux sur l'écosystème des compétences autochtones montrent que l'accès à la formation et au soutien demeure inégal d'une région à l'autre du Canada. Une étude nationale du Conseil canadien pour l'entreprise autochtone (CCEA) a mis en évidence des lacunes dans l'offre de formation et de développement des compétences destinées aux peuples autochtones, tout en soulignant l'importance du mentorat, du réseautage et des aides financières pour renforcer l'entrepreneuriat et la participation économique⁵³.

Les organismes de formation et d'accompagnement jouent un rôle essentiel dans le développement des compétences fondamentales liées à l'exportation, notamment la tarification, l'interprétation des contrats, la planification logistique, la préparation de la documentation, la conformité aux normes et la gestion de la trésorerie⁵⁴. Plusieurs personnes interrogées ont indiqué que la formation aux compétences de base est particulièrement utile lorsque les entreprises parviennent à y accéder, à l'interpréter à la lumière de leurs structures de gouvernance et du contexte sectoriel, et à la combiner avec d'autres formes de soutien.

Les principaux prestataires de formation, comme le Forum pour la formation en commerce international (FITT)⁵⁵, proposent des sessions d'initiation et des modules en ligne pour familiariser les participants avec les notions liées à l'exportation. Le personnel du FITT a toutefois signalé que

ces programmes ne touchent pas toujours les réseaux d'entreprises autochtones, même lorsqu'ils sont gratuits⁵⁶. Une tendance similaire a été observée par Invest Nova Scotia⁵⁷ l'agence de développement économique de la Nouvelle-Écosse, dont le personnel constate que de nombreux entrepreneurs autochtones ne connaissent ni l'organisation ni les mesures de soutien qu'elle offre⁵⁸. Dans l'ensemble, ces expériences laissent penser que les lacunes en matière de sensibilisation et d'accès tiennent davantage à des difficultés de coordination dans l'écosystème global de soutien à l'exportation qu'aux actions d'une organisation en particulier ou à un manque d'intérêt des entreprises.

Les organisations dirigées par des Autochtones contribuent à combler ces lacunes de visibilité et d'orientation en offrant des points d'accès à des programmes d'aide à l'exportation, des services d'interprétation et des conseils fondés sur les relations, qui permettent de mettre concrètement en pratique le développement des compétences.

Le CCEA fait partie de ces organismes intermédiaires. Il propose des formations ciblées, des ressources soigneusement sélectionnées et des espaces de rencontre qui aident les PME autochtones à repérer des formations adaptées, à en saisir la valeur et à les relier à des possibilités plus larges au sein de l'écosystème entrepreneurial⁵⁹.

Les institutions et organisations financières autochtones, comme la Waubetek Business Development Corporation⁶⁰, jouent un rôle complémentaire. En plus de financer la création et la croissance des entreprises, la directrice générale, Dawn Madahbee Leach, explique que l'organisme offre un accompagnement pratique : il aide les entrepreneurs à repérer les programmes pertinents, à comprendre les critères d'admissibilité, à préparer les dossiers de candidature, à consolider leurs plans d'exportation et à aligner leurs décisions sur les structures de gouvernance et les réalités sectorielles⁶¹.

Parmi les autres formes de soutien efficaces, on trouve les modèles coordonnés de « guichet unique », qu'il s'agisse de systèmes reposant sur des conseillers, Export Navigator⁶²

52 Chambre de commerce de l'Ontario et Conseil canadien pour l'entreprise autochtone, *A Way Forward: Ontario's Path Towards Economic Reconciliation, Equity and Inclusive Growth—Part II: Finance and Capital*.

53 Conseil canadien pour l'entreprise autochtone et Centre des Compétences futures. *Préparation et résilience : cartographie des grandes lignes de l'écosystème des compétences et de l'emploi des Autochtones au Canada*.

54 Affaires mondiales Canada, Guide pas-à-pas à l'exportation; et Affaires mondiales Canada, « Service des délégués commerciaux ».

55 Forum pour la formation en commerce international (FITT), « À propos de nous ».

56 Entretien avec Lora Rigutto, responsable des partenariats et de la communauté, FITT, 2025.

57 Invest Nova Scotia, « Export Development and Trade ».

58 Entretien avec Carolyn Clegg, responsable de la croissance des entreprises, et Tamasha Fernando, responsable du développement des exportations, à Invest Nova Scotia, 2026.

59 Entretien avec Matthew Foss, vice-président, Recherche et politiques publiques au Conseil canadien pour l'entreprise autochtone, 2025.

60 Waubetek Business Development Corporation, « About Us ».

61 Entretien avec Dawn Madahbee Leach, directrice générale de la Waubetek Business Development Corporation, 2026.

62 Gouvernement de la Colombie-Britannique, « Export Navigator ».

en Colombie-Britannique en Colombie-Britannique ou d'approches regroupant plusieurs programmes, soutenues par l'Agence de promotion économique du Canada atlantique⁶³ (APECA) dans le Canada atlantique. Ces dispositifs aident les entreprises autochtones à intégrer la formation professionnelle dans un parcours unique de préparation à l'exportation et de développement des marchés, simple à suivre. Les chefs d'entreprise et cadres supérieurs interrogés jugent ces modèles efficaces, car ils réduisent la fragmentation, rattachent la formation à des actions concrètes et offrent des points d'entrée guidés dans un paysage de soutien qui, autrement, risquerait d'apparaître éclaté. Une étude d'Affaires mondiales Canada montre également que la formation est plus efficace lorsqu'elle s'inscrit dans un parcours coordonné plutôt que lorsqu'elle est dispensée comme une intervention isolée⁶⁴.

La formation n'est qu'un élément parmi d'autres de l'écosystème de l'exportation⁶⁵. Les fournisseurs traditionnels proposent des formations professionnelles de base, mais ces services ne rejoignent pas toujours les entrepreneurs autochtones ou ne s'adaptent pas à leurs structures de gouvernance. Les organisations dirigées par des Autochtones contribuent à combler ce fossé. Elles accompagnent les entreprises dans le choix des programmes, les démarches de candidature, l'identification des options de financement et la planification des exportations, en tenant compte de la gouvernance locale et du contexte culturel. Ce faisant, elles contribuent à réduire l'incertitude pour les prêteurs et les partenaires. Elles aident les entreprises à clarifier leurs besoins, à préparer des demandes complètes et à élaborer des plans d'exportation plus solides.

Les agents de développement économique jouent un rôle clé dans l'infrastructure de l'écosystème

Les agents de développement économique (ADE) occupent une place importante dans les écosystèmes entrepreneuriaux autochtones. Ils agissent comme conseillers de proximité et soutiennent le développement commercial et économique des communautés⁶⁶. Dans de nombreuses communautés des Premières Nations, les postes d'ADE sont financés par

des programmes fédéraux de développement économique gérés par Services aux Autochtones Canada. Dans les territoires, des fonctions similaires sont assurées dans le cadre de programmes mis en œuvre par l'Agence canadienne de développement économique du Nord (CanNor), qui collabore avec les gouvernements autochtones, les sociétés de développement et les organisations régionales pour renforcer les capacités économiques des communautés nordiques. Les organisations inuites et métisses emploient également du personnel chargé du développement économique par l'intermédiaire de sociétés régionales, de sociétés de développement et d'organismes responsables des revendications territoriales. Ces personnes conseillent les entreprises et contribuent à coordonner le développement économique local⁶⁷.

Le Conseil pour l'avancement des agents de développement autochtones (CAADA) est une association professionnelle autochtone nationale qui soutient les ADE par la formation, la certification et les réseaux, sans pour autant employer directement ces agents⁶⁸.

Les résultats d'enquête indiquent que les organismes de développement économique mettent les entrepreneurs en relation avec des formations à l'exportation, des programmes de financement et des aides au commerce. Cependant, Paul Macedo, directeur des communications au CAADA, souligne que de nombreux ADE gèrent des portefeuilles très vastes, qui vont bien au-delà de la seule question des exportations et couvrent, par exemple, la planification des infrastructures et les services-conseils généraux aux entreprises⁶⁹. Les rapports nationaux rappellent aussi que toutes les communautés des Premières Nations ne disposent pas d'un poste d'ADE à temps plein et que les modalités de financement peuvent influencer sur le recrutement et la rétention du personnel⁷⁰.

Lorsque les capacités des ADE sont limitées, il peut être plus difficile pour les entreprises de tirer parti des programmes liés à l'exportation. Cela peut également influencer sur le niveau de confiance des prêteurs et des partenaires commerciaux lorsqu'ils collaborent avec elles. Les ADE contribuent souvent à interpréter les conditions des programmes, à organiser les documents et à mettre les entreprises en relation avec les bonnes mesures de soutien.

63 Agence de promotion économique du Canada atlantique (APECA). « Programmes et initiatives ».

64 Bélanger Baur, *Les petites et moyennes entreprises exportatrices appartenant à des Autochtones au Canada*.

65 Conseil national de développement économique des Autochtones, « Plan stratégique 2024-2027 du CNDEA ».

66 Conseil pour l'avancement des agents de développement autochtones (CAADA), *Orientation to the Occupation of Indigenous Economic Development Officer*.

67 Services aux Autochtones Canada, « Programme pour la préparation des collectivités aux possibilités économiques (PPCPE) – Lignes directrices du programme ».

68 Conseil pour l'avancement des agents de développement autochtone, « About Cando ».

69 Entretien avec Paul Macedo, directeur de la communication du Conseil pour l'avancement des agents de développement autochtones (CAADA), 2026.

70 Conseil pour l'avancement des agents de développement autochtones (CAADA), *Mémoire présenté au Comité permanent des affaires autochtones et du Nord dans le cadre du rapport sur les obstacles au développement économique autochtone*.

Ces interventions réduisent l'incertitude pour les prêteurs et les partenaires commerciaux. Lorsque les effectifs sont restreints, ce soutien l'est aussi, ce qui complique la tâche des entreprises qui cherchent à satisfaire aux exigences des programmes⁷¹.

La recherche menée par les communautés autochtones renforce l'écosystème des exportations

La recherche joue elle aussi un rôle important dans le renforcement des écosystèmes d'exportation. Elle fournit des données qui aident les entreprises et les institutions à comprendre comment mobiliser la gouvernance, la géographie et les marchés pour soutenir les activités d'exportation⁷².

Au Nunavik, le vice-président de la Société Makivik souligne l'importance des études sur les ressources et les marchés (qu'il s'agisse de l'évaluation des stocks marins ou de l'identification d'acheteurs internationaux) pour développer les débouchés à l'exportation. La recherche contribue aussi à aligner les décisions en matière d'exportation sur les priorités et les valeurs inuites, ainsi que sur les conditions d'isolement propres à l'Arctique⁷³.

À l'échelle nationale, le CCEA produit des données commerciales propres aux Autochtones, des profils sectoriels et des études de cas qui aident les exportateurs et les gouvernements à repérer des débouchés et à orienter la mise en œuvre des programmes de soutien à l'exportation⁷⁴.

Les agences de développement régional (ADR) fédérales appuient également ces travaux. CanNor concentre ses

activités dans les territoires, tandis que l'Agence fédérale de développement économique pour le Nord de l'Ontario (FedNor) se consacre à cette région-là. Ces organismes mènent des recherches sur les marchés nordiques, les infrastructures, les possibilités sectorielles et les ressources, qui peuvent aider les chefs d'entreprise autochtones à prendre des décisions éclairées.

La recherche, à elle seule, ne suffit pas à préparer une entreprise autochtone à l'exportation. Elle permet toutefois aux entreprises et aux institutions de mieux cerner les débouchés d'exportation et les conditions nécessaires pour en tirer parti. Les études de marché aident à déterminer s'il existe une demande pour un produit et si la production peut être accrue dans un contexte local. En mettant au jour, dès le départ, les acheteurs potentiels, les besoins en infrastructures et les limites propres à un secteur, la recherche contribue à réduire l'incertitude au niveau de l'écosystème et à éclairer les décisions des entreprises et des institutions concernant les prochaines étapes.

Des compétences aux capacités, et des capacités à la préparation

Les activités d'exportation se développent par étapes. Les PME autochtones acquièrent d'abord les compétences de base nécessaires à l'activité commerciale, puis elles accumulent de l'expérience en intervenant sur des marchés réels. Enfin, des partenaires externes évaluent si l'entreprise est prête à exporter⁷⁵.

Certaines études montrent que de nombreuses PME accèdent aux marchés internationaux avant de se considérer pleinement prêtes, mais qu'elles améliorent souvent leur productivité et la sophistication de leur gestion grâce à l'exportation, un processus qualifié d'« apprentissage par l'exportation »⁷⁶. Les études menées sur les exportateurs autochtones au Canada mettent en lumière une dynamique similaire. Le développement des exportations se fait souvent progressivement et repose davantage sur les relations que sur un seul programme⁷⁷. Kingson Lim, responsable de



71 Conference Board du Canada, Le, *Aboriginal Entrepreneurship in Canada*; et l'Association nationale des sociétés de capital autochtones (NACCA), *Strengthening Indigenous Businesses: The Role of Indigenous Financial Institutions*.

72 Karagkouni et Dimitriou, « Barriers and Initiatives to Access International Market for European Cross-Border Regions ».

73 Entretien avec Andy Moorhouse, vice-président chargé du développement économique à la Société Makivik, 2026.

74 Entretien avec Matthew Foss, vice-président, Recherche et politiques publiques au Conseil canadien pour l'entreprise autochtone, 2025.

75 Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE), *SME and Entrepreneurship Policy: Learning by Exporting*; et Affaires mondiales Canada, « Les politiques de commerce et les moyennes et petites entreprises ».

76 Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE), *SME and Entrepreneurship Policy: Learning by Exporting*.

77 Affaires mondiales Canada et Conseil canadien pour l'entreprise autochtone, *Adàwe : Les expériences d'exportation d'entrepreneurs autochtones*; et Conseil canadien pour l'entreprise autochtone et Bureau de l'économiste en chef d'Affaires mondiales Canada. *Atāmitowin : Identifier et surmonter les défis auxquels font face les exportateurs autochtones*.

l'engagement stratégique auprès des Autochtones à Affaires mondiales Canada, décrit également le développement des exportations comme un processus fondé sur les relations, expliquant que les PME progressent plus efficacement lorsqu'elles entretiennent des contacts réguliers avec les délégués commerciaux. Ces derniers peuvent les mettre en relation avec des acheteurs, clarifier les attentes et les aider à mieux comprendre le contexte des marchés étrangers⁷⁸.

Dans le contexte des entreprises autochtones, la préparation ne se limite pas aux compétences commerciales. Elle dépend aussi des structures de gouvernance, de l'accès au financement, des réseaux et des programmes de soutien⁷⁹. C'est pourquoi une entreprise ne peut pas simplement se déclarer prête à exporter. La préparation résulte d'une évaluation ponctuelle menée par les prêteurs, les IFA, les organismes de promotion du commerce et les acheteurs, qui déterminent si les preuves disponibles, la stabilité et la gestion des risques sont suffisantes pour justifier une expansion⁸⁰.

Le prisme des 3 D pour évaluer la préparation à l'exportation

Une entreprise ne peut pas se présenter elle-même comme prête à l'exportation. Sa préparation est reconnue lorsque des partenaires externes, tels que les prêteurs, les IFA, les organismes de promotion du commerce et les acheteurs, estiment qu'elle est en mesure d'honorer ses engagements à l'exportation et de gérer les risques liés au commerce international⁸¹. Ces évaluations reposent généralement sur des éléments vérifiables, comme le rendement opérationnel, la stabilité financière et la capacité à respecter les exigences réglementaires ainsi que les obligations de livraison.

Les entretiens et l'analyse documentaire menés pour cette étude montrent que ces évaluations s'articulent souvent autour de trois questions. L'entreprise est-elle capable de tenir ses promesses de manière fiable? Peut-elle maintenir ses activités dans la durée? A-t-elle pris des mesures pour réduire les risques pour ses partenaires?

Pour décrire ces éléments récurrents, nous avons utilisé un cadre analytique simple, appelé ici **prisme des 3D** : *démonstration*, *durabilité* et *diminution des risques*. Il offre une approche structurée pour expliquer comment la préparation à l'exportation est évaluée en fonction des modèles d'entreprise autochtones et des différentes filières d'exportation.

78 Entretien avec Kingson Lim, gestionnaire, Engagement stratégique des Autochtones, Affaires mondiales Canada, 2026.

79 Association nationale des sociétés de capital autochtones (NACCA), *Strengthening Indigenous Businesses*; et Bélanger Baur, *Les petites et moyennes entreprises exportatrices appartenant à des Autochtones au Canada*.

80 Voir les exemples présentés par Signal49 Recherche à l'annexe C.

81 Conseil canadien pour l'entreprise autochtone et Affaires mondiales Canada, Bureau de l'économiste en chef d'Affaires mondiales Canada. *Atâmitowin : Identifier et surmonter les défis auxquels font face les exportateurs autochtones*.



Les 3 D de la préparation à l'exportation des entreprises autochtones

La préparation à l'exportation est généralement appréciée à partir de trois critères :

- **Démonstration** : preuves que l'entreprise est en mesure de tenir ses engagements et que ses activités se déroulent de manière fiable dans les conditions actuelles (par exemple, expéditions à l'exportation menées à bien, commandes internationales répétées, respect des normes de sécurité des produits ou des denrées alimentaires, respect documenté des délais de livraison).
- **Durabilité** : preuves de la capacité de l'entreprise à assurer la continuité de ses activités et de sa situation financière (par exemple, relations commerciales pluriannuelles avec les acheteurs, revenus stables d'une saison à l'autre, licences d'approvisionnement ou contrats d'approvisionnement à long terme, bénéfices non distribués ou capacité de réinvestissement).
- **Diminution des risques** : dispositions particulières visant à limiter les risques financiers, réglementaires ou liés à la livraison pour les acheteurs et les prêteurs (par exemple, lettres de crédit ou lignes de financement confirmées, couvertures d'assurance, conditions de paiement anticipé, recours à un intermédiaire chargé de la gestion des documents douaniers et de la conformité).

Ces trois dimensions répondent à des questions distinctes.

La *démonstration* répond à la question : *l'entreprise est-elle capable de livrer la marchandise?*

La *durabilité* répond à la question : *peut-elle continuer à le faire?*

La *diminution des risques* répond à la question : *qu'est-ce qui protège les partenaires en cas de problème?*

Le prisme des 3 D ne suppose pas que la préparation à l'exportation se manifeste de la même façon dans toutes les entreprises ou qu'elle s'applique uniformément à tous les modèles d'affaires autochtones. Dans les systèmes coopératifs et les entreprises communautaires, la préparation peut être évaluée à l'échelle de l'institution plutôt qu'au niveau des producteurs individuels⁸². Dans les PME privées, elle est généralement évaluée au niveau de l'entreprise, à partir des états financiers, des capacités de gestion et des antécédents opérationnels⁸³. Dans les secteurs axés sur les services, comme le tourisme ou le numérique, la préparation peut se démontrer par des projets menés à bien, des contrats renouvelés et des recommandations de clients, plutôt que par des stocks physiques ou des systèmes d'expédition⁸⁴.

Le prisme des 3 D a été élaboré pour cette étude à partir de thèmes récurrents identifiés dans les entretiens et dans une revue de la littérature canadienne et internationale sur l'exportation. Il fournit une approche structurée pour décrire la manière dont la préparation à l'exportation est évaluée selon les modèles d'entreprise autochtones, les secteurs et les régions.

Les études de cas qui suivent illustrent concrètement comment la *démonstration*, la *durabilité* et la *diminution des risques* se traduisent dans la pratique à travers différents modèles d'entreprise autochtones et plusieurs filières d'exportation. Ces cas ont été retenus parce que les entreprises concernées ont réussi à démarrer ou à maintenir des activités d'exportation, ce qui permet d'observer comment la préparation à l'exportation se manifeste dans les faits. L'étude ne traite pas des entreprises qui ont tenté d'exporter sans y parvenir. Elle met plutôt en lumière les facteurs qui ont fait leurs preuves et les conditions qui ont permis à ces entreprises de faire des affaires sur les marchés internationaux. Ensemble, ces exemples reflètent la diversité des secteurs, des structures de gouvernance, des zones géographiques et des modèles d'affaires qui caractérisent les PME autochtones actives dans l'exportation.

82 Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE), *Linking Indigenous Communities with Regional Development in Canada*; et Innovation, Sciences et Développement économique Canada, « Comprendre les coopératives : fonctionnement, types et contributions ».

83 Conseil canadien pour l'entreprise autochtone et Bureau de l'économiste en chef d'Affaires mondiales Canada, *Atāmitowin : Identifier et surmonter les défis auxquels font face les exportateurs autochtones*.

84 Landry et Heschl, *Indigenous Tourism Sector Impact in Canada*; et Affaires mondiales Canada et Conseil canadien pour l'entreprise autochtone, *Adāwe : Les expériences d'exportation d'entrepreneurs autochtones*.



Nuez Acres® : la préparation à l'exportation rendue possible par un débouché et un soutien ciblé

Nuez Acres⁸⁵ illustre la façon dont une occasion d'exportation peut se présenter grâce à la *démonstration*, à la *durabilité* et à la *diminution des risques* à la suite d'une commande spontanée d'un détaillant américain⁸⁶.



Nuez Acres : des marchés fermiers aux rayons de magasins à l'international

Nuez Acres est une entreprise de soins de la peau détenue majoritairement par des Métis à Langley (Colombie-Britannique). Fondée en 2019, elle fabrique des sérums et des huiles sans eau à base de pacanes. Au départ, l'entreprise vendait ses produits sur les marchés fermiers et par des circuits locaux, avant de se tourner vers le commerce en ligne et la distribution en gros pendant la pandémie de COVID-19. Elle a ensuite conclu un accord de distribution nationale avec un grand distributeur canadien et s'est conformée aux normes applicables en matière de réglementation et d'étiquetage. Les exportations, qui représentent environ 10 pour cent de son chiffre d'affaires, se font généralement sur commande. L'entreprise est entrée sur le marché américain après avoir reçu une importante commande non sollicitée d'un détaillant. Pour honorer cette commande, il a fallu produire les marchandises avant de recevoir le paiement et satisfaire à des exigences transfrontalières supplémentaires. Des programmes d'entrepreneuriat autochtone et des financements de TACC ont permis d'apporter des capitaux et des conseils précieux à cette étape. L'étude analyse comment l'entreprise a accédé aux marchés d'exportation sans stratégie internationale formelle à long terme, une situation que la littérature qualifie d'exportation réactive ou fortuite⁸⁷.

Démonstration

Avant d'entrer sur le marché américain, l'entreprise s'est assurée de sa conformité aux normes de Santé Canada, a obtenu des codes universels de produits (CUP) et a distribué ses produits dans 241 magasins Walmart au Canada. Elle a fourni les volumes requis pour le marché de détail national et respecté les exigences en matière d'étiquetage. Cette expérience sur le marché intérieur a fourni des preuves tangibles de capacité de production et de conformité réglementaire lorsque le détaillant américain a passé sa commande.

Durabilité

Pour honorer cette commande, l'entreprise a dû produire les marchandises avant d'être payée et se conformer à de nouvelles exigences en matière d'étiquetage, d'équipement et de formalités douanières. Les coûts liés au marketing et à la conformité ont augmenté pendant la période où l'entreprise attendait ses revenus. Avec deux employés à temps plein et un fonds de roulement limité, la direction a dû coordonner la production, le financement et les ajustements réglementaires dans des délais serrés dictés par le secteur du commerce de détail. Les activités déjà en place sur le marché de détail, y compris des processus de production bien rodés, une expérience en matière de conformité réglementaire et un réseau de distribution national via Walmart Canada, ont fourni la base opérationnelle nécessaire pour absorber ces pressions et mener à bien la commande.

Diminution des risques

Dans ce cas, la *diminution des risques* se manifeste surtout par le soutien financier et les conseils de TACC. Lorsque le financement initial ne suffisait pas à couvrir l'ensemble des coûts liés à l'exécution de la commande américaine, TACC a accordé un financement supplémentaire non remboursable et est resté en contact avec l'entreprise tout au long de la période. Ce soutien a réduit le risque de liquidité immédiat, stabilisé les flux de trésorerie pendant la phase de production et rendu possible l'opération d'exportation. La participation à des programmes d'entrepreneuriat autochtone et à des réseaux de soutien destinés aux Métis et aux autres communautés autochtones a également renforcé les capacités de planification et réduit l'incertitude pour les prêteurs et les partenaires.

Dans ce cas-ci, l'activité d'exportation repose à la fois sur les résultats obtenus sur le marché intérieur, sur la capacité de l'entreprise à gérer de fortes contraintes opérationnelles à court terme et sur le soutien financier d'institutions capables de diminuer les risques liés à la mise en œuvre.

La préparation ne découle pas d'une stratégie d'exportation à long terme soigneusement planifiée. Elle apparaît lorsque les acteurs nationaux, les institutions financières et les réseaux de conseil autochtones parviennent à se mobiliser assez rapidement pour répondre à une demande internationale inattendue.

⁸⁵ Nuez Acres, « Nuez Acres ».

⁸⁶ Entretien avec Anthony Wingham, cofondateur et directeur des opérations de Nuez Acres, 2026. Voir l'exemple 1 à l'annexe C.

⁸⁷ Crick et Crick, « Coopetition and COVID-19: Collaborative Business-to-Business Marketing Strategies in a Pandemic Crisis »; et Hollensen, *Marketing Management: A Relationship Approach*.

McGraw Seafood Inc. (2008) : une entreprise communautaire axée sur l'exportation

McGraw Seafood Inc. (2008)⁸⁸ illustre une participation durable aux exportations au sein d'une entreprise mature, orientée vers l'exportation et fonctionnant à grande échelle.



McGraw Seafood Inc. : la propriété autochtone comme moteur de croissance mondiale

McGraw Seafood Inc. (2008) appartient entièrement à la Première Nation d'Elsipogtog et se trouve à Tracadie, au Nouveau-Brunswick. L'entreprise, qui existe depuis plus de 50 ans, est devenue la propriété d'une Première Nation en 2008 dans le cadre d'une stratégie de développement économique communautaire. Les pêcheurs des environs exercent leurs activités en vertu de permis commerciaux et communautaires détenus par la Première Nation. McGraw Seafood achète, transforme et commercialise le produit, faisant le lien entre les pêcheurs locaux et les acheteurs internationaux. L'entreprise se spécialise dans le crabe des neiges, le homard, la sébaste et la truite arc-en-ciel, et emploie entre 15 et 20 personnes hors saison, jusqu'à 250 pendant la haute saison. Environ 90 à 95 pour cent de la production est exportée, principalement vers les États-Unis, mais aussi vers le Japon, la Chine, la Corée du Sud et quelques pays européens. Depuis le changement de propriété, l'entreprise a renforcé son image de marque et son positionnement afin de refléter son ancrage local et sa stabilité à long terme⁸⁹.

Démonstration

Depuis plusieurs décennies, l'entreprise transforme et exporte des produits de la mer en conformité avec la réglementation fédérale. Elle traite de gros volumes saisonniers et entretient des relations de longue date avec des courtiers aux États-Unis et en Asie. Elle fournit des casinos, des croisiéristes et des restaurants qui exigent une qualité constante et des volumes fiables. La direction participe à des missions commerciales et collabore avec Aliments et Boissons Atlantique, notamment pour le développement de la marque autochtone Tekpa. Basée au Nouveau-Brunswick, la direction travaille en anglais et en français, ce qui facilite la communication avec les acheteurs, les organismes de réglementation et les partenaires du secteur. L'ensemble de ces éléments démontre que les systèmes de production, de conformité et de distribution fonctionnent de manière fiable sur les marchés d'exportation.

Durabilité

La transformation des produits de la mer est une activité saisonnière qui demande une coordination fine. Les effectifs passent d'environ 15 à 20 employés à près de 250 en haute saison. Le fait que les permis de pêche soient détenus par des membres de la collectivité contribue à sécuriser l'approvisionnement. L'entreprise exporte vers plusieurs pays et collabore avec des courtiers bien établis, ce qui lui permet de réduire sa dépendance à l'égard d'un seul marché. Les financements accordés par des prêteurs autochtones, des banques commerciales et l'APECA servent à financer l'équipement, les infrastructures et le fonds de roulement.

Diminution des risques

McGraw Seafood réduit les risques pour les acheteurs et les prêteurs grâce à la conformité de ses installations de transformation à la réglementation fédérale et à sa longue expérience de l'exportation de produits de la mer. Les acheteurs savent que l'entreprise peut satisfaire aux normes de sécurité alimentaire et honorer des commandes saisonnières importantes. Les relations de longue date avec des courtiers en produits de la mer aux États-Unis et en Asie rendent aussi les transactions plus prévisibles. Du fait de sa présence de longue durée sur les marchés d'exportation, de nombreux éléments qui attestent de sa fiabilité, comme la qualité constante des produits et les liens durables avec les acheteurs, contribuent également à réduire l'incertitude pour ses partenaires.

Dans ce cas précis, il est plus juste de parler de participation à l'exportation que de préparation à l'exportation, puisque McGraw Seafood exporte depuis des décennies. L'entreprise transforme des produits de la mer conformément à la réglementation fédérale et fournit régulièrement d'importantes commandes saisonnières à des acheteurs internationaux. Ses relations de longue date avec des courtiers en produits de la mer et l'accès à des permis de pêche détenus par des membres de la collectivité lui permettent de maintenir des activités d'exportation à grande échelle.

88 McGraw Seafood Inc. (2008), « About McGraw Seafood ».

89 Entretien avec Robbie Graham, chef du marketing à McGraw Seafood Inc. (2008), 2026. Voir l'exemple 2 à l'annexe C.

Bastien Industries : concilier patrimoine et demande commerciale

Le cas de Bastien Industries⁹⁰ illustre la manière dont la *démonstration*, la *durabilité* et la *diminution des risques* se combinent au sein d'une entreprise culturelle axée sur le patrimoine. Parmi les trois dimensions du prisme, c'est la *démonstration* qui ressort le plus clairement dans ce cas.



Bastien Industries : l'artisanat à l'échelle mondiale

Bastien Industries est une entreprise entièrement détenue par le peuple huron-wendat et dont le siège se trouve à Wendake, au Québec. Forte d'une histoire de plus de 150 ans, elle fabrique des mocassins et des articles en cuir de manière artisanale, en s'appuyant sur des techniques transmises de génération en génération. L'entreprise se situe à la croisée des secteurs de la fabrication et du tourisme culturel. Sa présence commerciale à Wendake, une destination touristique, contribue à accroître la visibilité de la marque, à stimuler les ventes et à développer des relations à l'exportation. La production repose à la fois sur une fabrication en interne et sur un réseau d'artisans travaillant à domicile qui apportent leur savoir-faire en matière de perlage et d'artisanat spécialisé. L'entreprise distribue ses produits par l'intermédiaire de plus de 180 partenaires commerciaux, de canaux en ligne et de magasins desservant une clientèle de touristes. Environ 30 pour cent du chiffre d'affaires provient des exportations, principalement vers les États-Unis, avec des volumes plus modestes vers le Japon et la France. Le marché japonais s'est développé à la suite de l'intérêt spontané d'acheteurs plutôt que dans le cadre d'une expansion ciblée. De manière plus générale, la croissance des exportations s'est faite progressivement grâce à la participation à des salons professionnels, à des partenariats avec des distributeurs et à des initiatives liées au tourisme soutenues par l'Association touristique autochtone du Canada (ATAC). L'entreprise s'inscrit dans les structures de gouvernance des réserves tout en entretenant des relations de distribution sur les marchés nationaux et internationaux.⁹¹

Démonstration

Bastien démontre sa capacité d'exportation par des commandes régulières de gros en provenance des États-Unis et par la poursuite de la distribution de ses produits par des distributeurs internationaux.

L'entrée sur le marché japonais résulte de l'intérêt manifesté par des acheteurs plutôt que d'une stratégie d'expansion ciblée, ce qui montre que la demande extérieure est née de la notoriété de la marque et de sa présence dans les salons professionnels. Les acheteurs choisissent des produits artisanaux dont la fabrication exige des délais plus longs, ce qui témoigne de leur confiance dans la constance de la qualité et le respect des délais de livraison. Un marketing structuré, un positionnement axé sur le tourisme et une communication claire concernant l'origine des produits contribuent à l'établissement de relations d'exportation durables.

Durabilité

La production repose sur la coordination entre la fabrication interne et un réseau d'artisans travaillant à domicile, qui réalisent le perlage et les finitions spécialisées. Ce modèle de production décentralisée permet de préserver le savoir-faire artisanal traditionnel tout en répondant à la demande des grossistes. La direction ajuste le volume des commandes en fonction de la main-d'œuvre artisanale disponible et des marges prévues. La croissance des exportations est progressive et reflète les capacités disponibles plutôt qu'une expansion rapide. L'approche mesurée de Bastien en matière de pénétration de nouveaux marchés traduit la volonté de développer les exportations avec prudence et de saisir de nouvelles occasions seulement lorsque la production et les ressources financières le permettent.

Diminution des risques

Bastien Industries réduit l'incertitude en travaillant avec des distributeurs reconnus qui gèrent les relations avec les grossistes et l'accès au marché. Ces intermédiaires offrent des canaux de vente fiables et facilitent la coordination des commandes sur les marchés internationaux. En outre, Bastien développe son activité graduellement et adapte les volumes de commande à la capacité de travail des artisans. Cette approche limite le risque de surcapacité de production et tient compte des contraintes financières auxquelles sont confrontés de nombreux exportateurs autochtones lorsqu'ils s'ouvrent à de nouveaux marchés.

Dans ce cas précis, la préparation à l'exportation repose surtout sur la *démonstration*, car la demande répétée des grossistes confirme que l'image de marque et la qualité du produit répondent aux attentes des marchés d'exportation. La *durabilité* et la *diminution des risques* renforcent cette position en veillant à ce que la capacité de production corresponde au volume des commandes et en s'appuyant sur des réseaux de distribution bien établis pour gérer les ventes à l'international.

90 Bastien Artisan autochtone, « Histoire ».

91 Entretien avec Jason Picard-Binet, PDG de Bastien Industries, 2026. Voir l'exemple 3 à l'annexe C.

NorSask Forest Products : une production gérée par la collectivité sur les marchés mondiaux du bois d'œuvre

Le cas de NorSask Forest Products Limited Partnership⁹² illustre la *démonstration*, la *durabilité* et la *diminution des risques* sur un marché du bois d'œuvre exposé aux fluctuations commerciales. C'est la dimension de la *durabilité* qui met le plus nettement en évidence la manière dont l'entreprise maintient sa participation à l'exportation.



NorSask : la participation des communautés autochtones aux marchés mondiaux du bois

NorSask Forest Products LP est une scierie entièrement détenue par des membres de Premières Nations et gérée par le Conseil tribal de Meadow Lake (MLTC), qui représente neuf Premières Nations du nord de la Saskatchewan. Construite en 1971, la scierie a été rachetée par le gouvernement de la Saskatchewan en 1981, puis est devenue la propriété exclusive du MLTC en 1998. NorSask produit du bois d'œuvre résineux et emploie entre 120 et 140 personnes, dont environ 70 à 75 pour cent sont autochtones. Historiquement, les exportations ont représenté environ 40 à 50 pour cent du chiffre d'affaires, les États-Unis constituant le principal marché international. Grâce à son emplacement dans le nord de la Saskatchewan, l'usine se trouve à une distance raisonnable en camion des marchés américains de la construction. Cette proximité facilite l'accès logistique au marché transfrontalier, mais expose directement l'entreprise aux droits de douane américains sur le bois d'œuvre résineux, aux mesures compensatoires et aux fluctuations des politiques commerciales. La participation à l'exportation s'inscrit donc dans un contexte de volatilité des prix des matières premières et de risques réglementaires liés au commerce transfrontalier.⁹³

Démonstration

NorSask démontre sa capacité d'exportation grâce à un système de classification normalisé, à des volumes de production constants et au respect rigoureux des exigences contractuelles. Sur les marchés du bois d'œuvre, les acheteurs évaluent la précision dimensionnelle, le taux d'humidité, le respect des délais de livraison et la conformité de la documentation. Forte d'une présence transfrontalière de longue date, l'entreprise a développé une expertise interne en matière de tarification dans le cadre des régimes douaniers et d'exécution de contrats sur des marchés réglementés.

Durabilité

La *durabilité* est l'élément central dans ce cas, car l'entreprise évolue sur un marché soumis à des droits de douane, à des fluctuations de prix et à des coûts de transport variables. Une grande partie du chiffre d'affaires provient depuis longtemps des ventes aux États-Unis, ce qui expose NorSask à des droits compensateurs et antidumping ainsi qu'aux variations des taux de change. Lorsque les droits de douane augmentent, la direction réoriente une part plus importante des ventes vers les marchés canadiens, notamment l'Alberta, la Saskatchewan et le Manitoba. Cette capacité d'ajustement lui permet de maintenir une présence à l'exportation sans compromettre la stabilité globale de l'entreprise. La direction coordonne l'approvisionnement, la production et la commercialisation des produits forestiers afin d'adapter les volumes à l'évolution des conditions, tout en préservant les marges, la trésorerie et la stabilité de l'emploi pour les neuf Premières Nations propriétaires.

Diminution des risques

L'entreprise réduit l'incertitude pour les acheteurs grâce à des contrats clairs et à des systèmes de livraison fiables. Sur les marchés du bois d'œuvre, les acheteurs ont besoin de délais de livraison prévisibles, d'une classification exacte et d'une documentation complète. Grâce à son expérience en matière de gestion des contrats et de coordination des expéditions transfrontalières, NorSask veille à ce que les commandes soient exécutées conformément aux accords, même lorsque les conditions du marché sont instables.

Dans le cas de NorSask, l'accent porte donc davantage sur la participation aux exportations que sur la préparation, puisque l'entreprise exporte du bois d'œuvre vers les États-Unis depuis de nombreuses années. Sa capacité à répartir ses ventes entre les marchés américain et canadien lui permet de maintenir ses exportations, même lorsque les droits de douane ou les conditions du marché évoluent. En gérant avec soin la production, la tarification et la logistique, NorSask assure la stabilité de ses activités tout en participant aux marchés transfrontaliers du bois d'œuvre.

⁹² NorSask Forest Products Inc., « NorSask Forest Products ».

⁹³ Entretiens avec le représentant principal n° 1 et avec le représentant principal n° 2 de NorSask Products LP, 2026. Voir l'exemple 4 à l'annexe C.

Canadian Arctic Producers : commercialisation coordonnée de l'art inuit

Le cas de Canadian Arctic Producers (CAP)⁹⁴ illustre la *démonstration*, la *durabilité* et la *diminution des risques* dans le cadre d'un modèle coopératif. Ici, c'est la *diminution des risques* qui caractérise le plus clairement la préparation à l'exportation.



Canadian Arctic Producers : des communautés arctiques aux acheteurs du monde entier

Canadian Arctic Producers (CAP) est la division marketing et ventes d'Arctic Cooperatives Limited, un réseau coopératif détenu par des Inuits et regroupant 33 coopératives au Nunavut, dans les Territoires du Nord-Ouest et au Yukon.

Les artistes vendent leurs œuvres à leur coopérative, gérée par un conseil d'administration autochtone. CAP se charge de la tarification, des formalités administratives, de l'expédition, des procédures douanières et des relations avec les acheteurs depuis ses bureaux de Mississauga, en Ontario. Autrefois, les exportations représentaient environ 40 pour cent du chiffre d'affaires. Elles se situent aujourd'hui autour de 5 pour cent, principalement en raison du durcissement de la réglementation et de l'évolution des conditions du marché. Cela ne signifie pas pour autant que la demande internationale a disparu : CAP continue de vendre à des acheteurs aux États-Unis et en Europe et travaille avec des clients dans plus de 25 pays. Ce modèle met en relation des artistes issus de communautés nordiques isolées avec des services centralisés de promotion et de soutien à l'exportation situés dans le sud du Canada⁹⁵.

Démonstration

La crédibilité de CAP en matière d'exportation ne repose pas sur la capacité démontrée par chaque artiste, mais sur une réputation institutionnelle bâtie au fil de décennies de relations avec des galeries internationales. Les acheteurs traitent avec une entité centralisée plutôt qu'avec de nombreux producteurs dispersés. La *démonstration* se joue donc au niveau du système : tarification cohérente, documentation normalisée et délais de livraison prévisibles, quelle que soit la collectivité d'origine, signalent que le réseau fonctionne comme une plateforme commerciale coordonnée.

Durabilité

La *durabilité* découle du regroupement. En rassemblant la production artistique de plusieurs communautés, CAP stabilise l'offre et maintient sa présence sur le marché même lorsque les niveaux de production varient localement. La coordination commerciale centralisée allège la charge pesant sur les artistes individuels et les protège des fluctuations des taux de change, des exigences en matière de permis et des négociations avec les acheteurs. La structure coopérative permet de répartir le risque de marché sur l'ensemble du réseau plutôt que de le concentrer sur chaque producteur.

Diminution des risques

La *diminution des risques* est particulièrement importante, car les exportations d'œuvres d'art inuites sont soumises à la réglementation sur la faune et la flore, aux obligations de documentation relatives aux biens culturels et à des contrôles douaniers stricts. CAP prend à sa charge le respect de ce cadre réglementaire complexe. Les acheteurs internationaux n'ont affaire qu'à un seul intermédiaire responsable, ce qui leur évite de gérer eux-mêmes plusieurs producteurs étrangers et divers systèmes d'octroi de permis. Cette fonction centralisée de conformité réduit considérablement l'incertitude entourant les transactions et permet de mener à bien des opérations d'exportation malgré la distance géographique et les obstacles réglementaires.

Dans ce cas, la préparation à l'exportation est celle du système coopératif plutôt que de chaque artiste. CAP assume la conformité, la documentation et l'expédition pour le compte des artistes, ce qui permet aux acheteurs de traiter avec une seule entité responsable plutôt qu'avec de nombreux producteurs dispersés.

94 Canadian Arctic Producers (CAP), « About Canadian Arctic Producers ».

95 Entretien avec RJ Ramrattan, directeur général et représentant de Canadian Arctic Producers, 2026.
Voir l'exemple 5 à l'annexe C.

Patrick Hunter Inc. : Exportation numérique et axée sur les réseaux

Le cas de Patrick Hunter Inc.⁹⁶ illustre la *démonstration*, la *durabilité* et la *diminution des risques* dans un modèle d'entreprise numérique et fondé sur les réseaux. Parmi ces trois dimensions, c'est la *démonstration* qui définit le plus clairement la préparation à l'exportation.



Patrick Hunter Inc. : Art autochtone et présence numérique

Patrick Hunter Inc., qui exerce ses activités sous le nom de Patrick Hunter Art and Design, est une entreprise détenue et dirigée par Patrick Hunter, un artiste ojibwé originaire de la Première Nation de Keeseekoowenin, située sur le territoire du Traité n° 2 au Manitoba. Créée en 2014 et constituée en société en 2023, l'entreprise partage ses activités entre Batchawana Bay, dans le nord de l'Ontario, et Toronto, ce qui permet à l'artiste de demeurer en lien avec sa communauté tout en accédant aux marchés urbains et aux réseaux de création. L'entreprise offre des services dans les domaines de l'art, de l'image de marque et des licences, en plus de la vente en ligne d'imprimés et d'articles dérivés. Les exportations représentent environ 15 pour cent du chiffre d'affaires annuel, soit environ 10 000 \$, principalement à destination des États-Unis, avec quelques commandes ponctuelles en Nouvelle-Zélande et en Europe. Des projets internationaux, notamment des mandats de conception numérique pour des organisations sportives américaines, se sont développés grâce au bouche-à-oreille et aux réseaux sociaux plutôt qu'à une stratégie d'exportation formelle. Notre étude examine la préparation à l'exportation d'une entreprise créative individuelle axée sur le numérique.⁹⁷

Démonstration

La capacité d'exportation se mesure ici davantage à l'aune des projets réalisés et de la fidélité de la clientèle qu'à celle d'un plan d'exportation officiel. Des contrats avec des organisations sportives américaines, notamment les Blackhawks de Chicago et la Premier Lacrosse League, ont été obtenus grâce à Instagram et au bouche-à-oreille. Ces projets montrent que des clients internationaux font confiance au travail et au professionnalisme de l'artiste. Les ventes en ligne via Shopify permettent également de générer des commandes transfrontalières sans passer par un distributeur. Dans ce cas, la visibilité publique, les réalisations passées et une présence en ligne active constituent la preuve que l'entreprise peut répondre aux besoins d'une clientèle internationale.

Durabilité

L'activité de cette entreprise à propriétaire unique repose encore largement sur le temps et les capacités de son fondateur. Celui-ci assure la conception, la communication, la facturation et l'expédition. Les accords de licence génèrent des revenus sans exiger une nouvelle production physique à chaque fois, ce qui permet de maintenir un flux de revenus même lorsque la charge de travail est élevée. L'entreprise module également ses activités d'exportation en fonction du temps disponible et des capacités administratives. Cette approche permet de poursuivre des activités d'exportation à petite échelle tout en préservant la mission principale de l'entreprise, centrée sur le design.

Diminution des risques

La *diminution des risques* repose sur l'utilisation d'outils numériques et de réseaux professionnels. Shopify automatise les formulaires douaniers et les codes d'expédition, ce qui réduit le risque d'erreurs administratives. Les accords de licence écrits définissent clairement les modalités de paiement et les droits d'utilisation. La participation au CCEA et à la Chambre de commerce queer du Canada donne accès à des mises en relation, à un accompagnement et à des acheteurs de confiance, ce qui diminue les incertitudes associées à la collaboration avec de nouveaux clients internationaux.

Dans ce cas, la préparation à l'exportation tient principalement à la *démonstration* : des réalisations concrètes, une clientèle fidèle et une présence en ligne dynamique montrent que l'entreprise est en mesure de répondre aux attentes de clients internationaux. Les outils numériques et les accords de licence permettent de réaliser des transactions transfrontalières de petite taille en toute fiabilité.

⁹⁶ Patrick Hunter Inc., « Home ».

⁹⁷ Entretien avec Patrick Hunter, artiste, Patrick Hunter Inc., 2026. Voir l'exemple 6 à l'annexe C.

Comment la gouvernance et la géographie influencent la préparation dans les études de cas

Dans les six études de cas, la préparation ne se définit pas par l'intention ou par la seule participation à des formations, mais par la manière dont la performance, la stabilité et la gestion des risques sont évaluées dans la pratique. Si les entreprises acquièrent des compétences et renforcent leurs capacités au fil du temps, leur préparation est reconnue lorsque des partenaires externes jugent leurs opérations crédibles, leurs capacités durables et leurs risques maîtrisés. Ces exemples montrent que ces éléments se manifestent différemment selon la structure de gouvernance, le modèle d'affaires et la situation géographique.

Contrastes en matière de gouvernance et de modèles d'affaires

Dans l'ensemble des cas, la gouvernance indique où se situent l'autorité et la responsabilité, tandis que le modèle d'affaires détermine comment les fonctions d'exportation sont organisées.

Dans les PME individuelles comme Patrick Hunter Inc., la préparation est évaluée au niveau du propriétaire, notamment lorsque l'entreprise avait la forme d'entreprise individuelle. Les projets réalisés et la fidélité des clients témoignent du rendement de l'entreprise. La stabilité dépend de la capacité du propriétaire à gérer sa charge de travail et à maintenir un revenu régulier. La gestion des risques s'appuie sur des contrats, des plateformes numériques et des relations de confiance.

Dans les entreprises privées telles que Nuez Acres et Bastien Industries, la préparation est évaluée au niveau de l'entreprise. Les preuves de performance incluent la présence en magasin, les relations avec les distributeurs et la bonne exécution des commandes. La stabilité repose sur la coordination de la production et la gestion de la trésorerie. La diminution des risques peut passer par un soutien financier, des partenariats avec des distributeurs ou une expansion progressive vers de nouveaux marchés.

Les changements de gouvernance peuvent également modifier la façon dont la préparation est évaluée. Par exemple, lorsqu'une entreprise fonctionnait auparavant comme entreprise individuelle, son aptitude à exercer ses activités était surtout appréciée à partir des capacités personnelles et de la situation financière du propriétaire. Lorsqu'elle se constitue en société et prend de l'ampleur, la préparation commence à être évaluée au niveau de l'entreprise, sur la base de chiffres d'affaires attestés, des effectifs, des systèmes de production et d'accords de financement officiels. Cette évolution modifie la répartition des responsabilités et la manière dont les risques sont jugés.

Dans les entreprises industrielles détenues par la collectivité, comme McGraw Seafood et NorSask Forest Products, la préparation fait partie intégrante des systèmes de gestion et des opérations. La démonstration repose sur une production soutenue et sur la capacité à respecter les normes réglementaires. La stabilité dépend de la sécurité de l'approvisionnement, de la diversification des marchés et d'une gestion coordonnée. Les risques sont réduits grâce aux économies d'échelle, aux relations établies avec les acheteurs et à l'accès au financement.

Dans les systèmes coopératifs tels que Canadian Arctic Producers, la préparation se situe au niveau institutionnel. Les acheteurs évaluent la coopérative plutôt que les producteurs individuels. La démonstration repose sur une gestion centralisée et des expéditions coordonnées. La stabilité découle de systèmes communs et d'un approvisionnement coordonné. La gestion des risques s'appuie sur une documentation centralisée, des processus de conformité partagés et une coordination des relations avec les acheteurs.

Dans chacun de ces modèles, les attentes fondamentales en matière de préparation demeurent similaires. Ce qui change, c'est la façon dont la préparation est évaluée, la manière dont les risques sont gérés et l'organisation concrète des opérations d'exportation.

Contrastes géographiques et en matière d'infrastructures

L'emplacement influe sur la nature des défis à relever pour exporter.

Dans les régions nordiques isolées, comme le montre l'exemple de Canadian Arctic Producers, la distance et le manque d'options de transport rendent les livraisons plus lentes et plus coûteuses. Les règles douanières strictes et les exigences documentaires ajoutent une couche de complexité. La coopérative prend en charge l'expédition, les formalités administratives et la conformité pour le compte des artistes, assumant ainsi des risques que ces derniers ne pourraient pas supporter seuls.

Dans les zones industrielles du Nord, comme dans le cas de NorSask Forest Products, la proximité de la frontière américaine facilite les exportations, mais expose l'entreprise aux fluctuations des droits de douane, des taux de change et des prix du bois. La stabilité repose sur la capacité à répartir les ventes entre les marchés canadien et américain et à ajuster la production selon l'évolution des prix.

Dans des réserves urbaines comme celle où Bastien Industries mène ses activités, l'accès au transport constitue un obstacle moindre. Toutefois, les régimes fonciers et les cadres réglementaires peuvent influencer sur l'accès au financement bancaire et sur l'admissibilité à certains programmes. Dans ce contexte, une documentation claire, le respect des normes et la stabilité des états financiers sont particulièrement importants pour conserver la confiance des acheteurs et des prêteurs.

Dans les modèles numériques tels que celui de Patrick Hunter Inc., la distance physique est moins déterminante. La préparation dépend davantage de la gestion de la charge de travail, du maintien de systèmes en ligne fiables, du traitement des paiements numériques et de la qualité des relations avec les clients au-delà des frontières.

La géographie ne dicte pas si l'exportation est possible, mais elle façonne les défis logistiques, financiers et réglementaires spécifiques que les entreprises doivent surmonter pour être reconnues comme prêtes.

Même si les entreprises diffèrent par leur structure et leur implantation géographique, les acheteurs et les prêteurs recherchent généralement les mêmes critères fondamentaux : une capacité de livraison fiable, une activité stable et une gestion claire des risques. Ce qui varie, ce sont les moyens utilisés pour réunir ces conditions selon les modèles d'affaires et les régions. Les mesures de soutien à l'exportation doivent donc tenir compte de ces différences plutôt que de présupposer l'existence d'un modèle unique.

Filières d'exportation et conséquences en matière de soutien

Les PME autochtones accèdent aux marchés d'exportation par diverses voies. Certaines adoptent une approche réactive, en répondant à une demande imprévue de la part d'acheteurs (comme Nuez Acres, Bastien Industries et Patrick Hunter Inc.). D'autres sont conçues dès le départ pour l'exportation, les marchés internationaux étant au cœur de leur modèle (comme McGraw Seafood et NorSask Forest Products). Dans les systèmes coopératifs, l'exportation est organisée à l'échelle institutionnelle plutôt qu'au niveau de chaque producteur (par exemple, Canadian Arctic Producers). Ces différences déterminent le moment où la préparation est évaluée et le type de soutien nécessaire.



Lorsque les entreprises réagissent à une occasion, comme dans les cas de Nuez Acres ou de Bastien Industries, c'est la demande qui dicte le rythme, et les systèmes sont immédiatement mis à l'épreuve. Les entreprises peuvent avoir besoin d'un accès rapide à du fonds de roulement, à des financements de court terme, à des conseils réglementaires et à une coordination logistique pour honorer les commandes avant même de recevoir le paiement. Le défi consiste à stabiliser les opérations suffisamment vite pour répondre à la demande.

Dans les modèles industriels intégrés, comme McGraw Seafood ou NorSask Forest Products, les exportations sont une activité courante. L'accent se place sur la sécurisation de l'approvisionnement, la gestion de la volatilité des marchés et la conformité dans des secteurs réglementés. Dans les systèmes coopératifs, tels que Canadian Arctic Producers, la préparation repose sur une coordination institutionnelle solide : gestion centralisée de la documentation, systèmes de conformité partagés et structures de gouvernance qui réduisent les risques pour les membres tout en offrant aux acheteurs une entité unique de référence.

Si les modes d'accès au marché sont différents, les conditions essentielles pour participer à l'exportation restent les mêmes. Les acheteurs et les prêteurs recherchent des livraisons fiables, une capacité stable et une gestion transparente des risques. Ce qui change, c'est le calendrier et la nature du soutien : les entreprises réactives ont besoin d'une aide rapide, orientée vers la transaction; les entreprises intégrées ont besoin de financements à long terme et d'outils de gestion des risques commerciaux; les systèmes coopératifs requièrent plutôt un renforcement institutionnel qu'une formation centrée sur chaque entreprise. Les mécanismes de soutien doivent refléter la manière dont la préparation à l'exportation se concrétise dans la pratique.

Renforcer la préparation à l'exportation grâce aux 3 D

La préparation à l'exportation correspond au moment où des partenaires externes (prêteurs, institutions financières autochtones, organismes de promotion du commerce, acheteurs) jugent qu'une entreprise dispose de preuves suffisantes, d'une stabilité adéquate et d'une capacité de gestion des risques suffisante pour accéder aux marchés internationaux ou y développer ses activités. La préparation n'est pas quelque chose qu'une entreprise peut simplement déclarer, et elle ne repose pas uniquement sur la formation aux compétences de base. En pratique, une entreprise est considérée comme prête lorsqu'elle fait preuve de performances fiables, d'une exploitation stable dans le temps et d'une capacité démontrée à gérer les risques.

Les six mesures suivantes illustrent comment le cadre des 3 D peut aider les organismes de soutien à l'exportation à mieux évaluer la préparation des entreprises et à coordonner leurs interventions. Il ne s'agit pas de changements que les entreprises doivent mettre en œuvre seules, mais plutôt d'adaptations que les gouvernements, les organismes commerciaux, les organisations professionnelles autochtones et les prêteurs peuvent apporter à la conception de leurs programmes et services. Chaque mesure reflète les tendances observées dans les études de cas et les entretiens, en s'articulant autour de la *démonstration*, de la *durabilité* et de la *diminution des risques*. Ensemble, elles offrent un cadre plus précis pour évaluer la préparation à l'exportation et pour orienter la collaboration en soutien aux exportateurs autochtones.

I. Renforcer la *démonstration*

(Mettre en évidence la capacité à exporter)

La *démonstration* est d'autant plus convaincante que les entreprises peuvent présenter des preuves tangibles de leurs performances.

Mesure 1 : Distinguer la formation professionnelle, la mise en pratique et l'évaluation de la préparation

Les évaluations de la préparation à l'exportation devraient permettre de distinguer clairement l'achèvement d'une formation et la capacité avérée à livrer la marchandise.

Pourquoi c'est important (prisme des 3 D)

Dans l'ensemble des cas étudiés, la formation, à elle seule, ne suffisait pas à garantir la préparation. La maturité s'est manifestée lorsque les compétences ont été mises en pratique dans le cadre de transactions réelles et validées par des tiers. Les entreprises présentées dans les études

de cas ont renforcé leur crédibilité en honorant des commandes, en gérant leurs stocks et en coordonnant la logistique dans des conditions réelles de marché.

Adaptations du système

- Distinguer la formation aux compétences de base de l'évaluation de la préparation à l'exportation.
- Évaluer la préparation sur la base de résultats concrets (contrats exécutés, gestion des stocks, exécution logistique), et non uniquement en fonction de la participation à une formation.

Acteurs principaux

- Organismes de formation (FITT, établissements d'enseignement supérieur) —> transmettre les connaissances de base.
- Conseillers et IFA —> soutenir la mise en œuvre dans le cadre de transactions réelles.
- Organismes de soutien au commerce (Service des délégués commerciaux, agences de développement régional) —> évaluer la préparation à partir des résultats concrets.
- Organisations professionnelles autochtones —> interpréter la notion de préparation à la lumière des structures de gouvernance.

Résultat des 3 D

Un séquençage plus précis permet de renforcer les signaux de *démonstration* et de réduire les cas où l'on attribue trop tôt un statut de préparation à l'exportation.

Mesure 2 : Développer des opérations pilotes structurées

Les programmes d'aide à l'exportation devraient permettre aux entreprises de tester les marchés au moyen de petites transactions concrètes avant d'envisager une expansion à grande échelle.

Pourquoi c'est important (prisme des 3 D)

De nombreuses PME autochtones renforcent leurs capacités en tirant des enseignements de leurs premières expériences à l'exportation. Les transactions de petite taille permettent de tester la production, la tarification, la logistique et la conformité en conditions réelles. Dans les études de cas, les commandes finalisées ont fourni des preuves tangibles qui ont renforcé la *démonstration* et la confiance des partenaires externes.

Adaptations du système

- Soutenir des transactions d'exportation à petite échelle et à durée déterminée avant de viser une expansion à plus grande échelle.
- Offrir un financement relais pour couvrir les coûts liés à la production initiale, aux stocks ou à l'expédition dans le cadre de commandes d'essai.
- Prévoir des analyses a posteriori afin de consigner les enseignements tirés et les résultats obtenus.

Acteurs principaux

- Agences de promotion du commerce —→ faciliter la mise en relation avec des acheteurs dans le cadre de ventes pilotes.
- Gouvernements et agences de développement régional —→ partager les coûts et financer les projets pilotes.
- IFA —→ offrir des financements relais de court terme pour les commandes d'essai.
- Organisations autochtones et organismes de défense de l'environnement —→ soutenir la préparation et l'analyse après vente.

Résultat des 3 D

Les preuves concrètes de mise en œuvre renforcent la *démonstration* et facilitent les évaluations ultérieures de la préparation.

II. Renforcer la *durabilité*

(Exporter à long terme)

La *durabilité* s'améliore lorsque les entreprises parviennent à maintenir leurs activités d'exportation malgré le temps qui passe et la volatilité des marchés.

Mesure 3 : Adopter des évaluations différenciées du niveau de préparation

Les cadres d'évaluation de l'aptitude à l'exportation devraient s'appuyer sur des critères adaptés à chaque secteur et à chaque système de gouvernance, plutôt que d'appliquer un ensemble unique de normes à toutes les entreprises.

Pourquoi c'est important (prisme des 3 D)

Les études de cas montrent que la *durabilité* se manifeste différemment selon les secteurs et les structures de propriété. Les exportations de matières premières, les systèmes coopératifs, les entreprises culturelles et les PME de la création numérique contribuent chacune à la stabilité à leur manière. Des critères uniformes risquent de mal évaluer la viabilité des exportations en supposant que toutes les entreprises fonctionnent de la même façon.

Adaptations du système

- Élaborer des critères de préparation propres à chaque secteur, qui tiennent compte de la façon dont la viabilité des exportations se manifeste concrètement.
- Aligner les évaluations financières sur la structure de gouvernance (entreprises communautaires, entreprises individuelles, coopératives).
- Utiliser des cadres d'évaluation spécifiques aux coopératives, qui portent sur les capacités institutionnelles plutôt que sur les performances d'entreprises individuelles.

Acteurs principaux

- Organismes d'appui au commerce —→ réviser les cadres d'évaluation de la préparation.
- IFA et prêteurs traditionnels —→ adapter les évaluations de financement aux structures de gouvernance et aux réalités sectorielles.
- Organisations professionnelles autochtones —→ interpréter la gouvernance en fonction du contexte.
- Services chargés des politiques —→ formaliser des filières de préparation différenciées.

Résultat des 3 D

Les attentes sont ajustées aux conditions d'exploitation réelles, ce qui renforce la *durabilité* en tenant compte des différentes façons dont la stabilité se manifeste selon les modèles d'affaires.

Mesure 4 : Investir dans des infrastructures axées sur les relations

Les programmes d'aide à l'exportation devraient miser sur les relations à long terme et la continuité, plutôt que de se limiter au financement de projets ponctuels.

Pourquoi c'est important (prisme des 3 D)

La *durabilité* dépend de la continuité. Dans toutes les entreprises étudiées, le maintien de relations durables avec des conseillers, des intermédiaires et des partenaires sectoriels a contribué à préserver leur présence sur les marchés d'exportation. Des relations institutionnelles stables renforcent les capacités à long terme beaucoup plus efficacement que des programmes isolés.

Adaptations du système

- Réorienter les financements liés à l'exportation vers un soutien pluriannuel aux intermédiaires dirigés par des Autochtones, plutôt que vers des subventions de projet à court terme.
- Intégrer du temps exclusivement dédié à la coordination des exportations dans les fonctions des ADE afin de réduire le roulement du personnel et la surcharge de travail.
- Offrir un accompagnement stratégique continu tout au long des différentes étapes du parcours d'exportation (préparation, opérations pilotes, expansion).

Acteurs principaux

- Gouvernements → mettre en place des cadres de financement pluriannuels favorisant la continuité.
- Organisations autochtones (CCEA, CAADA, entités régionales) → offrir des activités de mise en relation et de mentorat.
- IFA → proposer des services-conseils à long terme parallèlement au financement.
- Associations professionnelles → entretenir un dialogue sectoriel soutenu.

Résultat des 3 D

La part des exportations se maintient dans le temps et résiste mieux à la volatilité, ce qui renforce la *durabilité*.

III. Renforcer la *diminution des risques*

(Réduire l'incertitude pour les partenaires)

La *diminution des risques* s'améliore lorsque les transactions deviennent plus prévisibles et que la coordination au sein du système d'exportation est mieux structurée.

Mesure 5 : Renforcer les mécanismes de coordination et d'orientation

Les systèmes d'aide à l'exportation devraient offrir des points d'accès clairs et des parcours coordonnés entre les programmes de formation, de financement et de promotion du commerce.

Pourquoi c'est important (prisme des 3 D)

Dans l'ensemble des cas, la progression des exportations dépendait souvent d'une personne ou d'une organisation qui assurait la coordination en arrière-plan. Lorsque les rôles et les parcours sont clairs, les entreprises peuvent passer plus facilement d'un programme de formation à un programme de financement, puis à un programme d'accès aux marchés. Lorsque les programmes sont morcelés, les entreprises doivent gérer cette complexité seules, ce qui accroît l'incertitude pour les prêteurs et les acheteurs.

Adaptations du système

- Définir des points d'entrée clairement identifiés dans les dispositifs d'aide à l'exportation.
- Mettre en place des parcours communs d'accueil ou d'orientation entre les programmes de formation, de financement et de soutien commercial.
- Coordonner l'enchaînement des programmes afin que la formation, le financement et la promotion commerciale s'intègrent dans une progression cohérente, plutôt que de prendre la forme d'initiatives isolées.

Acteurs principaux

- Agences de développement régional → harmoniser les programmes à l'échelle régionale.
- Service des délégués commerciaux → collaborer avec les intermédiaires autochtones.
- Intermédiaires et conseillers locaux → accompagner les entreprises dans différents dispositifs d'aide à l'exportation.
- Ministères fédéraux et provinciaux/territoriaux → harmoniser les critères et la communication.

Résultat des 3 D

En clarifiant les rôles et les parcours d'accompagnement, on réduit l'incertitude pour les acheteurs, les prêteurs et les partenaires de programmes, ce qui renforce la *diminution des risques* dans l'ensemble de l'écosystème.

Mesure 6 : Repenser la conception des missions commerciales pour clarifier les risques avant toute expansion

Les missions commerciales devraient viser à clarifier les risques et les conditions de marché avant que les entreprises ne s'engagent dans une expansion rapide.

Pourquoi c'est important (prisme des 3 D)

Les études de cas montrent que certaines incertitudes ne peuvent être levées que par la participation, mais qu'il est possible d'identifier en amont des risques évitables (attentes floues des acheteurs, exigences de conformité, exposition au risque financier) avant que des PME n'entrent sur de nouveaux marchés.

Adaptations du système

- Organiser, avant les missions, des discussions structurées pour cerner les risques liés à la conformité, à la tarification et aux capacités.
- Définir les objectifs de mission de manière à privilégier la compréhension des conditions de marché plutôt que la conclusion de ventes immédiates.
- Assurer un suivi après la mission pour favoriser une entrée progressive sur le marché plutôt que de se concentrer sur une expansion rapide.

Acteurs principaux

- Agences de promotion du commerce → concevoir des missions axées sur la clarification des risques et un engagement progressif.
- Gouvernements → garantir un accès équitable et un suivi structuré.
- Organisations autochtones → aider à interpréter les exigences en fonction des réalités de la gouvernance.
- IFA → évaluer le risque financier avant que les PME ne s'engagent dans des transactions de plus grande envergure.

Résultat des 3 D

Les incertitudes évitables sont réduites et une approche plus réfléchie de la diversification est encouragée, ce qui renforce la *diminution des risques* dans l'écosystème de l'exportation, tout en reconnaissant qu'un certain niveau de risque est inhérent au commerce international.

Compte tenu du nombre et de la diversité des acteurs impliqués dans les écosystèmes d'exportation, il peut être difficile de voir clairement comment leurs rôles s'articulent. Le tableau ci-après (tableau 1) classe les principaux acteurs en fonction de leur contribution aux trois fonctions essentielles que sont la *démonstration*, la *durabilité* et la *diminution des risques*, ce qui permet de mieux cerner les missions de chacun et leurs interactions au sein du système.

Tableau 1

Contribution des acteurs au cadre des 3 D

Acteur	Renforcer la <i>démonstration</i>	Renforcer la <i>durabilité</i>	Renforcer la <i>diminution des risques</i>
Fournisseurs de formation	Transmettre les compétences de base en matière d'exportation (tarification, logistique, conformité) qui préparent les PME à mettre leurs connaissances en pratique dans de vraies transactions.	Renforcer les capacités de gestion et d'exploitation de base qui soutiennent la participation à long terme.	Clarifier la documentation, les normes et les exigences de conformité afin de réduire l'incertitude administrative.
Organismes de promotion du commerce (par exemple, Service des délégués commerciaux)	Faciliter des transactions pilotes et des mises en relation avec des acheteurs qui génèrent des preuves de capacité de livraison.	Adapter les évaluations de la préparation pour refléter les conditions sectorielles et les structures de gouvernance.	Concevoir des missions commerciales qui clarifient les attentes des acheteurs, les exigences réglementaires et les risques propres aux marchés.
Institutions financières autochtones (IFA)	Offrir du financement relais et un accompagnement qui permettent aux PME de réaliser des transactions pilotes à l'exportation.	Proposer des modalités de financement souples, adaptées aux modèles de gouvernance autochtones et aux réalités d'affaires.	Réduire l'incertitude financière grâce à un financement fondé sur les relations, des décaissements échelonnés et un soutien-conseil continu.
Institutions financières traditionnelles (banques)	Prendre en compte l'historique de livraison, les revenus et la performance opérationnelle lors de l'évaluation du financement à l'exportation.	Fournir du fonds de roulement, du crédit à l'exportation et du financement de croissance liés à la stabilité des activités.	Offrir des outils de financement du commerce (lignes de crédit, garanties, lettres de crédit, etc.) qui réduisent les risques de paiement et de transaction.
Organisations autochtones et intermédiaires (par exemple, CCEA, CAADA, entités régionales)	Interpréter la préparation à l'exportation à la lumière des structures de gouvernance autochtones et soutenir l'apprentissage à partir des transactions réalisées.	Assurer la continuité des relations, le mentorat et l'accompagnement à chaque étape du parcours d'exportation.	Aider les entreprises à naviguer dans les programmes d'exportation, à clarifier les exigences et à établir des liens avec des partenaires de confiance.
Agents de développement économique (ADE)	Appuyer la préparation aux transactions pilotes et aux évaluations de la préparation au sein des communautés.	Maintenir une coordination continue en matière d'exportation et un soutien-conseil pour les entreprises locales.	Réduire l'incertitude administrative en reliant les PME aux programmes, au financement et aux outils de commerce appropriés.
Agences de développement régional (ADR)	Financer des transactions pilotes, des activités de préparation à l'exportation et des tests de marché.	Soutenir, sur plusieurs années, le financement de l'écosystème, notamment pour les intermédiaires et la coordination régionale des exportations.	Aligner les programmes régionaux et les mécanismes de référence afin d'améliorer la coordination du système.
Gouvernements (fédéral, provinciaux/territoriaux)	Financer des programmes de préparation à l'exportation et des initiatives de transactions pilotes.	Établir des cadres de financement pluriannuels qui favorisent la continuité institutionnelle.	Harmoniser les critères de programmes, la communication et les cadres stratégiques entre ministères.

Source : Signal49 Recherche.

Annexe A

Méthodologie

À propos de la recherche

Cette étude examine comment les petites et moyennes entreprises (PME) autochtones au Canada acquièrent les compétences et les capacités nécessaires pour s'implanter sur les marchés d'exportation, ainsi que l'influence des mesures existantes en matière de formation, de services-conseils et de soutien institutionnel sur leur préparation à l'exportation et leurs performances à cet égard. Elle vise à cerner les lacunes en matière de compétences, les obstacles à l'accès à la formation et au soutien liés à l'exportation, ainsi que les pratiques prometteuses qui ont permis à certaines entreprises autochtones de s'implanter et de se développer avec succès sur les marchés internationaux.

Ce projet s'inscrit dans le cadre de l'appel à l'action no 92(ii) de la Commission de vérité et réconciliation du Canada, qui invite le secteur privé à garantir aux peuples autochtones un accès équitable à l'emploi, à la formation et aux possibilités commerciales, ainsi qu'à soutenir le développement économique durable des communautés autochtones. Dans ce contexte, l'étude présente la participation à l'exportation comme l'un des moyens permettant aux entreprises autochtones de se développer, de diversifier leurs marchés et de renforcer leur capacité économique à long terme.

Cette étude s'articule autour des questions fondamentales suivantes :

1. Quelle est la répartition actuelle des PME autochtones au Canada par secteur d'activité et par région, et comment les secteurs orientés vers l'exportation se situent-ils en termes de croissance, d'envergure et de caractéristiques démographiques des entreprises?
2. De quelles compétences les entreprises autochtones ont-elles besoin pour se développer sur les marchés d'exportation? Quels défis doivent-elles relever pour acquérir ces compétences? Et quels enseignements peut-on tirer des exportateurs autochtones qui ont réussi à les surmonter?

Cette étude adopte une approche mixte, combinant une revue de la littérature existante et des documents stratégiques, des entretiens qualitatifs, des études de cas et l'analyse de données secondaires. Cette approche permet de mieux appréhender à la fois les dynamiques systémiques et les expériences vécues, tout en ancrant les conclusions dans des contextes d'exportation concrets.

La supervision du projet a été assurée par un comité consultatif de la recherche composé de personnalités possédant une expertise dans les domaines du développement des entreprises autochtones, de l'exportation, de la finance, de la formation à l'exportation et des politiques publiques. Les membres du comité consultatif ont apporté leurs conseils sur la conception de la recherche, les stratégies de recrutement, l'interprétation des résultats et la mobilisation des connaissances, contribuant ainsi à garantir que la recherche reflète les réalités et les priorités du monde des affaires autochtone.

Conception et méthodes de recherche

Revue de la littérature et analyse des politiques

La recherche a débuté par une revue de la littérature scientifique, des documents d'orientation, des évaluations de programmes et de la littérature grise portant sur l'entrepreneuriat autochtone, le développement des exportations, la formation professionnelle et la participation au commerce. Cette analyse avait pour objectif de cerner les éléments suivants :

- Les obstacles et les facteurs favorables identifiés qui influent sur la participation des PME autochtones aux marchés d'exportation.
- Les modèles existants de formation à l'exportation, de mentorat et d'accompagnement destinés aux entreprises autochtones.
- Les lacunes des politiques et des programmes actuels.

Les sources ont été identifiées grâce à des recherches ciblées dans des bases de données et à une analyse du contexte des organisations fédérales, provinciales, autochtones et internationales actives dans les domaines du commerce, du développement économique et de la formation professionnelle. Nous avons examiné 63 sources. La priorité a été donnée aux sources publiées entre 2015 et 2026, en accordant une attention particulière aux recherches menées par des Autochtones et au contexte politique canadien. Les conclusions de cette analyse ont servi de base à l'élaboration des guides d'entretien et à la sélection des entreprises faisant l'objet d'études de cas.

Analyse quantitative

Afin de replacer les résultats qualitatifs dans un contexte économique plus large, le projet s'appuie sur des données secondaires issues des recensements de Statistique Canada de 2001 et 2021 pour analyser la répartition des PME autochtones par secteur d'activité, par région et en fonction de leur intensité d'exportation. Cette analyse vise à mettre en évidence les tendances relatives à la participation des entreprises autochtones dans les secteurs axés sur l'exportation, ainsi que les différences entre les régions et les groupes d'identité.

Méthodes qualitatives

La partie qualitative de l'étude comprenait deux volets complémentaires : 1) des entretiens semi-structurés avec des acteurs impliqués dans les écosystèmes d'exportation autochtones, et 2) des profils détaillés d'études de cas portant sur des PME détenues et dirigées par des Autochtones qui ont réussi à pénétrer les marchés d'exportation. Ces méthodes ont été utilisées conjointement pour cerner à la fois les perspectives au niveau du système concernant les compétences et les aides à l'exportation, ainsi que les expériences concrètes des entreprises en matière de renforcement de leurs capacités d'exportation. Les entretiens ont eu lieu du 9 décembre 2025 au 3 février 2026. Tous les entretiens ont été menés en ligne au moyen de Microsoft Teams.

Questions pour les entrevues semi-structurées

Afin de recueillir des témoignages directs sur les compétences pour l'exportation, les défis rencontrés et les besoins en matière de soutien, l'équipe de recherche a mené des entrevues semi-structurées avec des participants impliqués dans les écosystèmes d'exportation autochtones. Les entrevues ont porté sur les expériences concrètes en matière d'exportation, les parcours de développement des compétences, les interactions avec les organismes de formation et d'accompagnement, ainsi que la perception de l'état de préparation à l'exportation.

Participants represented a range of roles across the export ecosystem, including the following:

- Un chef d'entreprise autochtone qui exporte ses produits
- Trois formateurs en éducation et en exportation
- Trois organismes de soutien au commerce et aux affaires
- Trois organismes ou institutions d'aide financière, dont des institutions financières autochtones
- Cinq acteurs gouvernementaux et politiques impliqués dans le soutien à l'exportation
- Au total, 15 participants ont été interrogés. Tous les participants avaient au moins 18 ans et résidaient au Canada.

Recrutement et collecte de données

Les participants ont été recrutés par divers canaux : contacts directs par courriel ou téléphone, contacts avec des organisations partenaires, page d'accueil publique du projet hébergée par Signal49 Recherche. Les entrevues ont été menées en ligne par Microsoft Teams et enregistrées avec le consentement des participants.

Chaque entrevue d'une soixantaine de minutes s'est déroulée de façon conforme à un guide d'entretien semi-structuré adapté au rôle du participant (par exemple, chef d'entreprise, enseignant, organisme d'aide à l'exportation). À l'issue de chaque entrevue, l'équipe de recherche a rédigé un compte rendu détaillé reprenant les points clés, les citations et les exemples pertinents pour les questions de recherche. Ces résumés ont constitué les principales données qualitatives utilisées pour l'analyse.

Les participants ont reçu les résumés de leurs entrevues afin de pouvoir les examiner et les vérifier. Ce processus de vérification par les membres a permis aux participants de vérifier l'exactitude des informations, de clarifier certaines affirmations et de demander des modifications avant l'analyse. Tous les participants ont donné leur consentement éclairé avant de prendre part à l'étude et se sont vu proposer une rémunération conforme aux meilleures pratiques établies en matière de participation des populations autochtones à la recherche.

Analyse des entrevues

Les résumés des entrevues semi-structurées ont été codés et analysés à l'aide du logiciel d'analyse de données qualitatives NVivo. Les thèmes de codage ont d'abord été élaborés à partir des questions de recherche et d'anciens projets de Signal49 Recherche, puis affinés à la lumière d'un examen exploratoire des entrevues. Afin d'améliorer la cohérence du codage, deux membres de l'équipe de recherche ont codé indépendamment un échantillon des résumés d'entrevues dans NVivo, puis ont comparé leurs résultats.

Les divergences ont été examinées et résolues, et le cadre de codage a été affiné avant d'être appliqué à l'ensemble des données.

Les thèmes ont été examinés en fonction de leur fréquence d'apparition et de l'intensité des observations. Un thème était considéré comme présent lorsqu'il était mentionné par au moins trois participants. Les thèmes ont ensuite été comparés entre les sous-populations afin de cerner les tendances qui se dessinaient au sein de groupes spécifiques ou entre plusieurs groupes. Compte tenu de la petite taille de l'échantillon, nous ne pouvons pas généraliser les résultats au-delà des personnes individuelles qui ont participé aux entrevues.

Entrevues pour les études de cas

Cette étude présente six profils détaillés d'études de cas portant sur des PME détenues et dirigées par des Autochtones qui ont réussi à s'implanter sur les marchés d'exportation. (Voir le tableau A1.) La partie consacrée aux études de cas s'appuie sur huit entrevues semi-structurées menées auprès de chefs d'entreprise et d'acteurs de l'écosystème. Les entreprises faisant l'objet des études de cas ont été sélectionnées à partir d'une revue de la littérature et des politiques, des recommandations du comité consultatif de la recherche, ainsi que des suggestions formulées par les participants aux entretiens et les organisations partenaires. La sélection a été ciblée plutôt que représentative, les entreprises ayant été choisies de manière à refléter la diversité en termes de situation géographique, de modèles de gouvernance et de propriété, de secteur d'activité et d'ampleur des opérations.

Ces entreprises comprennent des petites entreprises privées, des entreprises communautaires et des coopératives agissant en milieu urbain, rural et dans des zones isolées. Ensemble, elles illustrent la diversité des modèles d'affaires grâce auxquels les exportateurs autochtones s'imposent sur les marchés nationaux et internationaux, ainsi que les compétences, les modes de gouvernance et les soutiens institutionnels particuliers requis dans chaque contexte.

Les informations relatives aux études de cas ont été recueillies à partir d'entretiens menés auprès de dirigeants d'entreprise et de leur personnel, ainsi que, dans la mesure du possible, auprès de représentants d'organismes ayant soutenu les activités d'exportation de ces entreprises (par exemple, des institutions financières, des organismes de formation et des associations professionnelles). Des documents complémentaires, notamment le contenu des sites Web des entreprises, la couverture médiatique et les documents accessibles au public, ont été examinés afin d'apporter un éclairage supplémentaire.

Les organisations présentées dans les études de cas ont eu la possibilité de relire les résumés de leurs entrevues, qui ont ensuite été utilisés dans le cadre de l'analyse.

Si les noms des organisations sont cités, l'identité des participants individuels reste cachée, sauf si ceux-ci ont donné leur consentement explicite à la mention de leur nom. Les participants ont examiné et approuvé toutes les informations figurant dans le rapport qui leur étaient directement attribuées.

Tableau 1

Répartition démographique de l'échantillon de l'étude de cas

Raison sociale	Nuez Acres	McGraw Seafood Inc. (2008)	Bastien Industries	NorSask Forest Products Limited Partnership	Canadian Arctic Producers (CAP)	Patrick Hunter Inc.
Lieu	Langley (Colombie-Britannique)	Tracadie (Nouveau-Brunswick)	Wendake (Québec)	Meadow Lake (Saskatchewan)	Mississauga (Ontario) (logistique); communautés de l'Arctique (production)	Ontario – vit et travaille à Toronto et à Batchawana Bay (Nord de l'Ontario)
Géographie	Périurbain (proche d'un centre urbain)	Rural/Petite ville	Urbain (dans une réserve)	Rural	Production en région éloignée; coordination en milieu urbain	Urbain et rural
Propriété	Détenue majoritairement par des Métis et dirigée par une femme	Entièrement détenue par des membres de Premières Nations (Première Nation d'Elsipogtog)	Entièrement détenue par des membres de Premières Nations (Huron-Wendat)	Entièrement détenue par des membres de Premières Nations (Conseil tribal de Meadow Lake; neuf Premières Nations)	Système coopératif détenu par des Inuits (33 communautés)	Entièrement détenue par des membres de Premières Nations
Modèle d'affaires	PME privée	Entreprise communautaire	PME privée	Entreprise industrielle communautaire	Coopérative intermédiaire	Société à propriétaire unique
Secteur	Beauté et soins personnels	Pêche	Produits culturels	Foresterie et bois d'œuvre	Arts et culture	Art, design et éducation culturelle
Nombre d'employés	2 à temps plein; 1 à temps partiel; 2 à 3 saisonniers; pigistes	~ 15 à 20 hors saison; jusqu'à ~ 250 en saison	16 employés à temps plein; 8 artisans à temps partiel	~ 120 à 140 au total (dont 70 à 75 % d'Autochtones)	Arctic Cooperatives Ltd. emploie plus de 140 personnes; les activités artistiques de CAP varient	1
Revenus d'exportation	~ 10 %	~ 90 à 95 %	~ 30 %	~ 30 à 40 % (auparavant 60 à 70 %)	~ 5 % (auparavant ~ 40 %)	~ 15 % (~ 10 000 \$ par an)

Source : Signal49 Recherche.

Analyse des entrevues pour les études de cas

Une analyse qualitative a été réalisée à partir des résumés d'entrevues validés et des documents relatifs aux études de cas. L'équipe de recherche a importé les résumés anonymisés et finalisés dans NVivo et a appliqué une méthode de codage thématique en accord avec les questions de recherche et le cadre conceptuel de l'étude. Les codes initiaux reflétaient des domaines d'intérêt clés, notamment le développement des compétences, la préparation à l'exportation, l'orientation vers les mesures de soutien disponibles et les interactions au sein de l'écosystème, tandis que d'autres thèmes ont été identifiés de manière inductive au cours de l'analyse. Afin d'améliorer la cohérence du codage, deux membres de l'équipe de recherche ont codé un échantillon des résumés d'entrevues dans NVivo, puis ont comparé leurs résultats. Les différences de codage ont été examinées et résolues, et le cadre de codage a été rajusté avant d'être appliqué à l'ensemble des données.

L'équipe de recherche a organisé régulièrement des réunions d'analyse afin de comparer les interprétations, d'affiner les thèmes et de garantir la cohérence des rapports entre les différents groupes de participants. Les conclusions préliminaires et les thèmes qui se dégagent ont été communiqués aux membres du comité consultatif de la recherche afin de recueillir leurs commentaires et de valider ces conclusions, ce qui a permis de garantir la rigueur de l'interprétation et de s'assurer que les conclusions reflétaient fidèlement les réalités des entreprises autochtones et les contextes d'exportation.

Éthique et confidentialité

Ce projet a reçu l'aval de Veritas, un comité d'éthique de la recherche autonome. Tous les participants ont donné leur consentement éclairé et ont été informés de leur droit de retirer leur contribution à tout moment avant la publication. Les données issues des entretiens ont été anonymisées et stockées en toute sécurité sur des serveurs canadiens, auxquels seule l'équipe de recherche avait accès.

Annexe B

Glossaire des principaux termes

Entreprises autochtones : Les entreprises autochtones occupent un rôle particulier dans le paysage économique canadien, en combinant souvent explicitement des objectifs commerciaux avec des responsabilités envers la collectivité, la culture et l'environnement¹. Selon Statistique Canada, une *entreprise appartenant à des Autochtones* est une entreprise dont au moins 51 pour cent des parts sont détenues par des personnes qui s'identifient comme membres des Premières Nations, Métis ou Inuits². Ces entreprises comprennent des entreprises individuelles, des sociétés de personnes, des sociétés par actions et des entreprises appartenant à la collectivité, ce qui reflète une diversité de modèles de gouvernance et de propriété³. Dans le présent rapport, les *petites et moyennes entreprises (PME)* sont définies comme des entreprises comptant moins de 500 employés et réalisant moins de 50 millions de dollars de revenus bruts annuels⁴.

Les exportateurs autochtones comprennent des entreprises détenues par des particuliers, des sociétés appartenant à la collectivité, des coopératives et des coentreprises⁵. Les approches fondées sur les distinctions mettent en lumière la diversité des points de départ et des filières d'exportation entre les entreprises des Premières Nations, inuites et métisses⁶.

Écosystème de l'exportation : Ensemble de facteurs interreliés qui façonnent, dans la pratique, la façon dont une entreprise exporte. Cet écosystème comprend les structures de gouvernance, les modèles d'affaires, la géographie, les relations, les infrastructures, ainsi que les organisations qui offrent de la formation, du financement et un accès aux marchés. Les écosystèmes de l'exportation influent sur les filières d'exportation possibles, sur la manière dont les risques sont gérés et sur la facilité avec laquelle les entreprises peuvent accéder aux mesures de soutien.

Modèle d'affaires : Façon dont une entreprise est structurée pour créer de la valeur et générer des revenus. Cela inclut ce qu'elle vend (biens ou services), la manière dont ces biens ou services sont livrés (numériquement, physiquement ou par l'intermédiaire d'intermédiaires), qui prend les décisions et comment les bénéfices sont répartis. Les modèles d'affaires autochtones vont des entreprises individuelles et des entreprises familiales aux entreprises appartenant à la collectivité, aux coopératives et aux coentreprises.

Structure de gouvernance : Dispositifs de prise de décision qui orientent le fonctionnement d'une entreprise. Dans le cas d'entreprises autochtones, ces dispositifs peuvent faire intervenir des propriétaires, des conseils d'administration, des dirigeants communautaires ou des systèmes coopératifs appartenant aux membres. Ils influencent notamment les délais de décision, la reddition de comptes et la tolérance au risque.

Filière d'exportation : Trajectoire par laquelle une entreprise accède aux marchés d'exportation. Cette filière peut comprendre des ventes directes, le recours à des intermédiaires, des structures coopératives, la prestation numérique de services ou des tests de marché graduels, plutôt qu'un processus linéaire unique.

1 Relations Couronne-Autochtones et Affaires du Nord Canada « Les entreprises et la réconciliation ».

2 Statistique Canada, *Entreprises appartenant à des Autochtones au Canada, 2005 à 2021*.

3 Innovation, Sciences et Développement économique Canada, « Comprendre les coopératives : fonctionnement, types et contributions ».

4 Innovation, Sciences et Développement économique Canada, « Principales statistiques relatives aux petites entreprises – 2021 ».

5 Innovation, Sciences et Développement économique Canada, « Comprendre les coopératives : fonctionnement, types et contributions ».

6 Stopp, « The Inuit Co-Operative Movement in Northern Canada, 1959–1968 ».

Annexe C

Exemples

1. Nuez Acres

Personne interrogée : Anthony Wingham, cofondateur et directeur des opérations

Entreprise : Nuez Acres

Propriété : Entreprise détenue majoritairement par des Métis et dirigée par une femme autochtone

Lieu : Langley (Colombie-Britannique)

Effectifs : Deux employés à temps plein; un employé à temps partiel; personnel saisonnier

Secteur : Beauté et soins personnels

Revenus d'exportation : ~ 10 % (sur la base des commandes)

Marchés d'exportation : États-Unis, Australie, Europe, Asie

Fondée en 2019 par Anthony Wingham et Nancy Wingham (cofondatrice et directrice générale), Nuez Acres fabrique des sérums pour la peau sans eau à base de pacanes, à partir de pacanes provenant du Mexique. L'entreprise est née de l'expérience des fondateurs durant un différend commercial qui a entraîné une chute brutale des prix de la pacane dans l'État de Chihuahua, au Mexique, où la famille a ses racines. Initialement détenue à environ 70 pour cent par des Autochtones, l'entreprise est par la suite devenue majoritairement dirigée par une femme autochtone.

Lorsque la pandémie de COVID-19 a perturbé les marchés fermiers, les fondateurs se sont tournés vers le commerce électronique et la distribution en gros. Leur participation à Pow Wow Pitch et au Trade Accelerator Program (TAP) a renforcé la planification de l'exportation et accru leur confiance à l'égard des marchés au-delà de la Colombie-Britannique.

L'entreprise a mis au point une gamme de produits conformes et prêts pour le marché, obtenu l'approbation de Santé Canada, acquis des codes universels de produits (CUP) et gagné en visibilité grâce aux ventes en ligne et à la présence de ses produits dans 241 magasins Walmart au Canada. La présence sur le marché de détail intérieur a fourni une validation opérationnelle et une expérience de production avant l'expansion sur les marchés d'exportation.

Avec une petite équipe et des capitaux limités, l'entreprise gère sa croissance de façon progressive. La préparation aux commandes de détail et d'exportation a augmenté les coûts liés aux stocks, au marketing, à l'étiquetage et à la conformité réglementaire. La concurrence dans un secteur des cosmétiques dominé par de grandes multinationales exige une gestion rigoureuse de la trésorerie et une progression prudente de l'échelle des activités.

La Tale'awtxw Aboriginal Capital Corporation (TACC), une institution financière autochtone qui dessert le sud-ouest de la Colombie-Britannique, a joué un rôle central dans l'appui à l'expansion. Elle offre des prêts, des contributions non remboursables et un soutien-conseil continu pendant toute la durée des prêts.

En 2024, un grand détaillant américain a passé la première importante commande d'exportation de l'entreprise. L'entrée sur le marché américain a introduit de nouvelles contraintes en matière de réglementation, de logistique et de flux de trésorerie. Lorsque le financement initial s'est révélé insuffisant, TACC a accordé un financement supplémentaire non remboursable, permettant à l'entreprise d'honorer la commande et de faire son entrée sur les marchés d'exportation.

L'expérience de Nuez Acres montre comment la participation à l'exportation peut se développer grâce à la validation sur le marché intérieur, à une croissance progressive et à un soutien financier fondé sur les relations.

2. McGraw Seafood Inc. (2008)

Personne interrogée : Robbie Graham, chef du marketing

Entreprise : McGraw Seafood Inc.

Propriété : Entièrement détenue par des membres de Premières Nations (Première Nation d'Elsipogtog)

Lieu : Tracadie (Nouveau-Brunswick)

Effectifs : ~ 15 à 20 personnes en basse saison; jusqu'à ~ 250 personnes en haute saison

Secteur : Transformation des produits de la mer

Modèle d'affaires : Entreprise communautaire

Produits : Crabe des neiges, homard, sébaste, truite arc-en-ciel

Revenus d'exportation : ~ 90 à 95 %

Marchés d'exportation : États-Unis (principal), Japon, Chine, Corée du Sud, Europe (de manière limitée)

McGraw Seafood Inc. (2008) exerce ses activités depuis plus de 50 ans et est devenue entièrement la propriété d'une Première Nation en 2008, lorsque la Première Nation d'Elsipogtog a racheté l'entreprise dans le cadre d'une stratégie plus large de développement économique communautaire. L'entreprise récolte, transforme et exporte des produits de la mer de l'Atlantique, tout en réinvestissant ses profits dans l'emploi, les infrastructures et le bien-être de la communauté. La détention communautaire des permis de pêche renforce la stabilité de l'approvisionnement et appuie la planification à long terme.

L'entreprise fonctionne principalement comme une entreprise axée sur l'exportation, de 90 à 95 pour cent de la production étant vendue à l'international par des canaux interentreprises. Elle fournit des courtiers, des casinos, des croisiéristes et des restaurants, en s'appuyant sur des relations établies avec des intermédiaires. Les États-Unis demeurent son principal marché, aux côtés du Japon, de la Chine, de la Corée du Sud et de quelques destinations en Europe. L'orientation vers différents marchés a évolué au fil du temps en réaction aux droits de douane, aux quotas et aux changements de la demande mondiale.

Les performances à l'exportation de McGraw Seafood reposent sur des décennies de transformation réglementée au niveau fédéral, sur l'exécution régulière de commandes saisonnières de grande envergure et sur des relations établies avec des acheteurs internationaux. La collaboration avec Aliments et Boissons Atlantique a appuyé la participation à des missions commerciales et le développement de la marque autochtone Tekpa, qui met en valeur la pêche pratiquée par les Premières Nations dans les eaux froides du Canada.

La transformation des produits de la mer est une activité saisonnière et exigeante en capital. L'emploi augmente fortement pendant les mois de pêche de pointe, ce qui nécessite une coordination serrée de la main-d'œuvre, du fonds de roulement et des approvisionnements. Les permis détenus par la communauté réduisent le risque lié aux intrants, tandis que la diversification des marchés limite la dépendance à l'égard d'une seule destination. Les financements provenant de prêteurs autochtones, de banques commerciales et de l'Agence de promotion économique du Canada atlantique ont contribué au renouvellement des équipements et au financement du fonds de roulement. Parallèlement, les fluctuations des taux de change, les changements de politiques commerciales et la volatilité des prix mondiaux continuent d'influencer la planification opérationnelle.

Le cas de McGraw Seafood montre comment la propriété communautaire, le contrôle de l'approvisionnement, les réseaux d'acheteurs établis et l'accès au financement peuvent soutenir une participation durable aux exportations sur les marchés mondiaux de produits de base.

3. Bastien Industries

Personne interrogée : Jason Picard-Binet, PDG

Entreprise : Bastien Artisan autochtone (Bastien Industries)

Propriété : Entièrement détenue par des membres de Premières Nations (Huron-Wendat)

Lieu : Wendake (Québec) (zone urbaine, dans la réserve)

Effectifs : 16 employés à temps plein; huit artisans travaillant à domicile à temps partiel

Secteur : Produits artisanaux et produits culturels

Modèle d'affaires : Entreprise privée

Produits : Mocassins, articles en cuir, objets culturels artisanaux

Revenus d'exportation : ~ 30 %

Marchés d'exportation : États-Unis (principal), Japon, France (limité)

Bastien Artisan autochtone est une entreprise huronne-wendat forte de plus de 150 ans d'histoire. Entièrement détenue par des membres de la Nation huronne-wendat et située sur la réserve de Wendake, au Québec, l'entreprise combine une production commerciale avec un travail artisanal ancré dans la communauté. Historiquement dirigée par la famille Bastien, elle est maintenant dirigée par un chef de la direction huronne-wendat, ce qui assure la continuité du leadership au sein de la Première Nation.

L'entreprise fabrique des mocassins et des articles en cuir faits à la main, en utilisant des techniques transmises de génération en génération. Son mandat met l'accent sur la préservation culturelle, tout en poursuivant une croissance commerciale. La production combine une fabrication interne et un réseau d'artisans travaillant à domicile, qui contribuent au perlage et à des formes d'artisanat spécialisé.

Environ 30 pour cent des revenus proviennent des exportations, principalement par l'intermédiaire de détaillants et de distributeurs américains, avec des volumes plus modestes à destination du Japon et de la France. Bastien repose sur un modèle mixte interentreprises et direct au consommateur, avec des ventes en ligne, des points de vente axés sur le tourisme et plus de 180 partenaires détaillants. La croissance des exportations s'est faite graduellement, grâce à la participation à des salons commerciaux, à des partenariats avec des distributeurs et à des initiatives liées au tourisme soutenues par l'Association touristique autochtone du Canada, le tout fondé sur un positionnement de marque solide enraciné dans les industries culturelles autochtones.

Comme les produits sont fabriqués à la main, la capacité de production dépend de la main-d'œuvre spécialisée et ne peut pas être augmentée rapidement sans nuire à la qualité. Les décisions d'exportation tiennent donc compte de la capacité artisanale disponible, des rendements anticipés et des conditions de marché. Les structures de gouvernance sur réserve et les exigences en matière de financement influencent également la manière dont l'entreprise accède aux mesures de soutien à l'exportation.

Les relations de longue date avec les détaillants, un contrôle qualité constant et des pratiques professionnelles de marketing soutiennent une participation soutenue aux marchés internationaux. L'expansion graduelle vers les États-Unis, le Japon et la France reflète une croissance mesurée, alignée sur l'intégrité culturelle et la capacité de production.

Ce cas montre comment une entreprise axée sur le patrimoine peut utiliser les marchés d'exportation pour préserver le savoir-faire artisanal tout en renforçant la résilience économique au sein de la communauté huronne-wendat.

4. NorSask Forest Products Limited Partnership

Personnes interrogées : représentant principal n° 1, représentant principal n° 2

Entreprise : NorSask Forest Products Limited Partnership

Propriété : Entièrement détenue par des membres de Premières Nations (Conseil tribal de Meadow Lake; neuf Premières Nations)

Lieu : Meadow Lake (Saskatchewan)

Effectifs : ~ 120 à 140 personnes (dont 70 à 75 % d'Autochtones)

Secteur : Foresterie et bois d'œuvre

Modèle d'affaires : Entreprise industrielle communautaire

Produits : Bois d'œuvre résineux

Revenus d'exportation : ~ 30 à 40 % (auparavant 60 à 70 %)

Marchés d'exportation : États-Unis (en baisse); principalement le marché intérieur canadien

NorSask Forest Products Limited Partnership est une scierie de longue date, entièrement détenue par des membres de Premières Nations et gérée par le Conseil tribal de Meadow Lake (MLTC), qui représente neuf Premières Nations du nord de la Saskatchewan. L'usine produit du bois d'œuvre résineux tout en offrant un emploi stable et des retombées économiques à long terme aux nations membres. Environ 70 à 75 pour cent des employés sont autochtones, ce qui reflète le mandat communautaire de l'entreprise.

Depuis le début des années 1990, NorSask exporte du bois d'œuvre, et a historiquement acheminé la majeure partie de sa production vers les États-Unis. Les droits, les tarifs et l'augmentation des coûts logistiques ont déplacé une part croissante des ventes vers les marchés canadiens. La participation à l'exportation reflète des ajustements stratégiques à la tarification des produits de base, à la capacité de transport, aux taux de change et aux régimes de droits, plutôt que des changements de la demande seulement.

Dans les marchés du bois d'œuvre, la crédibilité repose sur le respect des normes de classification et sur la capacité à livrer les volumes contractuels de façon fiable. NorSask gère directement la logistique et vend souvent sur la base de la livraison au client, ce qui lui permet de garder le contrôle sur le transport et les stocks. Des décennies d'activités transfrontalières ont permis de développer une expertise interne en matière de conformité commerciale, de tarification dans le cadre de régimes de droits et d'exécution de contrats. Des relations de longue date avec des acheteurs renforcent la confiance dans la qualité des produits et la fiabilité de l'approvisionnement.

Le secteur forestier évolue dans des marchés cycliques liés à la demande de logements, aux taux de change et aux différends commerciaux. NorSask maintient sa stabilité grâce à une planification coordonnée entre les activités forestières, la production, les finances et les ventes, combinée à une gestion disciplinée des coûts. La formation de la main-d'œuvre en matière de sécurité, de normes de classification et d'utilisation de l'équipement soutient une production constante. Plutôt que de viser une expansion rapide des exportations, la direction privilégie une production régulière, la maîtrise des coûts et la stabilité de l'emploi pour les neuf Premières Nations propriétaires.

L'approche de NorSask montre comment la constance opérationnelle, la coordination de la gouvernance et une expertise accumulée en matière de commerce soutiennent une participation durable aux exportations dans des marchés de produits de base à forte intensité de capital.

5. Canadian Arctic Producers (CAP)

Personne interrogée : RJ Ramrattan, directeur général
Entreprise : Canadian Arctic Producers (division d'Arctic Cooperatives Limited)

Propriété : Système coopératif détenu par des Inuits (33 communautés)

Lieu : Mississauga (Ontario) (exploitation); communautés de l'Arctique (production)

Secteur : Arts et culture

Modèle d'affaires : Coopérative intermédiaire

Produits : Sculptures, gravures, textiles et bijoux inuits

Revenus d'exportation : ~ 5 % (auparavant ~ 40 %)

Marchés d'exportation : États-Unis; Europe (Allemagne, France, Italie, Suisse); ~ 25 à 30 pays

Canadian Arctic Producers est la division chargée du marketing et de la distribution d'Arctic Cooperatives Limited, un système coopératif détenu et dirigé par des Inuits, qui regroupe 33 coopératives communautaires au Nunavut, dans les Territoires du Nord-Ouest et au Yukon. Les artistes vendent leurs œuvres localement par l'intermédiaire de coopératives communautaires, tandis que CAP gère la tarification, la conformité, la logistique et les relations avec les acheteurs depuis son bureau du sud, à Mississauga. Chaque coopérative est dirigée par son propre conseil d'administration autochtone, et CAP demeure redevable envers ces entités contrôlées localement.

Historiquement, environ 40 pour cent des ventes étaient liées à l'exportation, principalement vers les États-Unis et l'Europe. Les revenus d'exportation ont diminué pour se situer autour de 5 pour cent, ce qui reflète des changements de marché et une réglementation plus complexe plutôt qu'une baisse de la demande internationale.

CAP coordonne des œuvres provenant de plusieurs communautés éloignées, maintient des normes de qualité constantes et entretient des relations de longue date avec des galeries et des collectionneurs dans plus de 25 pays. En centralisant la tarification, la documentation, la coordination douanière et l'expédition, CAP réduit le fardeau administratif pour les artistes et assure des livraisons internationales fiables. Environ 80 pour cent des œuvres exportées sont des sculptures en stéatite, qui sont soumises à moins de contraintes réglementaires que des matériaux comme l'ivoire ou l'os de baleine. Des décennies d'expérience dans la gestion des permis liés à la faune et des exigences douanières ont renforcé la crédibilité de CAP auprès des acheteurs internationaux.

Le modèle coopératif répartit le risque et stabilise les flux de revenus. Plutôt que d'exiger de chaque artiste qu'il développe une expertise en exportation, CAP centralise le savoir-faire commercial, ce qui permet aux artistes de se concentrer sur la production pendant que la capacité institutionnelle prend en charge la conformité et l'accès aux marchés. Cette structure répond aux défis liés à l'éloignement, aux contraintes de transport et aux infrastructures locales limitées.

Le cas de CAP montre comment une coordination centralisée au sein d'un système coopératif peut soutenir la participation aux marchés internationaux tout en alignant les activités d'exportation sur la gouvernance inuite et la production artistique communautaire.

6. Patrick Hunter Inc.

Personne interrogée : Patrick Hunter, artiste, fondateur et directeur général

Entreprise : Patrick Hunter Inc. (exerce ses activités sous le nom de Patrick Hunter Art and Design)

Propriété : Entièrement détenue par des membres de Premières Nations (ojibwé, Première Nation de Keeseekoowenin)

Lieu : Ontario (Batchawana Bay et Toronto); originaire du Manitoba

Secteur : Art, design et éducation culturelle

Modèle d'affaires : Société individuelle constituée

Produits et services : Services de conception numérique et d'identité visuelle, produits dérivés artistiques (gravures, tasses, cartes artistiques, articles cadeaux) et illustrations sous licence destinées à des produits dérivés distribués à plus grande échelle

Revenus d'exportation : ~ 15 % (~ 10 000 \$ par an)

Marchés d'exportation : États-Unis (principalement), occasionnellement l'Europe, la Nouvelle-Zélande et l'Australie

Patrick Hunter Inc. se situe à l'intersection de l'art autochtone, du design et de l'éducation culturelle. Fondée en 2014 et constituée en société en 2023, l'entreprise crée des œuvres originales, réalise des projets de design sur mesure, produit des articles sous licence et offre des ateliers de peinture éducatifs destinés aux écoles, aux entreprises et aux organismes gouvernementaux.

Patrick Hunter est originaire de la Première Nation de Keeseekoowenin, sur le territoire du Traité n° 2, au Manitoba. Il s'est ensuite établi en Ontario, développant sa pratique en partageant son temps entre Toronto et Batchawana Bay, dans le nord de la province. Cette mobilité géographique reflète à la fois des occasions et des contraintes : Toronto offre un accès à des clients commerciaux et à des espaces de réseautage, tandis que Batchawana Bay assure une proximité avec la communauté et un ancrage créatif. Le fait de naviguer entre des contextes urbains et ruraux a influencé la façon dont l'entreprise développe ses marchés et ses relations. Le travail international a émergé de façon organique plutôt que d'une stratégie d'exportation formelle. Parmi les collaborations aux États-Unis figurent des projets de design pour les Blackhawks de Chicago et la Premier Lacrosse League, comprenant la création d'images de marque autochtones, de chandails et de visuels de reconnaissance territoriale pour les amphithéâtres, livrés sous forme numérique.

Les exportations de biens physiques se font principalement par l'intermédiaire d'une boutique en ligne Shopify qui propose des reproductions, des tasses et des cartes d'art, environ 15 pour cent des ventes étant expédiées aux États-Unis et quelques commandes ponctuelles étant destinées à des marchés comme la Nouvelle-Zélande et l'Europe. La participation à l'exportation s'est développée de manière progressive. Les premières expéditions étaient traitées manuellement au bureau de poste, souvent sans connaissance complète des codes douaniers ou des exigences de conformité. Avec le temps, les outils d'expédition intégrés de Shopify ont simplifié la documentation et la classification. La capacité demeure la principale contrainte : en tant qu'entrepreneur seul gérant la création, les ateliers, les licences et l'administration, le temps et la charge mentale limitent une expansion internationale planifiée.

Le réseautage a été à la fois essentiel et difficile. En l'absence d'accès précoce à des membres de la famille ou à des mentors propriétaires d'entreprise, Hunter décrit avoir appris l'entrepreneuriat de façon autodidacte. Son adhésion au Conseil canadien pour l'entreprise autochtone et à la Chambre de commerce queer du Canada lui a par la suite donné accès à des réseaux corporatifs et à des contrats de plus grande envergure. Ces relations se sont révélées plus influentes que les programmes formels d'exportation, souvent axés sur les industries des ressources plutôt que sur les entreprises des arts et de la culture.

Pour Hunter, le succès international se mesure non seulement en termes de revenus, mais aussi en fonction de la reconnaissance et de l'impact. Les commandes provenant de marchés éloignés renforcent à la fois la viabilité de l'entreprise et la portée mondiale de l'expression artistique autochtone. Ce cas illustre la façon dont les exportateurs du secteur créatif se développent souvent grâce aux plateformes numériques, aux licences et aux occasions fondées sur les réseaux, plutôt qu'en suivant des filières d'exportation structurées.

Annexe D

Bibliographie

Affaires mondiales Canada. « Accords commerciaux internationaux et peuples autochtones : l'approche canadienne ». Gouvernement du Canada, 11 juillet 2024. <https://international.canada.ca/fr/services/entreprises/commerce/politique/inclusif/autochtones/approche>.

–. « Les politiques de commerce et les moyennes et petites entreprises ». Gouvernement du Canada, 11 juillet 2024. <https://international.canada.ca/fr/services/entreprises/commerce/politique/inclusif/petites-moyennes-entreprises/politique>.

–. *Guide pas-à-pas à l'exportation*. Gouvernement du Canada, dernière mise à jour le 2 mai 2025. <https://www.deleguescommerciaux.gc.ca/fr/infos-marche-industrie/exportation-apprentissage.html>.

–. « Service des délégués commerciaux ». Gouvernement du Canada, dernière mise à jour le 30 mai 2025. <https://www.deleguescommerciaux.gc.ca/fr.html>.

–. « L'approche du Canada en matière de commerce inclusif ». Gouvernement du Canada, dernière modification le 7 octobre 2025, <https://international.canada.ca/fr/services/entreprises/commerce/politique/inclusif>.

Agence de promotion économique du Canada atlantique (APECA). « Programmes et initiatives ». Gouvernement du Canada, dernière modification le 1^{er} avril 2026. <https://www.canada.ca/fr/promotion-economique-canada-atlantique.html>.

Association nationale des sociétés autochtones de capital-investissement (NACCA). *Strengthening Indigenous Businesses: The Role of Indigenous Financial Institutions*. Ottawa : NACCA, 2023. <https://nacca.ca/>.

Bastien Artisan autochtone. « Histoire ». Consulté le 21 avril 2026. <https://bastienindustries.ca/pages/histoire>.

Bélanger Baur, Alexia. *Les petites et moyennes entreprises exportatrices appartenant à des Autochtones au Canada*. Ottawa : Affaires mondiales Canada et le Conseil canadien pour l'entreprise autochtone, 21 juin 2019. https://www.ccib.ca/fr/main/archive_publication/indigenous-owned-exporting-smes-in-canada/.

Banque de développement du Canada, « L'apport croissant des peuples autochtones à l'économie canadienne ». BDC, 24 septembre 2024. <https://www.bdc.ca/fr/articles-outils/blogue/apport-croissant-peuples-autochtones-a-economie-canadienne>.

Bureau de l'économiste en chef d'Affaires mondiales Canada et Conseil canadien pour l'entreprise autochtone. *Adawe : Les expériences d'exportation d'entrepreneurs autochtones*. Gouvernement du Canada, septembre 2023. <https://international.canada.ca/fr/affaires-mondiales/organisation/rapports/economiste-chef/inclusif/2023-09-autochtones>.

Canadian Arctic Producers (CAP). « About Canadian Arctic Producers ». Consulté en août 2025. <https://www.canadianarcticproducers.com/about-us/>.

Chambre de commerce de l'Ontario et Conseil canadien pour l'entreprise autochtone. *A Way Forward: Ontario's Path Towards Economic Reconciliation, Equity and Inclusive Growth—Part II: Finance and Capital*. Toronto : OCC et CCEA, 19 juin 2025. <https://www.ccib.ca/wp-content/uploads/2025/06/OCC-Finance-Capital-FINAL-V5-2-1.pdf>.

Chernoff, Alex et Calista Cheung. « An Overview of Indigenous Economies within Canada ». *Canadian Public Policy*, vol. 50, n° 4 (2024) : pp. 364-390. <https://doi.org/10.3138/cpp.2023-053>.

Commission de vérité et réconciliation du Canada. *Honorer la vérité, réconcilier pour l'avenir : sommaire du rapport final de la Commission de vérité et réconciliation du Canada*. Gouvernement du Canada, 2015. publications.gc.ca/site/fra/9.800288/publication.html.

Conference Board du Canada, Le. *Research Module 1: Aboriginal Entrepreneurship in Canada*. Ottawa : Rédigé pour l'Association nationale des sociétés autochtones de capital-investissement et la Banque de développement du Canada, le 14 février 2017. https://nacca.ca/wp-content/uploads/2017/04/Research-Module-1_NACCA-BDC_Feb14_2017.pdf.

–. *Indigenous Ownership and Economic Autonomy in Canada*. Ottawa : CBoC, juillet 2023. https://www.signal49.ca/product/indigenous-ownership_july2023/.

Conseil canadien pour l'entreprise autochtone (CCEA). « Promise and Prosperity: The 2020 Ontario Aboriginal Business Survey ». Conseil canadien pour l'entreprise autochtone, 19 octobre 2020. <https://www.ccib.ca/research/publications/private-business/promise-and-prosperity-the-2020-ontario-aboriginal-business-survey/>.

Conseil canadien pour l'entreprise autochtone et Bureau de l'économiste en chef d'Affaires mondiales Canada. *Atâmitowin : Identifier et surmonter les défis auxquels font face les exportateurs autochtones*. Gouvernement du Canada, septembre 2024. <https://international.canada.ca/fr/affaires-mondiales/organisation/rapports/economiste-chef/inclusif/2024-09-autochtones#a5>.

Conseil canadien pour l'entreprise autochtone et Centre des Compétences futures. *Préparation et résilience : cartographie des grandes lignes de l'écosystème des compétences et de l'emploi des Autochtones au Canada*. Toronto : Conseil canadien pour les entreprises autochtones et Centre des Compétences futures, juin 2022. https://www.ccib.ca/wp-content/uploads/2022/07/Preparation-et-resilience_Cartographie-des-grandes-lignes.pdf.

Conseil de gestion financière des Premières Nations (CGF). *Le projet Feuille de route*. Vancouver : Conseil de gestion financière des Premières Nations, s.d. <https://fnfmb.com/fr/propos-du-cgf/initiatives/le-projet-feuille-de-route>.

Conseil national de développement économique des Autochtones. *Stratégie économique nationale pour les Autochtones au Canada – Les voies de la parité socioéconomique pour les peuples autochtones*. Ottawa : CNDEA, 2022. https://niestrategy.ca/wp-content/uploads/2022/12/NIES_French_FullStrategy_2.pdf.

–. « Publication du plan stratégique 2024-2027 du CNDEA ». Ottawa : CNDEA, 22 juillet 2024. <https://www.niedb-cndea.ca/fr/latest-news/release-of-the-niedbs-2024-2027-strategic-plan/>.

Conseil pour l'avancement des agents de développement autochtone (CAADA). *Orientation to the Occupation of Indigenous Economic Development Officer*. Edmonton (Alberta) : CAADA, 2012. <https://www.edo.ca/downloads/orientation-to-the-occupation-of-edo.pdf>.

–. *Written Brief to the Standing Committee on Indigenous and Northern Affairs for the Report on Barriers to Indigenous Economic Development*. Chambre des communes, Parlement du Canada, 13 décembre 2024. <https://www.ourcommons.ca/Content/Committee/441/INAN/Brief/BR13531618/br-external/CANDO-e.pdf>.

–. « About Cando ». Consulté le 14 juillet 2025. <https://www.edo.ca/about-cando>.

Crick, James M., et Dave Crick. « Coopetition and COVID-19: Collaborative business-to-business marketing strategies in a pandemic crisis ». *Industrial Marketing Management* 88 (juillet 2020) : 206-213. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2020.05.016>.

Exportation et développement Canada. « Productivité et diversification : dynamos de la croissance à l'export ». Ottawa : Exportation et développement Canada, 2 octobre 2025. <https://www.edc.ca/fr/zone-commerce/les-exportateurs-en-quete-de-productivite-et-diversification.html>.

Fiscal Realities Economists. *Réconciliation : stimuler l'économie canadienne de 27,7 milliards \$*. Gatineau (Québec) : préparé pour le Conseil national de développement économique des Autochtones, novembre 2016. https://www.niedb-cndea.ca/wp-content/uploads/2024/12/naedb_report_reconciliation_27_7_billion_fr.pdf.

Fiser, Adam. *What Are the Business Characteristics of Indigenous Exporters in Canada?* Ottawa : Le Conference Board du Canada, 2018 (inédit).

Fonds monétaire international. *World Economic Outlook Database, octobre 2025*. Washington, DC : FMI, octobre 2025. <https://www.imf.org/en/publications/weo/issues/2025/10/14/world-economic-outlook-october-2025>.

Forum pour la formation en commerce international (FITT). « À propos de nous ». Consulté en août 2025. <https://fittfortrade.com/fr/about-us>.

Gouvernement de la Colombie-Britannique. « Export Navigator ». Consulté le 5 février 2026. <https://www.exportnavigator.ca/>.

Gresch, Darren, Amanda Thompson et Candice Shaw. *Business in the North: Do Indigenous Entrepreneurs Have the Support They Need to Succeed?* Ottawa : Le Conference Board du Canada, 15 avril 2021. https://www.signal49.ca/product/business-in-the-north-do-indigenous-entrepreneurs-have-the-support-they-need-to-succeed/?utm_source=chatgpt.com.

Hollensen, Svend. *Marketing Management: A Relationship Approach*. 3e éd. Harlow (R.-U.) : Pearson Education Limited, 2015.

Innovation, Sciences et Développement économique Canada. « Principales statistiques relatives aux petites entreprises – 2021 ». Gouvernement du Canada, dernière modification le 22 décembre 2021. <https://ised-isde.canada.ca/site/recherche-statistique-pme/fr/principales-statistiques-relatives-aux-petites-entreprises/principales-statistiques-relatives-aux-petites-entreprises-2021>.

–. « Comprendre les coopératives : fonctionnement, types et contributions ». Gouvernement du Canada, 30 janvier 2025. <https://ised-isde.canada.ca/site/cooperatives-canada/fr/comprendre-cooperatives-fonctionnement-types-contributions>.

Inuit Tapiriit Kanatami. « Arctic and Northern Policy Framework: Inuit Nunangat ». Ottawa : Inuit Tapiriit Kanatami, 2019. <https://www.itk.ca/wp-content/uploads/2019/09/20190925-arctic-and-northern-policy-framework-inuit-nunangat-final-en.pdf>.

–. « Nunavut's Infrastructure Gap ». Iqaluit, NU : Nunavut Tunngavik Incorporated, 20 octobre 2020. https://www.tunngavik.com/files/2020/10/2020.10.20-Nunavuts_Infrastructure_Gap_Report_vf.pdf?utm.

Invest Nova Scotia. « Export Development and Trade ». Gouvernement de la Nouvelle-Écosse. Consulté en août 2025. <https://investnovascotia.ca/export>.

Karagkouni, Aristi et Dimitrios Dimitriou. « Barriers and Initiatives to Access International Market for European Cross-Border Regions ». *Economies* 13 (6) (30 mai 2025) : 154. <https://doi.org/10.3390/economies13060154>.

Landry, Anthony et Christopher Heschl. *Les retombées du secteur touristique autochtone au Canada*. Ottawa : Le Conference Board du Canada, 4 février 2025. <https://www.signal49.ca/product/les-retombees-du-secteur-touristique-autochtone-au-canada-fev2025/>.

McGraw Seafood Inc. « About McGraw Seafood ». Consulté en août 2025. <https://mcgrawseafood.com/>.

Ministre des Affaires indiennes et du Nord. *Les coopératives autochtones au Canada – Études de cas*. Gouvernement du Canada, juin 2001. <https://publications.gc.ca/Collection/R2-161-2001F.pdf>.

NorSask Forest Products Inc. « NorSask Forest Products ». Consulté en août 2025. <https://norsask.ca/about-us/>.

Nowlin, Christopher. « Indigenous Capitalism and Resource Development in an Age of Climate Change: A Timely Dance with the Devil? » *McGill International Journal of Sustainable Development Law and Policy* 17, n° 1 (2021) : 71–97. <https://search.informit.org/doi/10.3316/informit.20220705069894>.

Nuez Acres. « Nuez Acres ». Consulté en août 2025. <https://nuezacres.ca/>.

Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE). *Renforcer les contributions des PME dans une économie globalisée et numérisée*. Paris (France) : Éditions de l'OCDE, 29 mai 2017. [https://one.oecd.org/document/C/MIN\(2017\)8/Fr/pdf](https://one.oecd.org/document/C/MIN(2017)8/Fr/pdf).

–. *SMEs and Entrepreneurship Policy: Learning by Exporting*. Paris (France) : OCDE, 2018. <https://www.oecd.org/industry/smes/>.

–. *Linking Indigenous Communities With Regional Development in Canada*. Paris, France : Éditions de l'OCDE, 21 janvier 2020. <https://doi.org/10.1787/fa0f60c6-en>.

–. *Commerce inclusif*. Paris, France : OCDE, s.d. Consulté le 5 mars 2026. <https://www.oecd.org/fr/themes/commerce-inclusif.html>.

–. *PME et commerce*. Paris, France : OCDE, s.d. Consulté le 5 mars 2026. <https://www.oecd.org/fr/themes/pme-et-commerce.html>.

Patrick Hunter Inc. « Home ». Consulté le 5 février 2026. <https://www.patrickhunter.ca/>.

Relations Couronne-Autochtones et Affaires du Nord Canada « Les entreprises et la réconciliation ». Gouvernement du Canada, dernière mise à jour le 1^{er} avril 2022. <https://www.rcaanc-cirnac.gc.ca/fra/1524506030545/1557513309443>.

–. « Incidences de l'économie liée aux arts inuits ». Gouvernement du Canada, dernière mise à jour le 1^{er} août 2025. <https://www.rcaanc-cirnac.gc.ca/fra/1499360279403/1534786167549>.

Saskatchewan Indigenous Enterprise Foundation Inc. (SIEF). « About SIEF ». Consulté en août 2025. <https://www.sief.sk.ca/>.

Services aux Autochtones Canada. « Programme pour la préparation des collectivités aux possibilités économiques (PPCPE) – Lignes directrices du programme ». Gouvernement du Canada, dernière mise à jour le 18 juillet 2025. <https://www.sac-isc.gc.ca/fra/1100100033417/1613659339457>.

Signal49 Recherche. *Cartographie du potentiel d'exportation des produits autochtones : Le lien entre l'emploi autonome autochtone et l'économie exportatrice canadienne*. Ottawa : Signal49 Recherche, 31 mars 2026. https://www.signal49.ca/product/travailleurs-autonomes-autochtones-et-potentiel-dexportation_mars2026/.

Société Makivvik *Rapport annuel 2024-2025*. Kuujuaq : Société Makivvik, 2024.

–. « Makivvik. Kuujuaq (Québec) : Makivvik. » Consulté en avril 2026. <https://www.makivvik.ca/>.

Statistique Canada. « Profil du recensement, Recensement de la population de 2021 ». Gouvernement du Canada, 9 février 2022. <https://www12.statcan.gc.ca/census-recensement/2021/dp-pd/prof/index.cfm?Lang=F>.

–. « Identification des propriétaires d'entreprises autochtones et des entreprises appartenant à des Autochtones ». Gouvernement du Canada, 24 novembre 2022. <https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/11-633-x/11-633-x2022008-fra.htm>.

–. « Entreprises appartenant à des Autochtones au Canada, 2005 à 2021 ». *Rapports économiques et sociaux* 4, n° 12 (19 décembre 2024). Ottawa : Statistique Canada. <https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/36-28-0001/2024012/article/00005-fra.htm>.

–. *Le Quotidien : Compte économique des peuples autochtones, 2022*. Gouvernement du Canada, 16 avril 2025. <https://www150.statcan.gc.ca/n1/daily-quotidien/250416/dq250416a-fra.htm>.

Stopp, Marianne P. « The Inuit Co-Operative Movement in Northern Canada, 1959–1968 ». *International Summit of Cooperatives*, 2012. https://www.academia.edu/14745498/The_Inuit_Co_operative_Movement_in_Northern_Canada_1959_1968?auto=download.

Tale'awtxw Aboriginal Capital Corporation (TACC). « About TACC ». Consulté en août 2025. <https://tacc.ca/>.

Waubetek Business Development Corporation. « About Us ». Consulté le 5 février 2026. <https://waubetek.com/about-us/>.

Remerciements

Cette recherche a été réalisée grâce au soutien financier du programme Compétences futures du gouvernement du Canada. Signal49 Recherche est un fier partenaire de recherche du consortium du Centre des Compétences futures.

Plusieurs membres de l'équipe de Signal49 Recherche ont contribué à cette recherche. Adam Fiser, Ph.D., chercheur principal, a conçu ce projet de recherche et en a assuré la direction et la supervision générales. Alicia Hussain, M.Sc.S., chercheuse principale, a dirigé ce projet. Julie Pellerin, directrice du programme Communautés autochtones et collectivités du Nord; Jacob LeBlanc, MAE, chercheur principal; Amanda Thompson, Ph.D., chercheuse principale; et l'ancienne collaboratrice Krista Beardy ont tous contribué à ce projet de recherche. Nous remercions Stefan Fournier, MA, directeur général, qui a apporté ses commentaires sur les versions préliminaires de cette étude de recherche. Le graphisme du document a été réalisé par l'équipe des services de conception de Signal49 Recherche.

Nous remercions les 15 participants aux entretiens structurés ainsi que les huit personnes issues des organisations faisant l'objet de notre étude de cas qui ont pris le temps de participer aux entrevues menées dans le cadre de ce projet.

Nous souhaitons également remercier chaleureusement les membres du comité consultatif de la recherche qui ont soutenu cette recherche :

- **Sébastien Desnoyers-Picard**, président-directeur général de Destination Original Indigenous Tourism (DO-IT)
- **Matthew Foss**, vice-président, Recherche et politiques publiques au Conseil canadien pour l'entreprise autochtone
- **Kingson Lim**, gestionnaire, Engagement stratégique des Autochtones, Affaires mondiales Canada
- **RJ Ramrattan**, directeur général, Canadian Arctic Producers (CAP)
- **Kevin Rose**, directeur de la stratégie, Association nationale des sociétés autochtones de capital-investissement (NACCA)
- **Caroline Tompkins**, CITP, CAE, présidente-directrice générale du Forum pour la formation en commerce international (FITT)

Les 3 D de la préparation à l'exportation des entreprises autochtones : Démonstration, durabilité et diminution des risques dans la pratique

Alicia Hussain

Pour citer ce rapport : Hussain, Alicia. *Les 3 D de la préparation à l'exportation des entreprises autochtones : Démonstration, durabilité et diminution des risques dans la pratique*, Ottawa, Signal49 Recherche, 2026.

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. Signal49 Recherche 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, Signal49 Recherche

Tél. : 613-526-3280 ou 1-866-711-2262 Courriel : accessibility@signal49.ca

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

AERIC Inc. est un organisme de bienfaisance indépendant enregistré au Canada qui exerce ses activités sous le nom de Signal49 Recherche.



Où le savoir
inspire l'action