



GUIDE DE RÉFÉRENCE

POUR L'INTÉGRATION ET LE MAINTIEN EN EMPLOI DES
PREMIÈRES NATIONS

2e édition revue et augmentée



Commission de développement
des ressources humaines des
Premières Nations du Québec

First Nations Human
Resources Development
Commission of Quebec

REMERCIEMENTS

La CDRHPNQ souhaite remercier tous les contributeurs à cette deuxième édition du guide, dont les membres du comité de consultation et de validation qui ont accepté de participer à l'exercice de révision.

Nous remercions également les centres de service en emploi et formation (CSEF) qui nous inspirent par leurs actions, leur capacité d'innovation et leur dévotion.

Finalement, nous ne pourrions passer sous silence l'apport inestimable de nos partenaires de l'Université Laval, Jean-Michel Beaudoin et Marie-Ève Dufour, et de Pierre Picard, du Groupe de recherche et d'interventions psychosociales en milieu autochtone (GRIPMA), pour ses précieux conseils en matière de sécurisation culturelle.

Guide de référence pour l'intégration et le maintien en emploi des Premières Nations
Droits d'auteur © 2019 CDRHPNQ

Dépôt légal – Bibliothèque et Archives nationales du Québec, 2023
Commission de développement des ressources humaines
des Premières Nations du Québec

TABLE DES MATIÈRES

Remerciements	2
Avant-propos	4
À propos de la Commission	6
Le contexte autochtone	9
1.1 Les Premières Nations et les Inuits (PNI) au Québec	9
1.2 Données démographiques des Premières Nations et des Inuits (PNI)	9
1.3 Réalités socio-économiques des Premières Nations et des Inuits (PNI)	10
Portrait du marché du travail	13
2.1 Les Premières Nations sur le marché du travail	14
2.2 Les enjeux de la main-d'œuvre des PNI au Québec	16
2.3 Les centres de service en emploi et formation	17
La main-d'œuvre autochtone	20
3.1 Les réalités culturelles des Premières Nations	20
3.1.1 La reconnaissance des particularités culturelles	20
3.1.2 Les biais cognitifs et inconscients en milieu de travail et la mésinterprétation	21
3.1.3 Sensibilisation de la haute direction et des employés à la culture des Premières Nations	23
3.1.4 Les protocoles de rencontres	24
3.2 Avantages de la diversité de la main-d'œuvre pour l'entreprise	26
3.2.1 Les compétences recherchées	27
3.2.2 L'engagement envers la réconciliation	28
3.2.3 Les avantages et bénéfices	28
3.3 Les défis à l'emploi des Premières Nations	29
3.3.1 Les principaux types de barrières	30
La sécurisation culturelle	35
La stratégie d'intégration	39
5.1 L'engagement de la haute direction	39
5.2 Un esprit de collaboration et de communication	40
5.3 La stratégie en six étapes	41
Étape 1 — Recrutement	42
Étape 2 — Préparation à l'accueil	43
Étape 3 — Accueil	44
Étape 4 — Intégration	45
Étape 5 — Suivi de l'intégration	46
Étape 6 — Maintien en emploi	47
Conclusion	53
Médiagraphie et ressources informationnelles	54
Médiagraphie	54
COR de l'APNQL et organismes collaborateurs	58
Réseau des CSEF de la CDRHPNQ	58
Répertoire des CSEF	59
Liste des ALDMO	60
Programmes et services gouvernementaux	61
Répertoire d'activités et de formations de sensibilisation	62

AVANT-PROPOS

En 2019, la Commission de développement des ressources humaines des Premières Nations du Québec (CDRHPNQ) produisait et publiait, avec le soutien de divers partenaires, la première édition du *Guide de référence pour l'intégration et le maintien en emploi des Premières Nations*.

Ce guide venait répondre à différents besoins, notamment celui de pallier le manque d'information en matière d'attraction et de rétention de la main-d'œuvre autochtone. Concurrément, il exposait plus clairement les enjeux relatifs à l'accès des Premières Nations et des Inuits (PNI) au marché du travail.

Le Guide propose donc des solutions durables à ces enjeux, comme la Stratégie d'intégration et de maintien en emploi en six étapes présentée au chapitre 5.

Toutefois, les réalités d'affaires propres à chaque entreprise et organisme et la diversité culturelle des nations autochtones ne permettent pas de proposer une stratégie d'intégration universelle. La présente stratégie devait donc être adaptable à divers milieux.

Le marché du travail ayant connu plusieurs changements au cours des dernières années, notamment avec les particularités démographiques actuelles, dont le vieillissement de la population, la mondialisation, les apports technologiques, les nouvelles générations et leurs perceptions du travail, il convenait de revoir et d'actualiser le présent ouvrage.

Cette seconde édition introduit de nouvelles pratiques exemplaires :

- Favoriser la sensibilisation aux réalités autochtones en milieu de travail;
- Présenter des pistes d'action concrètes et simples;
- Favoriser la sécurisation culturelle en milieu de travail;
- Présenter les approches qui favorisent une pleine participation de la main-d'œuvre autochtone au marché du travail et son épanouissement personnel et professionnel.

Ce guide propose également de créer une ouverture et d'établir des ponts entre les acteurs du marché du travail. Les réseaux de plus en plus actifs, dynamiques et innovants des PNI combinés à ceux des non-Autochtones peuvent faire la différence.

Du côté provincial, cette effervescence s'appuie principalement sur la Stratégie ministérielle d'intégration professionnelle des Premières Nations et des Inuits, lancée en 2017. En effet, avec cette stratégie, le gouvernement du Québec affirmait sa volonté de s'impliquer davantage dans les services en employabilité aux Premières Nations et Inuits. La Commission a saisi l'occasion et multiplie depuis initiatives et projets pour l'intégration professionnelle de sa clientèle avec divers ministères et organismes.

Nous espérons que la lecture de ce guide saura susciter votre intérêt à rejoindre ces entreprises et organismes qui embauchent fièrement des Autochtones.

À qui s'adresse ce guide?

Le Guide s'adresse à tout organisme ou toute personne qui souhaite améliorer ses connaissances sur l'employabilité autochtone. Peu importe le poste occupé, cet ouvrage de référence permet de mieux connaître des univers identitaires et culturels spécifiques. Une meilleure compréhension des Autochtones favorise de meilleures relations avec eux.

Des concepts fondamentaux

Les concepts d'équité, de diversité et d'inclusion (EDI) abordés dans le présent guide occupent un espace important dans les questions d'emploi et de formation.

Le concept de sécurisation culturelle est également prédominant et doit considérer l'importance de la valorisation identitaire. Ce faisant, il est essentiel d'éviter de comparer les Autochtones aux nouveaux arrivants et aux groupes minoritaires au Canada. La réalité démographique, les droits et devoirs qui incombent aux gouvernements et le statut spécifique qui confère aux PNI des droits distincts contenus dans la Constitution canadienne placent les Autochtones dans une posture historique, politique, sociale et juridique qui leur est propre. En conséquence, les concepts de multiculturalisme et d'interculturalisme qui se rapportent davantage à l'intégration des nouveaux arrivants et des groupes minoritaires ne pourraient répondre à l'idée d'intégration et de maintien en emploi des PNI. Ce serait une erreur que de s'en tenir aux pratiques destinées à une main-d'œuvre immigrante, par exemple.

La [Loi sur l'équité en matière d'emploi](#)³³ prévoit l'obligation pour les employeurs de favoriser l'égalité en milieu de travail afin que les Autochtones, tout comme les autres groupes cibles, puissent avoir les mêmes avantages et possibilités en matière d'emploi que le reste de la population canadienne. Elle vise également à corriger les désavantages subis dans le domaine de l'emploi par les différents groupes cibles, incluant les Autochtones, et ainsi, assurer un traitement « [...] identique des personnes, des mesures spéciales et des aménagements adaptés aux différences. »

La Commission a approfondi ces concepts pour la mise à jour du présent Guide.

À PROPOS DE LA COMMISSION

Fondée en 1996 par l'Assemblée des Premières Nations Québec-Labrador (APNQL), la CDRHPNQ représente un réseau de 31 centres de service en emploi et formation (CSEF). Les centres sont situés dans 27 communautés des Premières Nations et dans quatre villes, soit Montréal, Québec, Val-d'Or et Sept-Îles. Elle relève, avec les commissions et organisations régionales (COR), de l'APNQL (voir l'annexe [COR de l'APNQL et organismes collaborateurs](#)), et collabore avec le Conseil scolaire des Premières Nations en éducation des adultes et l'Institut Tshakapesh.

Dans tout ce qu'elle entreprend, la Commission promeut, défend et priorise l'intérêt collectif de ses membres, dont les orientations sont définies trois fois l'an lors d'assemblées délibérantes. Elle est responsable de la négociation, de la mise en œuvre et de l'administration des ententes liées à l'emploi et à la formation qui relèvent de l'APNQL. Ceci inclut l'entente fédérale urbaine en vertu de laquelle la CDRHPNQ est également responsable de l'ensemble de la clientèle autochtone vivant en milieu urbain au Québec, toutes nations confondues.

Son mandat principal est de mettre en place et de soutenir toutes les initiatives nécessaires au développement de la main-d'œuvre et du marché du travail afin que, dans un contexte culturellement adapté, les Premières Nations atteignent la prospérité par le biais d'emplois enrichissants.





1

LE CONTEXTE AUTOCHTONE

LE CONTEXTE AUTOCHTONE

1.1

Les Premières Nations et les Inuits (PNI) au Québec

Le terme autochtone est utilisé pour faire référence à l'ensemble des Premiers Peuples ou peuples autochtones que sont les Métis, les Inuits et les Premières Nations.³⁸ Il s'agit également d'un terme juridique utilisé pour définir les Premiers Peuples et leurs descendants.²⁸

Au Québec se trouvent dix Premières Nations et les Inuits. Les Premières Nations représentent plus de la moitié des Autochtones au Québec et plus des deux tiers auraient le statut d'Indien inscrit ou d'Indien des traités aux termes de la [Loi sur les Indiens](#).³²

Les Inuits sont répartis dans 14 villages situés au nord du 55^e parallèle tandis que les dix Premières Nations sont réparties dans 43 communautés, formant ainsi le groupe autochtone le plus grand et le plus diversifié.³⁵

Les termes utilisés pour désigner chacune des nations le sont à titre de référence seulement. Chaque nation et chaque communauté s'identifie comme elle le désire. Cependant, il est important de savoir que ce n'est pas définitif et que ces termes peuvent changer. De plus, certains termes, comme indien, amérindien, réserve, sauvage et esquimau, sont à éviter.⁴⁵

« Les peuples autochtones se sont vu imposer de nombreux termes inexacts et discriminatoires par les colonisateurs. Il est important que les peuples autochtones récupèrent les termes adéquats auxquels ils s'identifient [...] »²⁰

Parmi les Premières Nations du Québec, nous retrouvons les Waban-Aki (Abénaquis), les Anishinabe (Algonquins), les Atikamekw Nehirowisiwok, les Eeyou (Cris), les Hurons-Wendats, les Innus, les Wolastoqiyik Wahsipekuk (Malécites), les Mi'kmaq, les Mohawks ou Kanien'kehà:ka et les Naskapis.

1.2

Données démographiques des Premières Nations et des Inuits (PNI)

En 2021, les Premières Nations et les Inuits représentaient plus de 205 015 personnes, soit 2,5 % de la population du Québec.⁴⁴

De 2016 à 2021, la population autochtone s'est accrue plus rapidement que celle de l'ensemble du Québec, avec une hausse de 14,3 %⁴⁴. Malgré un ralentissement de son rythme de croissance, une hausse de 2,8 % à 4 % est prévue d'ici 2041. Cela représente une hausse de 5,4 % à 6,8 % de la population canadienne.⁴²

Réalités socio-économiques des Premières Nations et des Inuits (PNI)

Le milieu de vie, le lieu de résidence, le revenu moyen et la scolarisation sont des indicateurs socio-économiques qui influent sur le bien-être global des individus et sur leur participation active au marché du travail.

En 2021, plus de 1 Autochtone sur 6 (17,1 %) vivait dans un logement surpeuplé jugé non convenable pour le nombre de personnes qui y habitaient. Bien que les données aient révélé que les conditions de logement des Autochtones s'étaient globalement améliorées, ils étaient toujours susceptibles de vivre dans un logement inadéquat.⁴³

En ce qui a trait au lieu de résidence, près des deux tiers de la population autochtone au Québec résideraient dans la communauté, le tiers résidant à l'extérieur, soit en milieu urbain.⁴⁰

Selon le Regroupement des centres d'amitié autochtones du Québec (RCAAQ), ce « phénomène de mobilité des Autochtones vers les villes est en croissance constante depuis plusieurs années au Québec comme au Canada. »³⁶

En ce qui concerne le revenu, le recensement de 2021 indique que près du quart des Premières Nations en milieu urbain vivaient sous le seuil de la pauvreté. Le ratio de revenu moyen des PNI par rapport à celui de l'ensemble de la population s'est toutefois amélioré dès le début des années 2000.³⁴

En ce qui a trait à la scolarisation, on observe une hausse du taux de diplomation entre 2016 et 2021. Plus des deux tiers des Premières Nations détiennent maintenant un diplôme d'études secondaires (DES) et près de 1 Autochtone sur 10 détient un diplôme universitaire.⁶



AIRON
QUÉBEC
COLLEGE
MONTRÉAL



2

LE PORTRAIT DU MARCHÉ DU
TRAVAIL

PORTRAIT DU MARCHÉ DU TRAVAIL

Statistique Canada indique que la pénurie de main-d'œuvre touche 44 % des entreprises et organismes au Québec. Ce phénomène, qui n'est pas nouveau, s'est amplifié en raison de la pandémie. En effet, le nombre de postes vacants a augmenté de 60 % entre 2019 et 2022¹⁸, et, selon l'Institut de la statistique du Québec, il y avait environ 244 000 postes vacants au troisième trimestre de 2022.²⁷

Dans l'ensemble du Canada, certains secteurs sont particulièrement touchés par cette pénurie, notamment les secteurs Affaires, finance et administration; Soins de la santé et assistance sociale, transport; Sciences naturelles et appliquées; Transport et machinerie et Vente et services.

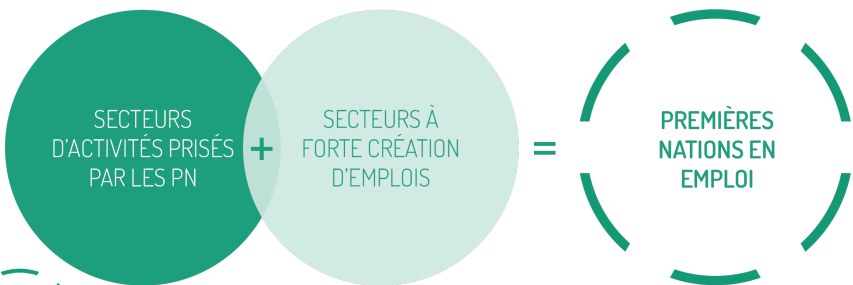
Au Québec, Services Québec identifie les secteurs Soins de santé et assistance sociale; Transport et entreposage; Hébergement et restauration, et Commerce de gros et de détail comme secteurs à forte création d'emploi.

Bien qu'il y ait, au Canada, un écart entre les compétences, l'expérience des candidats autochtones et les postes disponibles, les Premières Nations peuvent contribuer à la prospérité des entreprises et des organismes du Québec. La CDRHPNQ et les communautés s'affairent à former et préparer de la main-d'œuvre pour réduire cet écart et augmenter les effectifs autochtones dans des emplois de qualité.

Pour assurer une bonne adéquation entre la formation et l'emploi, il convient de considérer les aspirations, les intérêts, les compétences et expertises, et la proximité avec la ressource des membres des Premières Nations, qui sont des déterminants favorisant le développement économique et l'engagement de la main-d'œuvre dans les différents secteurs d'emploi.

S'ajoutent à ces déterminants certains secteurs naturellement prisés et développés par les Premières Nations, de par leurs réalités, soit la santé, la forêt, le bois, les technologies de l'information, les services sociaux et l'éducation, le transport, la construction, le secteur minier, le tourisme, l'industrie maritime et la pêche.

Dans la conjoncture actuelle de pénurie de main-d'œuvre, il serait opportun et judicieux de considérer les intérêts des Premières Nations et les secteurs à forte création d'emplois pour bien planifier l'acquisition des compétences manquantes et augmenter les perspectives d'emploi des candidats des Premières Nations.



Les Premières Nations sur le marché du travail

Étroitement liée à l'identité et à la culture, la perception que nous avons de notre travail influence notre sentiment d'appartenance. Un environnement de travail accueillant et bienveillant est propice au développement du sentiment d'appartenance de l'employé autochtone. Adopter une perspective sensible et culturellement sécurisante est une façon de reconnaître l'importance, pour la main-d'œuvre PNI, de trouver des repères identitaires dans son milieu professionnel.

Dans l'histoire, la notion du travail chez plusieurs nations autochtones, contrairement à la conception occidentale, n'était associée ni à une hiérarchie, ni à un revenu, ni au statut social. Le travail était synonyme des efforts investis au quotidien pour le bien commun et revêtait un sens du devoir, de protection, de survie, d'éducation et de transmission des savoirs.

Certaines recherches démontrent que la perception du lien hiérarchique, la nature individuelle du travail et la génération de retombées communautaires sont des enjeux d'attraction et de rétention de la main-d'œuvre.²¹ Ainsi, poser un regard sociohistorique et sociopolitique permet ainsi de mieux comprendre la situation actuelle des Premières Nations sur le marché du travail.

Quelques statistiques :

- Les personnes âgées de 15 à 24 ans forment plus du quart de la population des Premières Nations sur le marché du travail au Québec.³⁴
- Au Canada, le taux d'emploi chez les Autochtones entre juin et août 2021 était de 57,7 % contre 56,2 % pour la période pré-pandémique ayant pris fin en février 2020.³
- Une importante diminution du taux de chômage des PNI de 4,9 % est constatée entre 2016 et 2021.³⁹
- De plus, en 2011, selon les données mises de l'avant par le Comité consultatif des Premières Nations et des Inuit sur le marché du travail (CCPNIMT), le taux d'emploi des PNI au Québec était déjà supérieur de près de 4,5 % au taux d'emploi des PNI au Canada.¹⁰
- En août 2021, on estimait le taux d'emploi de la population des Premières Nations au Québec à 53,6 %.³⁹
- Parmi la population autochtone du Canada âgée de 15 ans et plus en 2019, 58,1 % occupaient un emploi, 10 % étaient au chômage et 35,4 % étaient inactifs sur le marché du travail.²³

Types d'emploi :

La Stratégie ministérielle d'intégration professionnelle des Premières Nations et des Inuits³⁴ rapporte les particularités suivantes :

- Les Autochtones occuperaient davantage de postes exigeant une moindre qualification, comme des emplois de niveau technique, intermédiaire ou élémentaire.
- Les Autochtones occuperaient majoritairement des postes au sein de certains secteurs d'activité économique comme l'administration publique, les soins de santé et les services d'assistance sociale, ainsi que dans la construction.

Si une majorité des postes occupés par les PNI sont dans les secteurs susnommés, c'est que ce sont ces types d'emploi qui se retrouvent dans toutes les communautés et relèvent de services essentiels ou nécessaires au maintien des services sur communauté.

Par ailleurs, les Autochtones sont moins présents que les non-Autochtones dans certains secteurs d'emploi, tels que les services professionnels, scientifiques et techniques, qui se trouvent le plus souvent en milieu urbain.³⁴

Les secteurs touchant à la production, à la transformation, à la construction, à l'exploitation, à la protection et au tourisme font également partie des secteurs d'activités recherchés par les PNI. L'entrepreneuriat autochtone est également particulièrement fort et vivant. Le [répertoire d'entreprises autochtones de la CDEPNQ](#)¹¹ compte plus de 1000 entreprises autochtones sur et hors communauté.

Un électricien obtient son diplôme et débute sa carrière d'électricien en 2002. « Peu de temps après, il fonde plusieurs entreprises en s'associant avec d'autres entrepreneurs. C'est en 2017 qu'il décide d'avoir sa propre entreprise, ayant cumulé l'expérience et le savoir nécessaire pour voler de ses propres ailes. »²⁶

2.2 Les enjeux de la main-d'œuvre des PNI au Québec

Les enjeux touchant la main-d'œuvre des Premières Nations sont nombreux et sont divisés en trois catégories : intégrité individuelle et identitaire, accessibilité des ressources et leviers facilitant la participation au marché du travail, et enjeux collectifs et sociétaux.

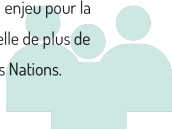
INTÉGRITÉ INDIVIDUELLE ET IDENTITAIRE

- La discrimination, les préjugés, les micro-agressions et le racisme en milieu de travail.
- Le déracinement et la perte de repères culturels en milieu urbain.
- L'estime de soi et les barrières individuelles, culturelles et linguistiques.



COLLECTIFS ET SOCIÉTAUX

- Les disparités dans les communications liées à l'employabilité (terme bureaucratiques (NAS), recrutement, intégration, maintien en emploi, etc.).
- L'hermétisme et la rigidité des structures et systèmes en place.
- Les enjeux politiques et reliés à la Loi sur les Indiens, notamment en matière de fiscalité provinciale et fédérale.
- La menace qui pèse suite au dépôt du projet de loi 96 : la langue devient un enjeu pour la réussite scolaire et professionnelle de plus de personnes issues de Premières Nations.



ACCESSIBILITÉ: RESSOURCES ET LEVIERS

- L'équité en matière d'accès à l'emploi comparativement au reste du Québec.
- L'accès à la scolarité en régions éloignées.
- L'accès au financement et aux ressources humaines en employabilité et formation.
- La méconnaissance des cultures des Premières Nations et des programmes et services en emploi pour les Premières Nations chez les employeurs.
- Les demandes croissantes des membres des Premières Nations pour des services en employabilité.
- La complexité des processus de recrutement.
- L'accès aux services de base directement liés à l'employabilité des PNI et à la conciliation travail-famille, travail-études (logement, transport, service de garde, soins de santé).
- L'enjeu de la distance géographique entre certaines communautés autochtones, villes et centres urbains.



2.3 Les centres de service en emploi et formation

Les 31 centres de service en emploi et formation de la CDRHPNQ offrent du soutien et un accompagnement aux individus dans une démarche personnalisée de recherche d'emploi et de formation. Les services se déclinent en 19 interventions réparties en trois volets et communément appelées mesures d'employabilité et de formation :

- Aide et conseil
- Formation et perfectionnement
- Employabilité

En plus d'assurer un rôle de promotion, de défense et de priorisation des intérêts collectifs de ses communautés membres et de la main-d'œuvre des Premières Nations, la CDRHPNQ offre des services d'accompagnement aux employeurs. Elle favorise la création de ponts entre le marché du travail et les communautés, notamment grâce à ses 15 agents de liaison au développement de la main-d'œuvre (ALDMO). Cette initiative de collaboration entre la CDRHPNQ, les CSEF et Services Québec est en place depuis 2021 (voir la [Liste des ALDMO](#) en annexe).

Les ALDMO ont pour mandat de soutenir la communauté qu'ils représentent et d'évaluer avec cette dernière les différentes possibilités de collaboration pour le développement des compétences et de formation de la main-d'œuvre et les possibilités d'emploi et de partenariats avec les organisations sur le territoire. Ils participent à la mise en œuvre de la Stratégie ministérielle dont l'une des orientations vise la concertation entre les partenaires du marché du travail pour trouver des solutions aux défis et aux besoins de la communauté en étroite collaboration avec le bureau régional de Services Québec.



XTREME



3



LA MAIN-D'ŒUVRE
AUTOCHTONE

LA MAIN-D'ŒUVRE AUTOCHTONE

L'environnement dans lequel évolue la main-d'œuvre autochtone est diversifié et fondamentalement différent de celui des non-Autochtones. Ces spécificités qui se manifestent de nombreuses façons, soit sur les plans culturel, éducatif, politique, sociétal, spirituel, historique ou social, doivent maintenant être reconnues et valorisées. Il convient également de reconnaître les effets profonds et préjudiciables de la sédentarisation et des mesures et des structures imposées par les gouvernements sur leur participation au marché du travail.

Plus une entreprise prendra cette diversité et cette richesse culturelle en considération, mieux elle saura adapter ses pratiques de façon à créer un milieu culturellement sécurisant pour la main-d'œuvre autochtone.

Ainsi, connaître les réalités culturelles des Premières Nations et reconnaître les avantages de la diversité de cette main-d'œuvre et ses défis à l'emploi sont autant de bons pas dans la bonne direction.

3.1 Les réalités culturelles des Premières Nations

Les personnes, familles, et communautés autochtones sont les experts de leurs propres réalités et histoires.⁴⁵

Plusieurs nations sont présentes sur le territoire du Québec et elles possèdent chacune leur propre histoire, leurs mœurs et pratiques, notamment en matière de spiritualité, d'utilisation du territoire, de langue, ou encore de référents culturels, comme l'éducation par exemple, ou la gastronomie.

De plus, chaque communauté présente des singularités et possède son histoire, ses façons de faire et de voir les choses, tant sur le plan sociétal, politique et linguistique. Il est donc judicieux de tenir compte, non pas d'une réalité unique, mais bien de réalités culturelles multiples avant d'entreprendre des démarches auprès d'une communauté.

3.1.1 La reconnaissance des particularités culturelles

La reconnaissance est l'une des étapes menant à la sensibilisation. Reconnaître les différences culturelles en milieu de travail permet éventuellement de voir et d'aborder les choses autrement et d'adapter certaines pratiques.

Cependant, pour bien comprendre et reconnaître ces particularités, il importe d'être bien informé et outillé. Il existe une variété d'ateliers et de formations à la sensibilisation aux questions autochtones et aux réalités culturelles. Le livre [Mythes et réalités sur les peuples autochtones](#)³⁰ est certainement l'un des outils de base pour revoir l'histoire et aborder les mythes et préjugés qui perdurent.

Le tourisme, l'histoire, l'art et la politique sont de possibles vecteurs de sensibilisation.

- Les musées sur les communautés;
- Les rapports de certaines instances (CVR, Viens, Enquête sur les femmes disparues et assassinées) comportant les recommandations qui peuvent favoriser les orientations des organismes;
- Toute œuvre artistique comme la littérature autochtone et le cinéma;
- Certains organismes offrent des capsules vidéo, des boîtes à outils;
- Certains établissements offrent de la formation continue par et pour les Autochtones;
- Les pow-wow, événements culturels, et le tourisme autochtone.

Des événements rassembleurs tels des soupers et des rencontres entre nations et entre organismes sont autant d'occasions pour apprendre à se connaître mutuellement.

Pour des idées d'activités, de lecture ou de formation, consulter le [Répertoire](#) en annexe.

Il est également possible de contacter un agent de liaison au développement de la main-d'œuvre (voir [la liste des ALDMO](#) en annexe), un représentant ou un centre de service en emploi et formation ([voir la liste téléphonique des CSEF](#)) pour en savoir davantage. Une telle formation peut mener vers des pratiques adaptées aux réalités spécifiques à la main-d'œuvre autochtone.

3.1.2 Les biais cognitifs et inconscients en milieu de travail et la mésinterprétation

Malgré le manque de données sur le sujet, le racisme, la discrimination et les micro-agressions existent et persistent en milieu de travail pour bon nombre d'Autochtones. Miser sur les principes de l'équité, de la diversité et de l'inclusion (EDI) et sur des actions concrètes peut contribuer à diminuer, voire éliminer ces discriminations et micro-agressions. Observer ses biais cognitifs peut aussi contribuer à améliorer l'environnement de travail.

Les biais cognitifs ou biais inconscients sont des raccourcis empruntés par le cerveau qui faussent notre jugement, et qui peuvent entraîner un comportement préjudiciable lors de la prise de décisions. Ce manque d'objectivité et d'impartialité peut se refléter lorsqu'il faut juger la qualité ou la pertinence de quelque chose ou de quelqu'un, dans le travail d'équipe, dans divers échanges ou dans tout processus ou résultat qui requiert l'analyse rapide d'une situation en milieu de travail.

Les biais inconscients peuvent entraver l'accès aux perspectives professionnelles et avoir des conséquences préjudiciables pour les individus et pénaliser l'institution dans son ensemble.²⁴

Certains biais sont parfois systématiques et il en existe autant qu'il y a d'individus dans un organisme. En voici quelques exemples :

Types de biais cognitifs	Description	Exemple PNI
Biais de justification	Tendance à surestimer rétrospectivement les points positifs ou négatifs d'une option après l'avoir choisie. ⁴	Justifier le fait de ne pas engager de main-d'œuvre autochtone sous prétexte de mauvaises expériences passées avec un membre des PNI.
Biais de confirmation	Tendance, souvent inconsciente, à être trop favorable envers les informations qui confirment une hypothèse, et ce, au détriment de celles qui la contredisent. ⁵	Associer un problème avec un employé autochtone, par exemple, l'absentéisme, à ses origines autochtones ou à l'autochtonie.
Biais d'homogénéité de l'exogroupe	Sous-estimer les différences existantes entre les membres d'un groupe auquel on n'appartient pas et considérer que ces personnes sont caractérisées par des stéréotypes. ⁴⁶	Tenir pour acquis que les Autochtones sont tous pareils et qu'ils ont tous les mêmes problématiques.
Erreur d'attribution fondamentale	Expliquer les actes d'une personne par ses caractéristiques personnelles en sous-estimant l'influence de la situation. ²⁵	Ne pas considérer l'impact des pensionnats et des traumatismes intergénérationnels et croire plutôt à un manque de compétences, de motivation ou de discipline personnelle chez un employé autochtone.

Tableau 1: Les types de biais

3.1.3 Sensibilisation de la haute direction et des employés à la culture des Premières Nations

La sensibilisation aux cultures des Premières Nations est un élément primordial de l'intégration et du maintien en emploi des Premières Nations. Il est fortement recommandé que la haute direction s'engage dans un processus de sensibilisation afin de s'outiller en la matière. Suivre un atelier de sensibilisation est essentiel. Ceci est également recommandé pour les superviseurs et employés d'une entreprise lorsqu'un employé d'une Première Nation est embauché pour diminuer les possibilités de racisme, de discrimination et de micro-agression. Les thèmes suivants pourraient être abordés :

- Les réalités sociohistoriques et politiques;
- La diversité culturelle des Premiers Peuples;
- Les milieux de vie;
- Les structures et le fonctionnement politique;
- Les réalités économiques et le développement;
- Les réalités sociales et culturelles;
- Les interactions sociales;
- Le défi de la communication;
- La fierté, la confiance et les principes d'autodétermination.

Sur la bonne voie

Suivre des formations, s'informer, faire preuve d'humilité, se remettre en question, se sensibiliser aux différentes réalités, envisager différents scénarios et co-construire sont autant de moyens pour éviter ces biais. Ainsi est-il important de :

- Adopter une posture d'ouverture quant à la diversité;
- Considérer les enjeux sociétaux qui touchent aux activités professionnelles de près ou de loin;
- Démontrer de la sensibilité à l'égard de la diversité : modes de pensée, cultures, valeurs, etc.;
- Favoriser la mise en place de leviers concrets et systémiques quant à l'inclusion;
- Assurer de mesures d'équité et de représentativité dans les processus de recrutement et de gestion des ressources humaines;
- Et surtout, intégrer ces façons de penser et d'agir dans toutes les prises de décisions.

Ces actions démontrent une volonté de mettre de l'avant des principes favorisant l'EDI.

Pour terminer, voici quelques éléments à retenir pour mieux comprendre la culture et l'employé autochtone :

- L'entraide, la solidarité et la loyauté sont des valeurs importantes;
- La discrétion est un signe de respect, et non pas un manque d'intérêt ou de motivation;
- Les Autochtones sont généralement plus modestes et introvertis, il ne s'agit pas d'un manque d'ambition ou de vision;
- Le rire ne constitue pas un manque de sérieux; il démontre un grand sens de l'humour;

- Un manque de ponctualité ne constitue pas un manque de respect, il peut s'agir d'une façon différente d'envisager le temps;
- Les valeurs familiales sont prioritaires;
- Le rôle des aînés dans la communauté est important;
- Les communautés sont confrontées à des défis socio-économiques et psychosociaux, conséquences directes de la colonisation et de ses répercussions intergénérationnelles;
- L'apprentissage holistique basé sur l'observation et la pratique tout au long de la vie constitue une des pierres angulaires de l'éducation traditionnelle et du mode d'apprentissage;
- Une semaine culturelle ou destinée à des activités traditionnelles n'est pas anodine, il s'agit d'une expression de l'importance de la culture et du rapport au territoire;
- La fierté est identitaire et culturelle, et non pas matérialiste, ni capitaliste;
- Le rapport au temps est différent de manière générale;
- Le bénéfique collectif prime sur l'individualisme;
- Lorsqu'un lien de confiance est établi, il est difficile à briser;
- Les Autochtones préfèrent l'évitement plutôt que la confrontation;
- Plusieurs membres des communautés ressentent encore les traumatismes intergénérationnels des pensionnats indiens et les impacts de la colonisation;
- La transmission culturelle est la priorité de tous et les valeurs ancestrales demeurent à ce jour bien vivantes.

3.1.4 Les protocoles de rencontres

Un employeur et une communauté d'une Première Nation qui souhaitent établir une relation de partenariat doivent se rencontrer et mettre en place des mécanismes d'encadrement concrets. Ces démarches permettent de définir les paramètres de la relation, de préciser les intentions et les attentes mutuelles et d'établir les modalités de collaboration et de communication et démontrent également du respect.

Il faut ainsi :

- Établir une relation de confiance, mais surtout d'égal à égal;
- Éviter de retomber dans le colonialisme.

Cela dit, les protocoles peuvent varier d'une communauté à l'autre et d'une nation à l'autre. Il importe donc de s'informer sur la marche à suivre et sur les personnes à contacter, notamment, qui sont les aînés et les élus; qui inviter et quel est le meilleur moment pour approcher la communauté, etc. Le CSEF de l'endroit peut soutenir les organismes et les entreprises qui souhaitent en savoir davantage. (Voir la [liste des CSEF](#) en annexe)

Avant d'approcher une communauté, il est bon de savoir que :

- Tout partenariat doit considérer les droits ancestraux pour favoriser l'établissement d'une vision commune;
- *« Les droits ancestraux portent sur les pratiques, les traditions et les coutumes qui caractérisent la culture unique de chaque Première nation et qui étaient exercées avant l'arrivée des Européens. [...] Les droits ancestraux sont protégés en vertu de l'article 35 de la Loi constitutionnelle de 1982. »³⁷*
- Chaque nation est unique et autonome et a sa propre histoire;
- Chaque communauté a ses propres façons de penser et de faire;
- La communauté est gardienne des territoires traditionnels;
- Les Autochtones sont très résilients et ont démontré au fil des siècles, et démontrent encore, aujourd'hui, une grande capacité d'adaptation;
- S'auto-identifier comme un « Autochtone » n'est pas nécessairement bien vu en contexte d'affaires;
- Le respect des aînés est très important;
- « Au-delà des différences, Québécois et Autochtones ont beaucoup d'aspirations et d'intérêts en commun »³⁰;
- Une personne autochtone ne connaît pas nécessairement tout sur les Autochtones;
- Les communautés autochtones offrent bon nombre de services à leurs membres et elles ont des organisations et des structures vivantes, agiles et pertinentes en place pour affronter les défis de demain.

Il existe différents **types d'ententes** pour sceller de tels partenariats, notamment l'entente sur les répercussions et les avantages (ERA), le traité, l'entente, le contrat, une politique interne, un décret, ou toute autre affirmation d'une volonté de collaboration.

Cependant, l'expérience passée a démontré que même la présence de traités, d'alliances et de collaborations entre Autochtones et non-Autochtones n'a pas empêché l'idéologie coloniale d'effacer de la mémoire collective ces relations basées sur la réciprocité.

Il importe donc que l'entreprise qui s'engage auprès d'une communauté le fasse pleinement, et non seulement pour répondre à de quelconques exigences administratives, et qu'elle respecte l'entente.

LES ENTENTES SUR LES RÉPERCUSSIONS ET LES AVANTAGES (ERA) L'entente sur les répercussions et les avantages représente un levier favorisant la bonne entente et le co-développement pouvant contribuer au développement social et économique des communautés autochtones. Les ERA sont plus spécifiquement réservées aux projets pouvant avoir des impacts sur les ressources naturelles. Le Centre d'expertise sur les ententes sur les répercussions et avantages (CEERA) offre ainsi des outils, ressources et services pour accompagner les Premières Nations dans les processus de négociation de ce type d'entente.

3.2 Avantages de la diversité de la main-d'œuvre pour l'entreprise

Le vieillissement de la population, la baisse démographique, une nouvelle vision du travail et la transition numérique sont parmi les facteurs qui feront perdurer la pénurie de main-d'œuvre dans la prochaine décennie. Mieux intégrer les individus issus de la diversité est à la base des pratiques exemplaires démontrant une posture nouvelle et adaptée.

Plusieurs études démontrent qu'une main-d'œuvre diversifiée et une culture d'entreprise inclusive favorisent :

- L'innovation dans les pratiques et dans les services et produits;
- L'agilité et le pouvoir d'action;
- Une réponse à la pénurie de main-d'œuvre;
- La diversité de la clientèle et des occasions d'affaires;
- La souplesse d'entreprise;
- La productivité;
- L'engagement du personnel;
- L'attraction de talents et l'effet d'entraînement au recrutement;
- La diversité linguistique.

Une organisation qui prend les moyens pour valoriser la diversité est susceptible de voir s'améliorer la motivation de ses troupes ainsi que son potentiel de créativité et d'innovation.¹⁹

Selon un document technique publié en 2018 par le groupe Allegis, « les initiatives de diversité et d'inclusion en entreprise ont évolué au-delà du simple objectif de "faire ce qu'il se doit" pour passer à une stratégie axée sur l'entreprise qui vise à attirer des talents issus de la diversité, à améliorer le taux de rétention et à maximiser la valeur et les contributions de chaque employé ».¹

La diversité et l'inclusion ne sont plus une question de conformité, de quotas ou de cases à cocher. Désormais, ils sont un moyen :

- D'éliminer les obstacles entre les employeurs et les sources vitales de talents rares;
- De tirer parti de connaissances, d'expériences et de points de vue divers pour créer une ouverture de la part des employeurs et stimuler l'innovation;
- D'envisager un avenir où les changements démographiques auront une incidence majeure sur la main-d'œuvre.

Plus spécifiquement, les membres des PNI sont susceptibles d'apporter un regard différent sur :

- L'importance du travail d'équipe et de l'apprentissage par les pairs;
- L'importance de prendre le temps;
- L'importance de la famille;
- La valeur du chemin parcouru plus que l'aboutissement;
- La connexion avec la nature, avec l'environnement;
- Le consensus (sa valeur, sa portée et son pouvoir);
- L'humour et le rire;
- Le silence, l'observation et l'humilité;
- La loyauté, l'entraide et la force des communautés;
- La richesse de la complémentarité;
- La diversité de faire et de penser;
- L'importance des relations sincères et authentiques, de la confiance, du partage, de la réciprocité et de la bienveillance.

3.2.1 Les compétences recherchées

Afin d'assurer un développement durable et inclusif, dix compétences dites « du futur » ont été identifiées par la Commission des partenaires du marché du travail (CPMT).¹⁴ Parmi celles-ci se retrouvent :

- L'éthique;
- L'adaptabilité;
- Les compétences de communication et de collaboration;
- La résolution de problème;
- L'environnement;
- Les compétences essentielles de numératie et de littératie;

Les compétences générales sont quant à elle des compétences qui s'acquièrent tout au long de la vie, grâce aux expériences personnelles et professionnelles et aux relations interpersonnelles. Elles se traduisent entre autres par les attitudes et la capacité à résoudre des conflits, par le savoir-être et le savoir-faire.

Parmi les compétences générales les plus recherchées en milieu de travail, se retrouvent les :

- Aptitudes à communiquer, les compétences rédactionnelles et la capacité d'écoute;
- Compétences en résolution de problèmes, comprenant l'évaluation, le processus de réflexion et l'examen de différentes options;
- Compétences organisationnelles, dont la planification, la gestion du temps, la gestion des dossiers et la hiérarchisation des tâches;
- Techniques de la gestion des émotions et des interactions sociales comme de désamorcer une situation de crise, la réduction du stress, les techniques cognitives et comportementales permettant la résolution de conflits.

Reconnaître les compétences générales et les diverses compétences des Premières Nations, c'est reconnaître ce qu'un employé autochtone peut apporter à l'organisation ou à l'entreprise.

3.2.2 L'engagement envers la réconciliation

Les progrès réalisés à ce jour pour renouveler les relations entre le gouvernement fédéral et les peuples autochtones sont directement liés au processus de réconciliation et consolident l'environnement social et politique au pays. Le processus suscite une ouverture à la compréhension des enjeux des Premières Nations et rejoint un nombre croissant d'entreprises canadiennes intéressées à collaborer avec les peuples autochtones.

Conjuguer la responsabilité sociale des entreprises et la durabilité permet d'établir des bases de partenariats fructueux avec les peuples autochtones.

La voie vers ces partenariats évolue et des programmes ont été élaborés en vue d'établir des relations prospères entre les entreprises, les collectivités et les peuples autochtones et non autochtones.

Le programme de Relations progressistes avec les Autochtones¹⁶ (RPA) est un programme de certification qui évalue la performance des entreprises dans leurs relations avec les Autochtones. Les critères tiennent compte de la capacité à créer de bons partenariats d'affaires, à offrir de meilleurs endroits où travailler et un engagement à l'égard de la prospérité dans les collectivités autochtones. Le rendement de l'entreprise dans les relations avec les Autochtones offre quatre niveaux de certification. Et le niveau final de l'entreprise est déterminé par un jury composé de gens d'affaires autochtones. Pour de plus amples renseignements, veuillez consulter le site du Conseil canadien pour l'entreprise autochtone : <https://www.ccab.com/fr/programs/progressive-aboriginal-relations-par/>

Entreprises certifiées : <https://www.ccab.com/fr/programs/par-companies/>

3.2.3 Les avantages et bénéfices

Il existe différents types de programmes et services pour les entreprises souhaitant embaucher du personnel inuit et de Premières Nations. Un employeur peut se tourner vers divers organismes en employabilité, autochtones ou non, pour obtenir du soutien dans sa démarche.

Les mesures d'aide à l'emploi de la CDRHPNQ

Initiatives de création d'emploi et de soutien aux employeurs :

- Affichage de postes;
- Soutien à la démarche de recrutement;
- Banque de C.V.;
- Accompagnement pour le maintien en emploi;
- Accompagnement lors de visite;
- Soutien à la mise en place de partenariats pour la création d'emploi, subventions salariales, mesures d'aide au maintien en emploi.

Aide aux chercheurs d'emploi, aux travailleurs et aux étudiants :

- Soutien aux étudiants : acquisition d'une expérience de travail pertinente à leur domaine d'étude au moyen d'un emploi d'été;
- Aide et référence en démarrage d'entreprise.

Programmes et services de Services Québec

Services Québec offre du soutien aux entreprises et aux employés ou futurs employés, dans le but de répondre aux besoins du marché du travail en favorisant l'adéquation formation-emploi. Divers programmes d'aide financière sont disponibles pour développer la qualification et les compétences de la main-d'œuvre actuelle et future. L'aide financière peut notamment aider à couvrir ces catégories de frais :

- La subvention salariale des participants;
- Les frais de déplacement et d'hébergement;
- L'adaptation d'outils et de pratiques de gestion des ressources humaines ou de formations d'appoint.

Programmes et mesures de Service Canada

Le gouvernement du Canada offre également diverses possibilités de financement. Ces programmes permettent de soutenir les entreprises qui favorisent la formation et l'embauche de la main-d'œuvre autochtone.

Pour découvrir les nombreux programmes et services disponibles, consulter l'annexe [Programmes et services gouvernementaux](#).

3.3

Les défis à l'emploi des Premières Nations

Les défis à l'emploi se présentent sous forme de plusieurs barrières et obstacles chez les Premières Nations et les Inuits. Les défis auxquels cette main-d'œuvre est confrontée sont en grande partie l'héritage du colonialisme, de la discrimination et du racisme systémique. Reconnaître ces barrières et obstacles à l'emploi est un pas dans la bonne direction.

En vue d'aplanir ces obstacles, il importe d'approfondir ses connaissances du contexte historique, culturel, économique et social des PNI, car la compréhension ouvre les esprits et contribue à sensibiliser les employeurs à cette réalité.

Observer ses propres biais cognitifs et inconscients et reconnaître les avantages de la diversité culturelle en milieu de travail sont autant de façons de contrer individuellement et collectivement ces obstacles et ainsi instaurer un climat bienveillant.

3.3.1 Les principaux types de barrières

Il existe différents types de barrière à l'emploi, parmi celles-ci, deux principales peuvent être identifiées :

Les barrières systémiques sont, pour les Autochtones, les barrières qui s'appliquent au « groupe social » qu'ils représentent et qui entravent leur égalité et leur participation au marché du travail de manière générale. Les barrières systémiques sont liées aux structures et institutions qui incluent des politiques, pratiques et procédures qui peuvent causer préjudice et affecter l'accès aux ressources et services selon les besoins.

Les barrières individuelles à l'emploi sont nombreuses et ont un effet direct non seulement sur la participation au marché du travail, mais également sur l'épanouissement personnel. Elles peuvent être liées à la culture, au niveau de scolarité et de compétences, au lieu de résidence, à l'état de santé, à la situation familiale et environnementale, etc.

Les critères d'admissibilité et les exigences à l'emploi, ou encore, les milieux de travail, la gestion des ressources humaines ou la mésinterprétation de comportements ou d'attitudes peuvent avoir pour effet d'exclure indûment des personnes qui pourraient participer au marché du travail.

Les barrières culturelles et linguistiques

La main-d'œuvre autochtone identifie la discrimination et le racisme comme étant l'une des principales barrières à l'emploi hors communauté. Toute stratégie d'intégration de la main-d'œuvre autochtone doit nécessairement prévoir des mesures de prévention du racisme et de la discrimination en milieu de travail, dont des actions concrètes, tant pour le recrutement que l'environnement de travail, pour favoriser la rétention et le mieux-être au travail.

La langue est également perçue par les Premières Nations comme ayant un impact sur les perspectives d'emploi à l'intérieur et à l'extérieur de la communauté d'appartenance. En effet, dans une étude menée entre 2019 et 2020 par la CSSSPNQL intitulée « [Facteurs de réussite et obstacles à l'emploi](#) »¹², 29 % des répondants affirment qu'avoir le français ou l'anglais comme langue seconde représente un obstacle à l'obtention d'un emploi hors communauté. De plus, il est à noter qu'une personne d'une Première Nation sur quatre est unilingue anglophone, que trois personnes des Premières Nations sur quatre parlent le français et une personne d'une Première Nation sur deux parle l'anglais.

Certaines communautés autochtones du Québec ont été forcées, à travers la colonisation, d'apprendre l'anglais et elles sont donc toujours aujourd'hui à très forte majorité anglophone. Il y a donc un obstacle linguistique pour ces personnes lorsqu'elles se cherchent un emploi sur le territoire québécois.

Il convient de souligner un autre obstacle relatif aux barrières culturelles et linguistiques, soit l'interprétation erronée de certains traits culturels. Pensons, par exemple, à la modestie, une vertu valorisée dans les cultures autochtones. Un questionnaire pourrait confondre modestie et manque d'ambition. Ainsi, ce trait de personnalité répandu chez les Autochtones pourrait avoir un impact sur leur recrutement et leur progression au sein de l'entreprise.

Les ateliers de sécurisation culturelle et de sensibilisation aux réalités autochtones en milieu de travail peuvent permettre de contrer ces barrières à l'emploi.

Les barrières liées aux compétences

Le niveau d'éducation et les compétences représentent d'importants facteurs de réussite sur le marché du travail et dans plusieurs cas, des obstacles majeurs à l'emploi de la main-d'œuvre autochtone. En raison du manque d'accès équitable et d'un manque d'investissement historique en éducation ayant eu un effet sur la scolarisation et le développement de compétences des Premières Nations, un segment important de la main-d'œuvre autochtone ne possède pas les compétences formelles qu'une industrie peut exiger.

L'écart entre les exigences à l'emploi en matière de qualifications officielles et reconnues et le niveau de diplomation ou d'études chez les Premières Nations est à considérer. En effet, l'obstacle le plus important à l'obtention d'un emploi serait le manque de formation et/ou de diplôme, et ce, pour environ une personne sur quatre. Les entretiens sur communauté dans le cadre d'événements organisés conjointement, la reconnaissance des compétences générales et une offre de formation ou de reconnaissance des compétences en milieu de travail peuvent être des moyens de lutter contre ces obstacles.

Les barrières relatives à l'accès à l'information sur le marché du travail

Plusieurs Autochtones nomment le manque d'information sur le marché du travail comme l'une des principales raisons au fait qu'ils sont sans emploi. Les compétences en recherche d'emploi, notamment, où aller chercher du travail, comment préparer une entrevue ou une lettre de présentation et quel genre d'emploi pourrait les intéresser, créent des obstacles à l'emploi.¹²

Les salons de l'emploi, l'implication sociale des entreprises dans une communauté et la participation à des événements locaux peuvent permettre la rencontre de futurs employés et futurs employeurs dans des contextes variés et non officiels.

Les barrières géographiques et liées aux conditions et à l'accès

Les moyens de transport et la capacité de déplacement sont souvent limités pour de nombreux Autochtones. On pourrait penser aux communautés qui se situent en régions éloignées, mais il ne s'agit pas que de cela. En effet, plusieurs raisons expliquent cette limitation, notamment, le fait que certains Autochtones ne possèdent pas de permis de conduire ou de véhicule et que les services de transport en commun sont souvent restreints en région. Cela signifie parfois l'obligation de déménager dans une autre ville pour accéder à une diversité plus vaste d'emplois, entraînant un déracinement et un éloignement de la famille et de la communauté, qui constituent bien souvent le filet de sécurité sociale de l'individu.

L'accès aux services essentiels peut également constituer un obstacle à l'emploi. Certaines communautés n'ont toujours pas les installations nécessaires d'approvisionnement en eau potable et en électricité, ou encore les infrastructures de communication tel l'Internet. Même chose pour l'accès aux services de garde et pour la pénurie et les conditions de logement, des enjeux particulièrement criants sur les communautés et dans l'ensemble du Québec, qui ont un effet direct sur la participation et le maintien en emploi.

Il est donc nécessaire de relever les déficits infrastructurels qui agissent comme principaux obstacles au développement économique au sein des collectivités autochtones [...] et de recommander des stratégies pour y remédier.⁹





4

LA SÉCURISATION CULTURELLE

LA SÉCURISATION CULTURELLE

La notion de sécurisation culturelle, de plus en plus présente au Québec, cherche à faire reconnaître la présence des inégalités vécues par les Autochtones. « Il s'agit d'une démarche incontournable pour contrer l'assimilation culturelle des Premiers Peuples [...] pour favoriser leur accessibilité, leur persévérance et leur réussite. »⁶

La sécurisation culturelle repose ainsi sur des pratiques sécurisantes basées sur la bienveillance, le respect des différences culturelles et identitaires, et l'établissement de liens de confiance.

LES ETAPES VERS LA SECURISATION CULTURELLE

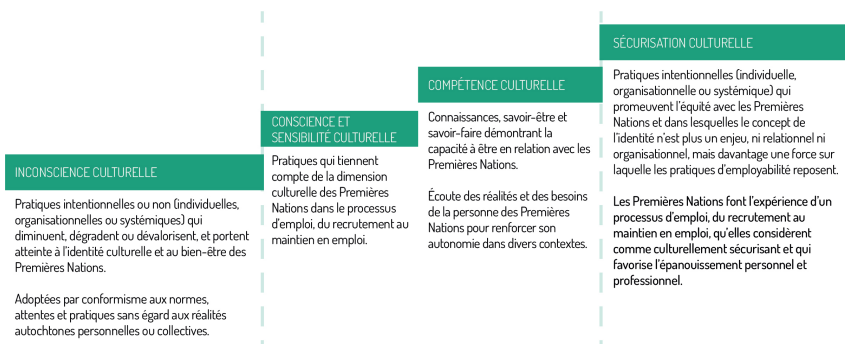


Tableau 2 Modèle tiré du CAPRES (2018), inspiré et adapté du Centre d'amitié autochtone de Val-d'Or, de Lévesque (2017) et du MSSS (2021)

Peu d'information est disponible sur la sécurisation culturelle en milieu de travail. Dans le cas des relations professionnelles, notamment employeur-employé, collègue-collègue, la sécurisation culturelle est basée sur le dialogue et les pratiques qui promeuvent l'égalité dans les relations et les partenariats, dans l'environnement de travail, au sein de l'organisation et auprès de l'employé. Une approche culturellement pertinente tient ainsi compte des spécificités et des besoins de la main-d'œuvre autochtone.⁴¹

Des études montrent que la confiance en soi, le sentiment d'appartenance, le rendement et le bien-être au travail des employés autochtones sont grandement accrus au sein des entreprises ayant adopté des mesures de sécurisation culturelle.⁴¹ La sécurisation culturelle favorise donc l'intégration et, conséquemment, la rétention du personnel autochtone.

Plusieurs outils et ressources peuvent favoriser la sécurisation culturelle en milieu de travail et le présent Guide en est un exemple.

L'approche holistique considère la personne dans sa globalité, c'est-à-dire les dimensions, culturelles, sociales, physiques, émotionnelles, spirituelles et mentales.

Elle sollicite tous les aspects de l'individu et privilégie un apprentissage basé sur l'observation et la pratique s'inscrivant dans un continuum où l'individu évolue individuellement et collectivement.

Notons aussi que les principes de l'andragogie, soit la science de l'éducation aux adultes, qui privilégient l'utilisation d'expériences de vie et de situations concrètes pour apprendre l'autonomie et la co-construction, favorisent également la sécurisation culturelle.

Finalement, une place doit aussi être accordée aux cultures et savoirs autochtones en milieu de travail afin que celui-ci soit réellement sécurisant culturellement.⁴¹ La valorisation culturelle et la reconnaissance de la contribution des PNI jouent ainsi un rôle important. En voici quelques exemples, tirés du *Bulletin d'information des meilleures pratiques de recrutement, d'intégration et de rétention de la main-d'œuvre autochtone dans les secteurs des ressources naturelles*⁸ :

- Organisation d'activités culturelles;
- Établissement d'un centre culturel;
- Art et décorations autochtones;
- Entreposage et préparation de nourriture traditionnelle;
- Évaluation des mesures de sécurisation culturelle;
- Aide à l'apprentissage de langues secondes;
- Valorisation des langues autochtones;
- Actions concrètes liées au respect du territoire.



The page features a light teal background with several decorative teal elements. A large teal circle is positioned in the upper right quadrant, containing the number '5'. Four teal arcs of varying lengths are scattered around the page, partially forming a circle on the left and bottom edges.

5

LA STRATÉGIE D'INTÉGRATION

LA STRATÉGIE D'INTÉGRATION

Une stratégie efficace d'intégration de la main-d'œuvre autochtone doit être culturellement sécurisante et reposer sur deux facteurs essentiels :

- L'engagement de la haute direction
- Un esprit de collaboration et de communication

Ces facteurs témoignent du désir profond de l'employeur de faire un pas dans la direction des Premières Nations pour développer et entretenir avec elles des liens durables, productifs et mutuellement profitables.

La mise en place d'une telle stratégie influe grandement sur la durée d'emploi, l'engagement et la mobilisation de l'employé, sur son adhésion à la mission de l'entreprise, et, finalement, sur le développement du sentiment d'appartenance. Il va sans dire qu'il existe autant de modèles d'intégration qu'il y a d'entreprises. Nous proposons donc ci-après six étapes qui ont fait leurs preuves dans le monde du travail et que tout organisme ou toute entreprise peut adapter à sa propre réalité organisationnelle.

Chaque étape propose des conseils et des pratiques exemplaires pour guider l'employeur qui souhaite adopter, en partie ou en totalité, le modèle proposé

5.1 L'engagement de la haute direction

L'ouverture à une main-d'œuvre diversifiée requiert de la haute direction de s'engager pleinement à l'égard de l'embauche et de l'intégration des Autochtones. Cet engagement peut être confirmé dans la planification stratégique de l'entreprise, dans une politique d'embauche ou d'EDI.

Prendre une position claire et un engagement ferme contribue fortement au succès d'une telle démarche et les avantages qui en découlent sont :

- Prise de décisions liées à l'investissement requis pour développer et déployer une stratégie d'intégration facilitée;
- Retombées à tous les paliers dans l'organisation;
- Pérennité du projet;
- Milieu de travail propice aux changements et à la diversité.

Conseils et pratiques exemplaires

- Inclure des éléments issus des recommandations des Commissions, notamment la Commission de vérité et réconciliation, dans ses énoncés d'organisation (mission, vision, valeurs, orientations, objectifs, philosophie, etc.);
- Adopter une politique interne favorisant l'embauche autochtone et la mise en place de structures adaptées;
- S'engager dans un processus de formation et de sensibilisation aux réalités autochtones destiné à la direction ainsi qu'à l'ensemble des employés de l'entreprise ou de l'organisation pour favoriser la sécurisation culturelle au sein de l'entreprise;

- Planifier des échanges avec les communautés en prenant d'abord contact avec les CSEF et selon les protocoles à privilégier, pour entamer le processus de collaboration;
- Participer au développement social et économique des communautés en s'impliquant financièrement : contribution financière, commandite, bourses, événement sportif, célébration, infrastructure, rénovation d'un gymnase, etc.;
- Planifier des visites dans les communautés selon les protocoles en place;
- S'inspirer des exemples de succès d'autres entreprises.

5.2

Un esprit de collaboration et de communication

Entreprendre un projet d'intégration dans un esprit de collaboration et de communication et sur des bases partenariales avec les communautés permet de :

- Développer une meilleure compréhension de la main-d'œuvre autochtone et des employés potentiels;
- Favoriser l'établissement de modalités de collaboration en les arrimant à ceux de la communauté visée;
- Favoriser l'établissement de canaux de communication au sein de l'entreprise en les arrimant à ceux de la communauté visée;
- Bénéficier de l'expérience terrain et du réseau dynamique des CSEF;
- Établir une relation de confiance et de respect;
- Établir une collaboration à long terme et durable;
- Ouvrir les portes du co-développement et de l'innovation.

Conseils et pratiques exemplaires

- Visiter les CSEF ou la CDRHPNQ et recueillir l'information pertinente;
- Rencontrer les autorités locales de la communauté et les inviter à se joindre au projet dès la phase d'idéation;
- Consulter les autorités ou les membres sur les enjeux pertinents;
- Évaluer les besoins en amont par le biais d'activités d'échange, de consultations et de concertations.

5.3 La stratégie en six étapes



LA STRATÉGIE EN UN CLIN D'ŒIL

ÉTAPE 1 – RECRUTEMENT

Le recrutement est la première étape du modèle d'intégration, celle où l'entreprise donne le ton à sa démarche. En effet, en plus d'établir le profil du candidat recherché, l'entreprise présente, à cette étape, ses valeurs, ses orientations et ses aspirations organisationnelles.

Conséquemment, le processus de recrutement et les moyens retenus pour attirer des candidats autochtones devraient être culturellement adaptés et démontrer sensibilité, ouverture et disponibilité.

Dès cette étape, il est possible d'être accompagné dans ses activités par les organismes autochtones en employabilité.

Conseils et pratiques exemplaires

- Faire connaître son entreprise dans la communauté;
- Collaborer avec la communauté et les agents de liaison;
- Visiter les écoles et les entreprises;
- Favoriser la formation qualifiante en entreprise dès l'embauche;
- S'engager auprès de la communauté locale;
- Participer aux projets communautaires;
- Fournir les détails de ses activités de recrutement aux organisations de la communauté et aux conseillers en emploi du CSEF;
- S'assurer que les offres d'emploi sont écrites dans un langage inclusif, dans la langue de la communauté, et dans un format accessible; éviter le jargon et le langage bureaucratique;
- Mentionner que les postulants autochtones sont les bienvenus;
- Être flexible sur la période pour postuler en tenant compte, par exemple, de la semaine culturelle;
- Utiliser des critères de sélection plus souples et créatifs : les compétences générales, les intérêts, les aspirations, les traits de personnalité et les valeurs plutôt que des descriptions de capacités ou des qualifications trop spécifiques, rigides et limitatives;
- Mentionner les possibilités d'avancement dans l'entreprise;
- Utiliser les médias autochtones pour faire connaître les ouvertures de postes (journaux, radio communautaire, sites Internet et médias sociaux comme Facebook);
- Prévoir la présence d'un membre autochtone sur le comité de sélection;
- Développer un format d'entrevue spécifique aux candidats autochtones (ex. : entrevue de groupe plutôt qu'individuelle, attitude moins formelle, temps accordé à l'entrevue plus long, etc.) avec une attention particulière portée à l'élaboration des questions (imaginées et pratiques vs théoriques);
- Être sensible aux particularités de la communauté lorsque des références sont exigées (ex. : nombre limité d'employeurs en région éloignée, lien filial des candidats avec plusieurs membres de la communauté, etc.).

ÉTAPE 2 – PRÉPARATION À L'ACCUEIL

La préparation à l'accueil du nouvel employé est importante, car elle évite à l'employeur d'improviser et d'oublier des éléments importants.

Préparer l'accueil consiste à organiser l'environnement de travail du nouvel employé et contribue à mettre le futur employé en confiance dès les premières communications.

Cette étape favorise également l'établissement d'une relation de confiance entre l'employeur et l'employé après l'embauche. Par ailleurs, le soin accordé à la préparation indique au nouvel employé qu'il était attendu, que son arrivée était planifiée et que sa place au sein de l'équipe est donc importante.

Conseils et pratiques exemplaires

- Sensibiliser la haute direction et les employés à la culture des Premières Nations;
- Prévoir et planifier l'intégration du nouvel employé pour qu'il sache qu'il est attendu;
- Communiquer la venue du nouvel employé au personnel en place;
- Présenter brièvement cette personne et lui indiquer le poste qu'elle occupera;
- Solliciter la collaboration du personnel pour offrir un accueil chaleureux et un soutien au nouvel employé;
- Assigner un parrain, une marraine (jumelage) ou un mentor pour accompagner cette personne;
- Favoriser les échanges qui pourraient venir cibler des besoins en matière d'accès et de ressources : besoin de transport, co-voiturage, service de garde à proximité;
- Organiser l'environnement de travail selon le type d'emploi;
- Suivre le plan d'intégration et se réajuster au fil du temps;
- Proposer la stratégie d'intégration et être ouvert au dialogue avec le nouvel employé;
- Favoriser les échanges sur la représentation du travail du nouvel employé en lien avec le poste à venir;
- Si ce n'est déjà fait, mettre en place une politique pour contrer le harcèlement et la discrimination. Cela permettra non seulement de démontrer l'engagement de la haute direction, mais également de prévenir des comportements de harcèlement et de discrimination potentielle à l'égard des employés autochtones.

Des modèles de politique de prévention du harcèlement psychologique sont disponibles sur le site web de la Commission des normes, de l'équité, de la santé et de la sécurité du travail au lien suivant : <https://www.cnesst.gouv.qc.ca/fr/prevention-securite/milieu-travail-sain/harcelement-au-travail>.

ÉTAPE 3 – ACCUEIL

L'étape de l'accueil permet à l'employé autochtone de se sentir accompagné, soutenu et en confiance.

Il s'agit du premier contact du nouvel employé avec son milieu de travail, celui qui conditionne son rapport à l'entreprise, avec son environnement de travail physique et humain, notamment avec son supérieur immédiat.

L'accueil est le moment où l'employé développe son sentiment d'appartenance. À long terme, l'employé fidélisé aura envie de rester en poste et de contribuer au succès de l'entreprise.

Conseils et pratiques exemplaires

- Veiller à ce qu'une personne (de préférence son supérieur immédiat) accueille le nouvel employé;
- Déterminer et attribuer les lieux et espaces pertinents et/ou destinés au nouvel employé : un stationnement, un casier, un bureau;
- Organiser une visite du site ou des locaux;
- Présenter l'organisation, son histoire, ses projets en cours, ses orientations principales : tout ce qui se retrouve dans le « À propos » sur le site de l'organisation ou de l'entreprise;
- Rencontrer le responsable des ressources humaines pour les formalités salariales et autres documents administratifs;
- Envoyer un courriel de présentation du nouvel employé aux autres employés et favoriser les rencontres de groupes et individuelles : équipe de travail, collaborateurs dans un dossier, etc.;
- Mesurer la satisfaction du nouvel employé, du supérieur immédiat et des dirigeants à l'égard de la stratégie d'intégration pour en évaluer la valeur ajoutée et pour favoriser la participation de l'employé;
- Fournir les informations, ressources, outils nécessaires selon les rôles et fonctions;
- Préciser les mandats principaux, les attentes selon les rôles et fonctions, les types de tâches, les procédures internes et tout ce qui peut permettre au nouvel employé de s'engager dans un travail actif et concret;
- Veiller à ce que le nouvel employé soit accompagné d'un parrain, d'une marraine ou d'un mentor pendant les premières semaines et avec qui assurer un suivi.

Garder en tête que de nombreuses communautés pourraient avoir des pratiques particulières pour aider à orienter leur clientèle. Pour plus d'informations, communiquer avec le CSEF de votre région ou de votre communauté.

ÉTAPE 4 – INTÉGRATION

L'intégration est la période durant laquelle le nouvel employé s'approprie son rôle et ses fonctions et où il acquiert les connaissances, les habiletés, les aptitudes et les valeurs requises pour s'adapter à son nouveau milieu. Cette étape repose principalement sur la formation, l'adaptation et le suivi.

Il est nécessaire, à ce stade, d'accompagner le nouvel employé pour lui permettre d'entrer en poste et de s'intégrer rapidement dans le milieu de travail.

Selon un document sur la sécurisation culturelle des autochtones, produit par l'Institut national des mines²⁹, l'apprentissage chez les Autochtones revêt certaines particularités qui sont à prendre en considération à cette étape :

- L'apprentissage est holistique et basé sur l'observation et la mise en pratique;
- L'apprentissage est un processus qui se poursuit toute la vie;
- L'apprentissage est fondé sur l'expérience;
- L'apprentissage est ancré dans les langues et les cultures autochtones;
- L'apprentissage a une dimension spirituelle;
- L'apprentissage est une activité collective;
- L'apprentissage intègre les savoirs autochtones et occidentaux.

En gardant ces particularités à l'esprit pendant le processus de formation du nouvel employé, les chances de réussir l'intégration seront augmentées. Le processus de formation dépend du type d'emploi et devrait être assuré par le parrain, la marraine, le mentor désigné(e).

Conseils et pratiques exemplaires

- Veiller à la bonne intégration au sein de l'équipe
- Favoriser la mise en place d'activités de renforcement d'équipe ou d'activités sociales dans les premières semaines;
- Évaluer la progression et cerner les obstacles, difficultés ou contraintes potentielles;
- Reconnaître les bons coups et les nommer au nouvel employé;
- Mettre en place des mesures d'ajustement au besoin;
- Favoriser les communications fréquentes;
- Recueillir les commentaires et suggestions du nouvel employé afin d'améliorer son intégration.

ÉTAPE 5 – SUIVI DE L'INTÉGRATION

Le suivi est l'étape où l'entreprise mesure la satisfaction du nouvel employé à la suite de l'accueil et l'intégration. C'est l'occasion d'apporter des ajustements au besoin et d'offrir le soutien nécessaire.

Assurer le suivi et obtenir, au cours des premières semaines et des premiers mois, la rétroaction de l'employé sur son expérience dans l'entreprise, permet également d'évaluer comment se passe l'intégration.

Plus qu'une évaluation de rendement, ce processus permet de donner une rétroaction à l'employé et de le motiver dans son travail.

Peu importe la forme donnée au processus, il doit refléter les valeurs de l'entreprise et permettre d'accompagner l'employé dans son développement. Ce sont des moments d'échange importants pour ajuster les pratiques au fur et à mesure.

Conseils et pratiques exemplaires

- S'assurer d'être le messenger;
- Être spontané;
- Être sincère;
- Être précis et faire référence à des situations de travail concrètes;
- Être positif et miser sur les forces;
- Être proactif quand le tir doit être ajusté;
- Être constant.

ÉTAPE 6 – MAINTIEN EN EMPLOI

La dernière étape de la stratégie concerne la rétention du personnel nouvellement embauché.

Former un employé puis le voir partir après un certain temps est sans conteste une perte inestimable pour une entreprise.

Ainsi, pour aplanir les barrières auxquelles fait face la main-d'œuvre des Premières Nations et favoriser le maintien en poste, il est souhaitable que l'entreprise connaisse préalablement la culture de l'employé. Établir un lien de confiance avec lui est également recommandé. Les communications sont centrales et devraient être régulières, qu'il s'agisse de rencontres avec le supérieur immédiat, avec les représentants des ressources humaines ou avec le parrain, la marraine ou le mentor.

Les agents de liaison au développement de la main-d'œuvre ou les agents de suivi des CSEF peuvent également assurer le bien-être du nouvel employé en maintenant le lien et les communications. C'est la combinaison d'un bon niveau de sensibilisation, de cette stratégie en six étapes et d'une volonté profonde de s'investir dans ces démarches qui contribueront à rendre une entreprise culturellement sécurisante pour les travailleurs autochtones.

Conseils et pratiques exemplaires

- Prévoir et planifier la suite de l'intégration (après trois à six mois);
- S'assurer de la compréhension mutuelle des attentes selon les rôles et fonctions;
- Préciser clairement, dès l'embauche, les différentes conditions de travail et le niveau de flexibilité : adopter un calendrier de travail prenant en considération les congés culturels (semaine culturelle);
- Offrir un programme de mentorat;
- Avoir une personne-ressource, autochtone ou culturellement compétente, disponible pour les employés autochtones : à l'interne ou à l'externe;
- En collaboration avec un organisme autochtone, développer et déployer un programme de formation holistique qui répond aux besoins des employés des Premières Nations;
- Informer et offrir à l'employé des possibilités de formation continue, de reconnaissance des acquis, de certification ou de diplomation;
- Mettre en œuvre des outils concrets de prévention du harcèlement psychologique au travail comme une politique;
- Offrir des séances de formation et de sensibilisation sur les mythes et les réalités autochtones;
- En plus des séances d'information, former les supérieurs immédiats pour développer leur « compétence culturelle » et s'assurer qu'ils encadrent adéquatement les employés autochtones;
- Adapter les suivis et l'accompagnement pour répondre aux besoins des employés autochtones : dialoguer au lieu d'imposer; valider au lieu de présumer; questionner plutôt que juger;
- Faire un suivi lors de départs pour connaître les raisons et ajuster ses pratiques, le cas échéant.

Facteurs supplémentaires de rétention du personnel

Au-delà des conseils et pratiques exemplaires qui ponctuent l'ouvrage, le sentiment d'appartenance, le sens d'engagement, la conciliation de la vie personnelle et professionnelle et l'offre de formation sont autant de facteurs qui, de façon générale, contribuent au bien-être au travail et ultimement améliorent la rétention du personnel.

Sentiment d'appartenance et engagement de l'employé

Selon une recherche de la Chaire de leadership en enseignement en foresterie autochtone⁷, les employés autochtones manifestent leur sentiment d'appartenance en le communiquant, soit directement ou sur les réseaux sociaux.

Le sentiment d'appartenance des employés autochtones se traduit par des liens serrés entre les travailleurs, et par le fait que ces employés reviennent d'année en année travailler et qu'ils invitent des membres de leur famille à se joindre à l'équipe de travail. C'est pourquoi la transparence, la confiance et la communication sont nécessaires au développement du sentiment d'appartenance de l'employé.

Voici quelques stratégies pour favoriser le sentiment d'appartenance et susciter le désir d'engagement :

- La proximité entre le supérieur immédiat et l'employé;
- Les investissements dans les communautés d'accueil;
- La reconnaissance de leurs activités culturelles;
- Les programmes de prime à la performance et la reconnaissance des bons coups;
- Les systèmes de parrainage, le mentorat;
- Les rencontres individuelles avec les employés;
- Les activités sociales et de partage;
- Les programmes de formation;
- Les valeurs et la culture de l'entreprise;
- Les conditions de travail offertes.

Dans une perspective d'amélioration continue, des sondages annuels peuvent être réalisés auprès de l'employé afin de vérifier le niveau d'engagement et le sentiment d'appartenance.

Par ailleurs, la formation du personnel est un investissement important pour une entreprise pour développer son expertise, être concurrentielle sur le marché et offrir toujours le meilleur à ses clients.

Conciliation de la vie personnelle et professionnelle

Comme mentionné précédemment, les valeurs familiales sont primordiales chez les Premières Nations. À cet effet, au cours des dernières décennies, plusieurs facteurs ont convergé pour accroître la demande de mesures de conciliation travail-famille (CTF) en milieu de travail en général. Ces facteurs comprennent l'augmentation constante du taux d'emploi des femmes, l'allongement de la vie active, l'émergence de familles multigénérationnelles et le soutien apporté à des parents âgés par des personnes en emploi, et rejoignent totalement les conceptions autochtones en matière familiale. En même temps, les organisations doivent faire preuve d'une grande capacité d'adaptation afin d'innover dans leurs milieux de travail pour attirer et conserver des compétences tout en élargissant la plage des horaires et des jours de travail pour répondre aux réalités de leur main-d'œuvre.

Offrir des mesures de conciliation travail-famille constitue donc un atout pour tous les employés, ainsi que pour les organisations, car cela leur permet de répondre aux besoins des employés tout en poursuivant leurs activités. Pour obtenir plus d'information sur les mesures de conciliation travail-famille, consultez la section Conciliation famille-travail-études du site Internet du ministère de la Famille.³¹

La formation

La formation est aussi un grand facteur de rétention des employés. C'est une occasion pour eux de se perfectionner et d'obtenir le soutien nécessaire afin de progresser dans leurs fonctions. En plus de grandement favoriser leur motivation, offrir de la formation témoigne de l'importance que l'entreprise accorde au développement de son personnel.

De façon générale, selon Statistique Canada, la main-d'œuvre autochtone n'atteint pas le même niveau de scolarité que la population allochtone.

Cela est dû à de nombreuses raisons (connaissance limitée des possibilités de carrière, isolement des communautés réduisant l'information sur le marché du travail, rareté des modèles de travail, obligation de quitter leur communauté pour suivre une formation spécialisée, retour à l'école, études et responsabilités familiales, etc.).

Le manque de stratégies d'apprentissage efficaces et efficientes pour faire face aux nombreux défis subis par les apprenants autochtones explique le mieux l'absentéisme et la faible persistance scolaire.

Il est donc conseillé d'envisager des options de formations innovatrices qui peuvent répondre plus adéquatement aux besoins de l'entreprise et à ceux de l'employé. L'offre de formation peut donc prendre différentes formes : formation ponctuelle, mentorat, coaching, codéveloppement, congrès, conférence, formation en ligne, etc. Le jumelage avec d'autres employés est aussi une façon efficace d'assurer un transfert de l'expertise.

À l'occasion de l'évaluation de rendement, discuter avec l'employé des compétences qu'il souhaite acquérir ou développer permet de découvrir sa motivation à s'investir pleinement dans sa formation pour combler les attentes en lien avec sa fonction.

Même après avoir mis en place une bonne stratégie pour fidéliser le personnel, il peut arriver que certains quittent leur emploi. Il est important de rencontrer l'employé afin de vérifier les raisons de son départ. La gestion d'un départ volontaire devrait alors être utilisée pour parfaire les stratégies et maintenir le lien avec la communauté autochtone.



A large teal circle is positioned in the upper right quadrant. Several teal arcs of varying lengths are scattered around the page, some appearing to be parts of a larger circular arrangement.

6

CONCLUSION

CONCLUSION

Cette deuxième édition du guide a pour objectif d'orienter le lecteur dans les nombreuses transformations que connaît le marché du travail actuel.

Plus précisément, cette édition s'attarde sur l'attraction, l'intégration et le maintien en emploi d'une main-d'œuvre sous-représentée dans un contexte où, en raison *des déséquilibres du marché du travail exacerbés par la pandémie de la COVID-19, l'adéquation entre les compétences des travailleurs et les besoins du marché du travail devient importante pour la croissance économique du Québec.*²²

Dans ce contexte de pénurie de main-d'œuvre généralisée, et considérant la volonté des groupes sous-représentés sur le marché du travail, comme les Premières Nations et les Inuits, de pallier ce problème, les entreprises et employeurs sont encouragés ici à porter un regard neuf sur les possibilités qu'offre cette main-d'œuvre.

De façon concrète, les conseils et les pratiques proposés dans le présent guide ont fait leurs preuves dans plusieurs contextes et secteurs d'activités et soutiennent le concept de sécurisation culturelle en milieu de travail. En retour, tenir compte des réalités vécues par les Premières Nations et les Inuits aux niveaux socio-économique, historique, politique, et culturel, forgeant leur participation à une vie active sur le marché du travail, a un impact positif sur leur capacité à obtenir un emploi et à le maintenir.

Nous espérons que cette adéquation des besoins pour les acteurs du marché du travail permettra, à terme, d'atténuer les effets d'une pénurie de main-d'œuvre au bénéfice des entreprises et employeurs et de renforcer l'épanouissement personnel, professionnel, social et économique, des membres des communautés des Premières Nations.

Ultimement, nous espérons que cet épanouissement favorisera une meilleure compréhension et la réconciliation entre la société québécoise et les Premiers Peuples.

MÉDIAGRAPHIE ET RESSOURCES INFORMATIONNELLES

Médiagraphie

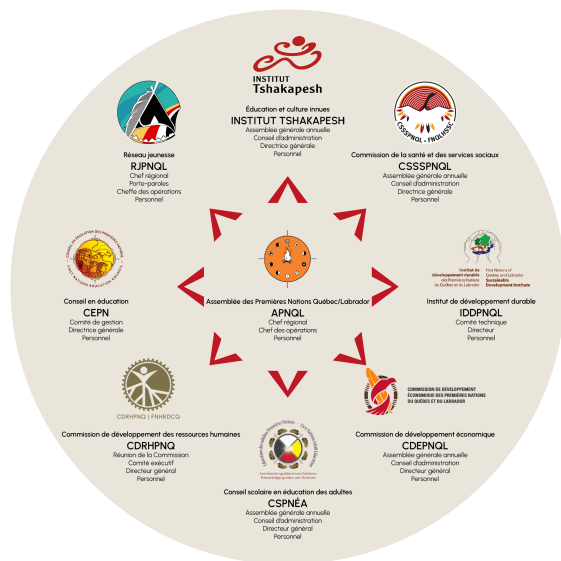
- ¹ Allegis Group. (2018). *The Business Case and Challenges of Workforce Diversity*. <https://www.allegisgroup.com/en/insights/blog/2018/march/business-case-challenges-diversity>
- ² Assemblée des Premières Nations Québec-Labrador (APNQL) et les Commissions et organismes régionaux (COR). (s.d.). *Document portant sur le Projet de Loi 96*. <https://www.assnat.qc.ca/Media/...>
- ³ Bleakney, A., Masoud, H., Robertson, H. (2021). *Répercussions de la COVID-19 sur le marché du travail des Autochtones vivant hors réserve dans les provinces : mars 2020 à août 2021*. Statistique Canada. <https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/45-28-0001/2021001/article/00037-fra.htm>
- ⁴ Blouin, A.-S. (2020). Biais de justification du choix. Dans C. Gratton, E. Gagnon-St-Pierre, & E. Muszynski (Eds). *Raccourcis : Guide pratique des biais cognitifs Vol. 1*. En ligne : www.shortcogs.com
- ⁵ Brisson, J. (2020). Biais de confirmation. Dans C. Gratton, E. Gagnon-St-Pierre, & E. Muszynski (Eds). *Raccourcis : Guide pratique des biais cognitifs Vol. 1*. En ligne : www.shortcogs.com
- ⁶ CAPRES. (2018). *Étudiants des Premiers Peuples en enseignement supérieur*. https://www.capres.ca/wp-content/uploads/2022/05/Dossier_PP_complet_fr.pdf
- ⁷ Caron, J., Asselin H., Beaudoin, J.-M. (2018). *Attitudes et comportements des employeurs à l'égard de la main-d'œuvre autochtone dans le secteur minier*. Rapport soumis à : Fonds de recherche du Québec – Société et culture (FRQSC) et au Ministère du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale (MTESS). École d'études autochtones, Université du Québec en Abitibi-Témiscamingue. https://docs.wixstatic.com/ugd/b081c5_8b44cf7f68094ebba3a5d98cec6ad556.pdf
- ⁸ Caron, J. et Asselin, H. (2022). *Bulletin d'information : Meilleures pratiques de recrutement, d'intégration et de rétention de la main-d'œuvre autochtone dans les secteurs des ressources naturelles*. Wendake : Institut de développement durable des Premières Nations du Québec et du Labrador (IDDPNQL) https://iddpnql.ca/wp-content/uploads/2022/11/Bulletin-dinformation_Meilleures-pratiques-emploi-autochtone_IDDPNQL-1.pdf
- ⁹ Centre pour le Nord du Conference Board du Canada. (2014). *Étude sur les façons de répondre aux besoins en infrastructure dans les collectivités autochtones nordiques*. <http://www.naedb-cnde.ca/french/reports/besoins-en-infrastructure-dans-les-collectivités-autochtones-nordiques.pdf>
- ¹⁰ Chamard, R. (2016). *L'état du marché du travail au Québec pour les Premières Nations et les Inuit. Situation récente et tendances*. Comité consultatif des Premières Nations et des Inuit relatif au marché du travail (CCPNIMT). <https://ccpnimt-fnilmac.com/publica/fr6.pdf>
- ¹¹ Commission de développement économique des Premières Nations du Québec et du Labrador (CDEPNQL). (s.d.). *Répertoire d'entreprises autochtones*. <https://entreprises.cdepnql.org/#/>
- ¹² Commission de la santé et des services sociaux des Premières Nations du Québec et du Labrador – CSSSPNQL. (2021). *Enquête sur le développement de la main-d'œuvre et de l'emploi chez les Premières Nations (2019) Cahier 4 : Facteurs de réussite et obstacles à l'emploi*. Wendake. 28 pages. <https://files.cssspnql.com/s/VcB4gR3pYH5mwjz>
- ¹³ Commission des normes, de l'équité, de la santé et de la sécurité du travail (CNESST). (s.d.) *Harcèlement au travail*. Gouvernement du Québec. <https://www.cnesst.gouv.qc.ca/fr/prevention-securite/milieu-travail-sain/harcèlement-au-travail>

- ¹⁴ Commission des partenaires du marché du travail (CPMT). (2020). *Se préparer à un marché du travail en transformation : Référentiel québécois des compétences du futur*. Gouvernement du Québec. https://www.cpmpt.gouv.qc.ca/fileadmin/fichiers_cpmpt/Publications/RA_referentiel_CPMT.pdf
- ¹⁵ Conseil canadien pour l'entreprise autochtone (CCEA). (s.d.). *Entreprises RPA*. <https://www.ccab.com/fr/programs/par-companies/>
- ¹⁶ Conseil canadien pour l'entreprise autochtone (CCEA). (s.d.). *Relations progressistes avec les Autochtones MC(RPA)*. <https://www.ccab.com/fr/programs/progressive-aboriginal-relations-par/>
- ¹⁷ Davey, J., Ross Fiddler, D., Giang, V., McCaie, A., Shuriye, M. (2020). *Avenirs inclusifs : participation des Autochtones au marché du travail au Canada*. Action Canada <https://actioncanada.ca/wp-content/uploads/2021/06/AC-Inclusive-Futures-Indigenous-FRE-WEB-1.pdf>
- ¹⁸ Delorme, I. (2022). *La pénurie de main-d'œuvre : le grand défi*. Le Devoir. <https://www.ledevoir.com/societe/757706/la-penurie-de-main-d-oeuvre-le-grand-defi>
- ¹⁹ Deschênes, G. (2015). *La diversité en milieu de travail : une richesse à protéger*. GD ressources. <http://gdressources.com/la-diversite-en-milieu-de-travail-une-richesse-a-protoger/>
- ²⁰ Desjardins, C., Emond-Lane, C., Cohen-Bucher, É. (s.d.). *Guide des terminologies en contexte autochtone*. Mikana. <https://www.mikana.ca/wp-content/uploads/2021/06/Terminology.pdf>
- ²¹ Desrochers-Arsenault, J., Beaudoin, J.-M., Dufour, M.-E. (2022). *Quel sens donner à la sécurisation culturelle pour la main-d'œuvre autochtone? Le contexte du secteur forestier québécois*. Canadian Journal of Forest Research. Vol.52 No.8. <https://cdnsiencepub.com/doi/10.1139/cjfr-2021-0277>
- ²² Dufour, G., Dostie, B., Haeck, C., Jean, J., Bégin, H., Noreau, J., de Marcellis-Warin, N., Peignier, I., Cloutier, J.-C., Homsy, M., Savard, S., Ceppi, U., Fortier, Y., Lange, F., Gagné, R., Deslauriers, J., Paré, J., Montmarquette, C., Vaillancourt, F. ... Boudarbat, B. (2022). *Le Québec économique 10: Compétences et transformation du marché du travail* (2022LI-01, CIRANO). <https://doi.org/10.54932/VWWG9940>
- ²³ Emploi et Développement social Canada (EDSC). (2022). *Rapport de contrôle et d'évaluation de l'assurance-emploi pour l'exercice financier commençant le 1er avril 2018 et se terminant le 31 mars 2019 Chapitre 1 : Contexte du marché du travail*. Gouvernement du Canada. <https://www.canada.ca/fr/emploi-developpement-social/programmes/assurance-emploi/ae-liste-rapports/controle2019/chapitre1.html>
- ²⁴ Girier, D., Lamouri, J., Pulido, B. (2020). *Biais inconscients et recrutement*. Observatoire international sur les impacts sociétaux de l'IA et du numérique (OBVIA), IVADO., Réseau québécois pour l'équité, la diversité et l'inclusion (RQEDI), Université de Montréal. https://observatoire-ia.ulaval.ca/app/uploads/2020/03/feuilleet-biaisinconscientsrecrut_finaleweb.pdf
- ²⁵ Gros, L. (2020). Erreur d'attribution fondamentale. Dans E. Gagnon-St-Pierre, C. Gratton & E. Muszynski (Eds). *Raccourcis : Guide pratique des biais cognitifs* Vol. 2. En ligne : www.shortcogs.com
- ²⁶ Gros-Louis, A. (2023). *Mistissini : là où l'on retrouve des gens dévoués et proactifs au niveau entrepreneurial*. Commission de développement économique des Premières Nations du Québec et du Labrador. https://cdepnql.org/notre_blogue/mistissini-la-ou-lon-retrouve-des-gens-devoues-et-proactifs-au-niveau-entrepreneurial/

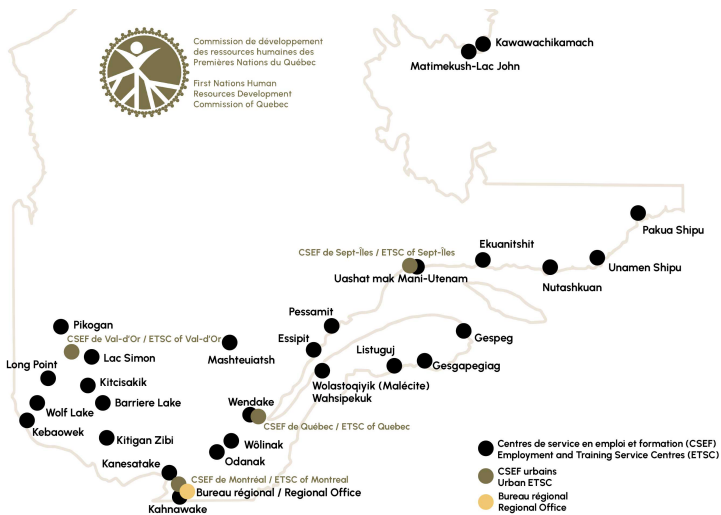
- ²⁷ Institut de la statistique du Québec. (2022). *Postes vacants au Québec au troisième trimestre 2022 : hausse importante dans le domaine de la santé et baisse dans l'hébergement et la restauration*. Gouvernement du Québec. <https://statistique.quebec.ca/fr/communiqué/postes-vacants-quebec-troisieme-trimestre-2022-hausse-importante-domaine-sante-baisse-hebergement-restauration>
- ²⁸ Institut national de santé publique du Québec. (2018). *Les populations autochtones au Québec*. Gouvernement du Québec. <https://www.inspq.qc.ca/rapport-quebecois-sur-la-violence-et-la-sante/la-violence-vecue-en-milieu-autochtone/les-populations-autochtones-au-quebec>
- ²⁹ Institut national des mines. (2017). *Favoriser la sécurisation culturelle des Autochtones en formation minière au Québec*. Gouvernement du Québec. https://inmq.gouv.qc.ca/medias/files/Publications/Rapports_de_recherche/INMQ_sécurisation_culturelle.pdf
- ³⁰ Lepage, P. (2019). *Mythes et réalités sur les peuples autochtones* (3e éd). Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse. <https://www.cdpdj.qc.ca/storage/app/media/publications/Mythes-Realites.pdf>
- ³¹ Ministère de la Famille. (2020). *Conciliation famille-travail-études*. Gouvernement du Québec. <https://www.mfa.gouv.qc.ca/fr/Famille/CFTE/Pages/index.aspx>
- ³² Ministère de la Justice. (2023). *Loi sur les Indiens*. Gouvernement du Canada. <https://www.laws-lois.justice.gc.ca/fr/lois/i-5/TexteCompleet.html>
- ³³ Ministère de la Justice. (2023). *Loi sur l'équité en matière d'emploi*. Gouvernement du Canada. <https://lois-laws.justice.gc.ca/fr/lois/e-5.401/TexteCompleet.html>
- ³⁴ Ministère du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale. (2017). *Stratégie ministérielle d'intégration professionnelle des Premières Nations et des Inuits*. Gouvernement du Québec. https://www.emploiquebec.gouv.qc.ca/publications/pdf/strategie-premiere-nation_fr.pdf
- ³⁵ Premières Nations et Inuit. (2023). *Les 11 nations autochtones du Québec*. Gouvernement du Québec. <https://www.quebec.ca/gouvernement/portrait-quebec/premieres-nations-inuits/profil-des-nations/a-propos-nations>
- ³⁶ Regroupement des centres d'amitié autochtones du Québec. (s.d.). *Autochtonie urbaine : une population mobile et en croissance*. <https://www.rcaa.qc.ca/info/autochtonie-urbaine/>
- ³⁷ Relations Couronne-Autochtones et Affaires du Nord Canada. (2010). *Les droits ancestraux*. Gouvernement du Canada. <https://www.rcaanc-cirnac.gc.ca/fr/1100100028605/1551194878345>
- ³⁸ Relations Couronne-Autochtones et Affaires du Nord Canada. (2022). *Peuples et communautés autochtones*. Gouvernement du Canada. <https://www.rcaanc-cirnac.gc.ca/fr/1100100013785/1529102490303>
- ³⁹ Roy, N. (2022). *L'évolution du marché du travail des Premières Nations et des Inuits du Québec de 2019 à 2021*. Comité consultatif des Premières Nations et des Inuits sur le marché du travail (CCPNIMT). <https://www.ccpnmt-fnilmac.com/publica/l-evolution-marche-du-travail-2019-2021.pdf>
- ⁴⁰ Services aux Autochtones Canada. (2022). *Les communautés autochtones au Québec*. Gouvernement du Canada. <https://www.sac-isc.gc.ca/fr/1634312499368/1634312554965>

- ⁴¹ St-Cyr, G. (2019). *Revue de littérature NIKA : Favoriser la participation active des travailleurs autochtones au marché du travail québécois*. Alliance des centres-conseils en emploi – AXTRA. http://axtra.ca/wp-content/uploads/2019/01/NIKA_Revue-de-litterature_2019.pdf
- ⁴² Statistique Canada. (2021). *Population autochtone au Canada — projections jusqu'en 2041*. Gouvernement du Canada. <https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/11-627-m/11-627-m2021066-fra.htm>
- ⁴³ Statistique Canada. (2022). *Les conditions de logement des Premières Nations, des Métis et des Inuits au Canada selon les données du Recensement de 2021*. Gouvernement du Canada. <https://www12.statcan.gc.ca/census-recensement/2021/as-sa/98-200-X/2021007/98-200-x2021007-fra.cfm>
- ⁴⁴ Statistique Canada. (2023). *Statistiques sur les peuples autochtones*. Gouvernement du Canada. https://www.statcan.gc.ca/fr/sujets-debut/peuples_autochtones
- ⁴⁵ Swiftwolfe, D. (2019). *Trousse d'outils pour les alliés aux luttes autochtones*. Réseau pour la stratégie urbaine de la communauté autochtone à Montréal. <https://reseauumtlnetwork.com/wp-content/uploads/2022/12/Trousse-1.pdf>
- ⁴⁶ Veillette, A. (2021). Biais d'homogénéité de l'exogroupe. Dans E. Gagnon-St-Pierre, C. Gratton, & E. Muszynski (Eds). *Raccourcis : Guide pratique des biais cognitifs* Vol. 3. En ligne : www.shortcogs.com

COR de l'APNQL et organismes collaborateurs



Réseau des CSEF de la CDRHPNQ



Répertoire des CSEF**NUMÉRO DE TÉLÉPHONE**

Barriere Lake	819 435-2181 x 5
Ekuanitshit	418 949-2234
Essipit	418 233-2509 x 284
Gesgapegiag	418 759-5424
Gespeg	418 368-6005 x104
ITUM (Uashat mak Mani-Utenam)	418 962-0327 x 5224 Sans frais 1-800-563-0327
Kahnawake	450 638-4280 x 235
Kanesatake	450 479-8373 x 302
Kawawachikamach	418 585-2686
Kebaowek	819 627-3455
Kitcisakik	819 736-3001x 8340
Kitigan Zibi	819 449-5170
Lac Simon	819 736-2125 x 262
Listuguj	418 788-1347
Long Point-Winneway	819 722-2441 x 241
Mashteuiatsh	418 275-5386 x 1313
Matimekush-Lac John	418 585-2601 x 218
Montréal	514 283-0901 Sans frais 1-855-483-7142
Nutashkuan	418 726-3529
Odanak	450 568-2810
Pakua Shipi	418 947-2253 x 235
Pessamit	418 567-4741 x 1114
Pikogan	819 732-6591 x 2359
Québec	418 845-5656 Sans frais 1-855-483-7143
Sept-Îles	418 961-1342 Sans frais 1-866-387-6128
Unamen Shipu	418 229-2004 x 231
Val-d'Or	819 874-6605 Sans frais 1-877-874-6605
Wendake	418 842-1026 x 4309
Wolf Lake	613 986-0563
Wôlinak	819 294-6696 x 2050
Wolastoqiyik Wahsipekuk	418 860-2393 x 207 Sans frais 1-888-399-2393

Liste des ALDMO

Régions administratives	CSEF	Adresse courriel
Abitibi-Témiscamingue	Lac Simon	aldmo-lacsimon@cdrhpnq.qc.ca
	Kitcisakik	aldmo-kitcisakik@cdrhpnq.qc.ca
	Long Point Wolf Lake	wldo-longpoint@cdrhpnq.qc.ca wldo-wolflake@cdrhpnq.qc.ca
	Pikogan	aldmo-pikogan@cdrhpnq.qc.ca
Bas-Saint-Laurent	Nation Wolastoqiyik Washipekuk	aldmo-malecites@cdrhpnq.qc.ca
Capitale-Nationale Centre-du-Québec	Québec Wôlinak	Aldmo-quebec@cdrhpnq.qc.ca Aldmo-wolinak@cdrhpnq.qc.ca
Côte-Nord	Ekuanitshit Nutashkuan	aldmo-ekuanitshit@cdrhpnq.qc.ca aldmo-nutashkuan@cdrhpnq.qc.ca
	Matimekush	aldmo-matimekush@cdrhpnq.qc.ca
	Pessamit	aldmo-pessamit@cdrhpnq.qc.ca
	Uashat mak Mani-Utenam	Aldmo-itum@cdrhpnq.qc.ca
	Unamen-Shipu Pakua Shipu	aldmo-unamen@cdrhpnq.qc.ca aldmo-pakuashipu@cdrhpnq.qc.ca
Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine	Gespeg Gesgapegiag	wldo-gespeg@cdrhpnq.qc.ca wldo-gesgapegiag@cdrhpnq.qc.ca
Laurentides	Kanesatake	aldmo-kanesatake@cdrhpnq.qc.ca
Outaouais	Rapid Lake Community	wldo-barrierelake@cdrhpnq.qc.ca
Saguenay-Lac-Saint-Jean	Mashteuiatsh	aldmo-mashteuiatsh@cdrhpnq.qc.ca

PROGRAMMES ET SERVICES GOUVERNEMENTAUX

Les programmes d'aide financière de Services Québec

- Service d'aide à l'emploi (SAE)
- Ambition-Compétences
- Impulsion-Compétences
- Évolution-Compétences
- Formation de courte durée (COUD)
- Jeunes en mouvement vers l'emploi (JEME)
- Contrat d'intégration au travail pour personne handicapée (CIT)

Les programmes pour le rehaussement ou la reconnaissance des compétences :

- Projets de préparation à l'emploi (PPE)
- Mesure de formation de la main-d'œuvre (MFOR)
- Programme d'apprentissage en milieu de travail (PAMT)
- Soutien au travail autonome (STA)
- Programme de reconnaissance de la main-d'œuvre (RCMO)
- Programme d'aide à l'intégration en emploi des membres des PNI (PAIPNI) d'apprentissage en milieu de travail
- Mesure de soutien à la francisation

Autres programmes et mesures destinés aux entreprises :

- Aide à l'embauche des personnes handicapées
- Soutien collectif à l'adéquation formation-emploi
- Subvention salariale pour employés
- Programme incitatif pour l'accueil de stagiaires
- Recherche et innovation (RINN)

Les programmes et mesures de Services Canada :

Pour plus d'information, veuillez consulter le site Internet du gouvernement du Canada à l'adresse suivante : <https://www.canada.ca/fr/services/entreprises/subventions.html>

RÉPERTOIRE D'ACTIVITÉS ET DE FORMATIONS DE SENSIBILISATION

ACTIVITÉS/DOCUMENTATION

Atelier et conférence de Femmes autochtones du Québec

<https://www.faq-qnw.org/soyez-actifs/>

Capsules vidéo, ateliers, conférences Mikana

<https://www.mikana.ca/education-et-sensibilisation/>

Wapikoni mobile

<https://evenementswapikoni.ca/services-offerts>

Mythes et réalités sur les peuples autochtones

<http://www.cdpdj.qc.ca/publications/Mythes-Realites.pdf>

Exposition « C'est notre histoire » au Musée de la civilisation

<https://activites.mcq.org/cest-notre-histoire-7903/>

Tourisme autochtone Québec

<https://tourismeautochtone.com/>

FORMATIONS

Institut Ashukan : Comprendre les réalités autochtones

<https://institutashukan.com/>

Offre de formation ULaval :

<https://www.ulaval.ca/etudes/chaires-de-leadership-en-enseignement/foresterie-autochtone/>

<https://www.ulaval.ca/etudes/programmes/microprogramme-en-etudes-autochtones>

<https://www.ulaval.ca/etudes/mooc-formation-en-ligne-ouverte-a-tous/le-quebec-nordique-enjeux-espaces-et-cultures>

Offre de formation UQAT :

<https://www.uqat.ca/autochtone/formation-continue-autochtone/>

<https://www.uqat.ca/etudes/distance/autochtones/>

Offre de formation UQAC :

<http://www.uqac.ca/edi/formation-la-realite-des-autochtones/>

<http://formationcontinue.uqac.ca/securisation-culturelle-capsules-de-formation/>

(Plusieurs autres formations sont disponibles)