



# Avenirs inclusifs

participation des Autochtones au marché du travail au Canada



**Jonathan Davey** est directeur national des services financiers autochtones à la Banque de Nouvelle-Écosse (Banque Scotia). Il est fier d'appartenir à la Première Nation des Six Nations de Grand River et il habite à Toronto.

**Vivian Giang** est stratège en communications et en subventions au Geotechnical Centre de l'Université de l'Alberta. Elle poursuit également des études de doctorat interdisciplinaires dans le cadre de l'initiative de recherche sur les filières énergétiques de l'avenir de l'Université de l'Alberta à titre de boursière du Programme de bourse d'études supérieures du Canada Joseph-Armand-Bombardier du Conseil de recherches en sciences humaines.

**Angèle McCaie** est une fière Acadienne francophone qui dirige actuellement Rogersville, une petite municipalité située au Nouveau-Brunswick. Elle est passionnée par les droits des femmes et des minorités, ainsi que par le développement du Canada rural.

**Dustin Ross Fiddler** est conseiller de bande dans sa collectivité d'origine, la Première Nation de Waterhen Lake, où il milite pour plus de transparence, une meilleure éducation, une meilleure communication et un développement économique plus poussé.

**Mohamed Shuriye** aide à apporter un changement systémique dans l'administration municipale en tant qu'agent d'élaboration des politiques dans la Confronting Anti-Black Racism Unit de la Ville de Toronto. Il pense que l'avenir du Canada repose sur la construction de villes équitables et inclusives.



---

Nous remercions le Forum des politiques publiques et l'équipe de direction, le personnel et les conseillers d'Action Canada pour leur soutien et leurs conseils, ainsi que pour la possibilité d'accroître notre connaissance de l'expérience canadienne pendant le programme Fellowship d'Action Canada. Nous remercions spécialement notre mentore avisée, Elaine Feldman, qui a prodigué ses conseils et transmis ses connaissances pour nous guider dans ce parcours. Enfin, nous adressons nos remerciements à tous les experts et aux leaders communautaires pour leur apport.

---

Ce projet a été entrepris dans le cadre de Fellowship d'Action Canada, un programme national de développement du leadership et d'engagement politique offert en partenariat par le Forum des politiques publiques (FPP) et Action Canada. Les avis, opinions, positions ou stratégies exprimés dans ce rapport n'engagent que leurs auteurs et ne reflètent donc pas nécessairement les avis, opinions, positions ou stratégies du FPP, d'Action Canada, de la Fondation Action Canada ou du gouvernement du Canada.

# TABLE DES MATIÈRES

Préface.....	4
Sommaire exécutif.....	5
Introduction.....	6
Contexte et défis.....	8
Méthodologies et limites.....	12
Discussion.....	14
Recommandations.....	24
Références.....	28
Annexe I.....	30
Annexe II.....	30



# PRÉFACE

Les souffrances que les survivants des pensionnats indiens ont été contraints d'endurer représentent une période honteuse de l'histoire du Canada. Les violences physiques et sexuelles subies, associées aux déplacements et à la destruction culturelle et familiale qui se sont ensuivis longtemps après avoir été obligés de fréquenter ces pensionnats, ont causé un traumatisme intergénérationnel dans la plupart des communautés autochtones.



Lorsqu'on aborde l'avenir du travail au Canada et les manières de déterminer comment les milieux de travail peuvent être plus inclusifs pour les Autochtones, il ne faut pas sous-estimer la méfiance que ces derniers peuvent éprouver à l'égard des entités non autochtones – en raison de la discrimination historique et systémique à leur rencontre.

Le présent rapport est motivé par l'Appel à l'action no 7 de la Commission de vérité et réconciliation du Canada qui demande de : « combler les écarts en matière d'éducation et d'emploi entre les Canadiens autochtones et les Canadiens non autochtones<sup>1</sup> ». Nous n'avons pas l'intention de proposer des pistes

de réconciliation, mais nous espérons que le présent rapport, et les recommandations qu'il contient, sera considéré comme un apport au discours actuel sur la façon dont tous les peuples autochtones peuvent être reconnus, honorés et célébrés pendant que nous œuvrons pour la réconciliation.

Dans ce rapport, le terme « peuples autochtones » désigne les membres des Premières Nations, les Inuits et les Métis qui vivent au Canada. Le terme « Indien » apparaîtra dans des documents d'autres sources, comme le gouvernement du Canada, qui est en train de changer la terminologie qu'il utilise, à l'exception des documents juridiques<sup>2</sup>.

---

1 Commission de vérité et réconciliation du Canada 2015. Commission de vérité et réconciliation du Canada : Appels à l'action.

2 Joseph, B., et Joseph, C.F. 2017. *Working effectively with Indigenous Peoples* (4<sup>e</sup> éd.). Port Coquitlam, C.-B. Indigenous Relations Press.

# RÉSUMÉ

En tant que segment de population qui croît le plus rapidement au Canada, les peuples autochtones, de par leur participation à la main-d'œuvre, auront une influence positive sur l'avenir du travail. En dépit des efforts visant à accroître l'inclusion des travailleurs autochtones dans la main-d'œuvre canadienne, les résultats sur le marché du travail et les taux d'emploi des Autochtones sont largement inférieurs à ceux des autres. De plus, on s'attend à ce que la disparité des résultats sur le marché du travail pour les Autochtones s'aggrave avec les progrès technologiques réalisés dans les domaines de l'automatisation, de l'intelligence artificielle et de la robotique.

Le présent rapport examine quatre facteurs inextricablement liés qui contribuent à l'inclusion des Autochtones dans la population active, facteurs qui sont intégrés dans un cadre proposé pour élaborer un outil permettant de mesurer l'inclusivité du milieu de travail d'une organisation. Ces facteurs sont :



**le nombre d'Autochtones employés par une organisation;**



**la possibilité pour les employés autochtones de se former et d'améliorer leurs compétences ;**



**l'offre de programmes de développement des compétences culturelles des Autochtones et d'espaces pour les pratiques culturelles;**



**la présence de champions de la culture autochtone dans une organisation.**

L'outil proposé de diagnostic de l'inclusion des Autochtones fait office d'audit culturel objectif d'un milieu de travail. Il est semblable à un système de notation que peuvent utiliser les candidats autochtones envisageant de travailler pour une entreprise donnée. Il est prévu que les scores obtenus soient publiés trimestriellement et mis à la disposition du public pour susciter une prise de conscience sociale et encourager les organisations à être plus inclusives afin de préserver leur image de marque. Il est reconnu qu'il serait préférable que l'outil soit conçu et mis en œuvre par une organisation gérée par des Autochtones pour s'assurer que l'ensemble de leurs points de vue et de leurs voix soit représenté.

Les auteurs du présent rapport ont procédé à l'analyse des pratiques exemplaires en matière d'inclusion des Autochtones dans les milieux de travail et à l'examen des outils d'évaluation des milieux de travail inclusifs. Ils se sont basés sur des recherches universitaires, gouvernementales et accessibles au public qui portent sur les communautés autochtones et la participation au milieu de travail. Le rapport souligne également les enseignements tirés d'entretiens avec des agences de placement dédiées aux Autochtones, des entreprises gérées par des Autochtones ou appartenant à ceux-ci et des sociétés ou organismes gouvernementaux réputés pour leurs pratiques exemplaires en matière d'inclusion des Autochtones.

# INTRODUCTION

D'après le Recensement de 2016, cité par Relations Couronne-Autochtones et Affaires du Nord Canada, « plus de **1,67 million de personnes** se sont identifiées comme des Autochtones. Les Autochtones : forment la population qui croît le plus rapidement au Canada – **a augmenté de 42,5 %** entre 2006 et 2016; [et] forment la population la plus jeune au Canada – environ **44 % étaient âgés de moins de 25 ans** en 2016<sup>3</sup>. »



En participant à la main-d'œuvre, par exemple en aidant à combler les pénuries ou les écarts à venir dans le domaine, les Autochtones peuvent influencer positivement l'avenir du travail au Canada. Les observations précédemment mentionnées n'ont pas eu pour effet d'améliorer le sort de la main-d'œuvre autochtone près d'une décennie après leur publication<sup>5</sup>. Selon une enquête réalisée auprès de plus de 500 moyennes et grandes entreprises, 85 % des entreprises

canadiennes peuvent être décrites comme étant désengagées – elles n'ont pas conscience des communautés autochtones locales ni de leur capacité à répondre aux besoins de la main-d'œuvre et des entreprises<sup>6</sup>. Emploi et Développement social Canada signale que « malgré ces progrès [du programme relatif au marché du travail pour les Autochtones], il continue d'y avoir un certain nombre d'obstacles à l'emploi pour les Autochtones, et nos programmes ne contribuent

3 Relations Couronne-Autochtones et Affaires du Nord Canada 2017. Peuples et communautés autochtones. Gouvernement du Canada.

4 Abdul, R. 2010. Aboriginal inclusion in the workplace. Career Edge.

5 Statistique Canada. 2019. Caractéristiques de la population active selon la région et le groupe autochtone détaillé.

6 Blackman, J. 2017. Researching Indigenous partnerships: An Assessment of Corporate-Indigenous Relations. R.A. Malatest & Associates.

## PEUPLES AUTOCHTONES

**1,67 MILLION**  
DE PERSONNES AUTOCHTONES  
RECENSEES AU CANADA

**42,5 %**  
DE LA CROISSANCE  
DÉMOGRAPHIQUE  
AU CANADA  
ENTRE 2006 ET 2016

**44 %**  
AGÉES DE  
MOINS DE 25  
EN 2015



pas, de façon significative, à changer la situation économique globale des Autochtones<sup>7</sup> », ce qui soulève la question suivante : **quels obstacles empêchent les entreprises canadiennes de créer des milieux de travail inclusifs?**

Le présent rapport examine les facteurs qui contribuent à l'inclusion de la main-d'œuvre pour les Autochtones et formule des recommandations sur la façon dont les entreprises peuvent mesurer l'inclusivité de leur milieu de travail. Avant d'arriver à ces recommandations, il est important d'examiner

pourquoi l'inclusion des Autochtones peut leur être problématique, ainsi que certains des obstacles qui peuvent empêcher les Autochtones de travailler ou de demeurer dans des entreprises non autochtones. Ces entreprises doivent prendre conscience de l'importance d'un environnement de travail inclusif et surveiller les facteurs susceptibles d'empêcher les Autochtones d'en être des membres productifs. Pour comprendre la nécessité d'une telle démarche, il est indiqué de connaître d'abord l'état actuel du marché du travail pour les Autochtones au Canada.

7 Emploi et Développement social Canada. 2016b. L'avenir des programmes relatifs au marché du travail pour les Autochtones : guide de discussion. Gouvernement du Canada.

# CONTEXTE ET DÉFIS

## Aujourd'hui, les obstacles au marché du travail limitent le potentiel des Autochtones

Les Autochtones et les personnes non autochtones n'ont pas les mêmes résultats sur le marché du travail. En 2019, le taux de chômage des Autochtones était de 10,1 % contre 5,5 % pour les autres<sup>8</sup>. Un examen des données sur le chômage par région entre 2015 et 2019 révèle des résultats frappants, les taux de chômage des Autochtones étant constamment plus élevés – deux fois plus dans bien des cas – que ceux des personnes non autochtones. Cette disparité s'explique par plusieurs raisons, les deux principales étant la nécessité de combler le fossé de compétences et d'expérience entre les candidats autochtones et les postes vacants, et la discrimination historique et systémique à l'encontre des Autochtones dans la population active<sup>9</sup>.

## Si rien n'est fait, les obstacles pour les travailleurs autochtones persisteront

Les changements technologiques sont censés mettre en péril le travail sous la forme que nous connaissons aujourd'hui – 42 % de la population active risque fortement d'être touchée par les progrès technologiques dus à l'automatisation, à l'intelligence artificielle et à la robotique – entraînant probablement la création de nombreux emplois, mais également la disparition de beaucoup d'autres d'ici une ou deux décennies<sup>10</sup>. La recherche montre que les répercussions des changements technologiques

toucheront probablement les personnes qui exercent des professions demandant moins de qualifications et avec des tâches routinières, administratives ou axées sur les services. Ces répercussions sont aggravées par la crainte que l'automatisation puisse avoir une



**Les changements technologiques sont censés mettre en péril le travail sous la forme que nous connaissons aujourd'hui**

**42 %**

**de la population active risque fortement d'être touchée par les progrès technologiques dus à l'automatisation, à l'intelligence artificielle et à la robotique – entraînant probablement la création de nombreux emplois, mais également la disparition de beaucoup d'autres d'ici une ou deux décennies**

8 Statistique Canada. 2019.

9 Emploi et Développement social Canada. 20f9b.

10 Lamb, C. 2016. The talented Mr. Robot: The impact of automation on Canada's workforce. Brookfield Institute for Innovation + Entrepreneurship.

incidence plus négative sur les Autochtones et les autres travailleurs racialisés que sur les autres<sup>11</sup>. Des études menées par des organisations comme la Brookings Institution<sup>12</sup> renforcent les répercussions inégales des changements économiques à venir, prédisant que 43 % du travail de l'homme moyen sera automatisé d'ici 2040 contre 40 % du travail de la femme moyenne. La nature changeante du travail entraînera des effets perturbateurs inégaux, ce qui aura des répercussions profondes sur les personnes qui se trouvent déjà aux marges de la société. La même étude, réalisée aux États-Unis, a souligné que les travailleurs latino-américains occupent des emplois automatisables à 47 %; les Amérindiens à 45 % et les travailleurs noirs à 44 %, par rapport à 40 % pour le travailleur américain blanc moyen<sup>13</sup>.

L'avenir du travail est propulsé par les progrès et la croissance dans le secteur de la technologie. À cette fin, le secteur technologique canadien est devenu une source majeure et croissante d'emploi et de prospérité. Selon les estimations du Brookfield Institute for Innovation + Entrepreneurship, le secteur technologique canadien emploie 935 000 personnes – qui occupent environ 5,1 % du nombre total des emplois au pays. Or dans ce secteur en pleine expansion, les travailleurs autochtones sont à la fois sous-représentés et sous-payés par rapport à leurs homologues non autochtones, ce qui renforce les préoccupations concernant le fait que les disparités sur le marché du travail pour les Autochtones ne seront probablement pas résolues par la perturbation et la transformation des milieux de travail résultant des progrès technologiques. Le Brookfield Institute



*Je crois que les jeunes leaders des communautés autochtones et non autochtones qui ont des conversations transformatrices ouvrent une nouvelle voie puissante.*

*Nous avons du pain sur la planche pour créer un terrain d'entente et un avenir partagé.»*

Charlie Clark,  
maire de Saskatoon

a constaté que le pourcentage de travailleurs autochtones exerçant une profession dans le domaine technologique en 2016 était très bas (2 % ou 13 000 personnes) par rapport à celui des personnes non autochtones (5,2 % ou 921 000 personnes) et que les Autochtones étaient moins rémunérés que leurs concitoyens non autochtones dans ce domaine; la différence variant de 30 000 dollars en moyenne pour les Inuits à 3 400 dollars pour les personnes s'identifiant comme des Métis<sup>14</sup>.

11 Lamb, C. 2016., Ng, E.S., et Gagnon, S. 2020. Écarts en matière d'emploi et sous-emploi chez les groupes racialisés et les immigrants au Canada : constatations actuelles et directions futures.

12 Muro, M., Maxim, R., et Whiton, J. 2019. Automation and artificial intelligence: How machines are affecting people and places. Washington, DC: The Brookings Institution.

13 Ibid.

14 Vu, V., Lamb, C., et Zafar, A. 2019. Who are Canada's tech workers? Brookfield Institute for Innovation + Entrepreneurship.

## Le fossé des compétences et de l'expérience

Le gouvernement du Canada reconnaît le fossé entre les compétences et l'expérience des candidats autochtones et les postes vacants dans la main-d'œuvre. En réponse, il a créé le Programme de formation pour les compétences et l'emploi destiné aux Autochtones (FCEA), qui vise à aider les membres des Premières Nations, les Inuits, les Métis et les Autochtones en milieu urbain ou non affiliés à améliorer leurs compétences en vue de trouver un emploi, dans l'objectif final de réduire les écarts en matière de compétences et d'emploi<sup>15</sup>. Le programme FCEA répond également à l'Appel à l'action no 7 de la Commission de vérité et réconciliation<sup>16</sup>, qui exhorte le gouvernement fédéral à élaborer une stratégie conjointe avec les groupes autochtones pour supprimer les écarts en matière de scolarité et d'emploi entre les Autochtones et les personnes non autochtones.

De nouvelles recherches soutiennent que ce qu'il convient d'appeler « écart de compétences » n'existe pas et pourrait en réalité être la résultante de la réaction des employeurs aux fluctuations des taux d'emploi. En d'autres termes, les « employeurs ont réagi au chômage élevé en étant plus exigeants dans leurs descriptions de poste. Quand le chômage a baissé grâce au redressement du côté de la demande, les employeurs ont subitement retrouvé le calme<sup>17</sup>. » De toutes les façons, David Pratt, second vice-chef de la Fédération des nations autochtones souveraines, a souligné le fait

que « le gouvernement et l'industrie devraient faire de l'éducation, de la formation et du développement des compétences [des Autochtones] une priorité. Nous devons faire en sorte que nos jeunes, après l'obtention de leur diplôme, s'orientent vers des métiers spécialisés, l'entrepreneuriat, le droit, les soins infirmiers et l'ingénierie – et les soutenir pour s'assurer qu'ils deviennent les dirigeants de demain dans ce pays. Il faudra que les trois ordres [de gouvernement] travaillent ensemble pour parvenir à ce succès<sup>18</sup>. »

Étant donné que les Autochtones font face à divers obstacles en matière d'éducation<sup>19</sup>, il est crucial que l'information sur le marché du travail les aide à trouver les nouveaux débouchés où la formation professionnelle peut alors être personnalisée pour les Autochtones tant au moyen des études formelles que des programmes de formation en milieu de travail<sup>20</sup>. De plus, il faut également prendre en compte la façon dont les employeurs reconnaissent, évaluent et valorisent les compétences acquises par le travail ou l'expérience pratique (par rapport à l'éducation formelle)<sup>21</sup>. Cependant, ces efforts seront vains si les organisations autochtones sont incapables de recruter et de retenir le talent autochtone. La capacité d'une entreprise à créer un milieu de travail sûr, adapté à la culture et accueillant est indispensable pour faciliter l'intégration des employés autochtones et leur permettre de s'épanouir.

## Discrimination historique et

15 Emploi et Développement social Canada. 2019a. À propos du Programme de formation pour les compétences et l'emploi destiné aux Autochtones. Gouvernement du Canada.

16 Commission de vérité et réconciliation du Canada. 2015.

17 Yglesias, M. 7 janvier 2019. The "skills gap" was a lie. Vox.

18 Pratt. 2019. Observation personnelle.

19 Emploi et Développement social Canada. 20f9b. Mobilisation sur l'avenir des programmes relatifs au marché du travail pour les Autochtones.

20 Emploi et Développement social Canada 2019b.

21 Southwick. 2019. Observation personnelle.

## systemique à l'encontre des Autochtones dans la population active au Canada

Plusieurs études ont démontré la discrimination systemique à l'égard des Autochtones dans la main-d'œuvre au Canada.

« Les mauvais traitements historiques à l'égard des peuples autochtones ont, délibérément ou par inadvertance, créé des générations de défis qui font qu'il est difficile pour les peuples autochtones de trouver et de conserver un emploi intéressant. Bon nombre des obstacles sous-jacents auxquels les Autochtones font face, par exemple, ... des stéréotypes et du racisme, peuvent avoir une incidence sur la santé physique et émotionnelle des gens[...] La plupart des employeurs interrogés ne croyaient pas que les préjugés à l'égard du personnel actuel constituaient des barrières importantes au recrutement autochtone. Toutefois, la troisième raison la plus courante pour laquelle les employés autochtones ont volontairement quitté une organisation était « le manque de sensibilisation des employés actuels à la culture autochtone ». Cela reflète le fait qu'il y a parfois un décalage évident entre la perception des employeurs et l'expérience vécue par les employés<sup>22</sup>. »

D'autres cas de discrimination et de préjugés de l'employeur sont présentés dans le rapport de Ng et Gagnon<sup>23</sup>, où les auteurs soutiennent que le racisme est un « obstacle [majeur] à l'intégration au marché du travail [canadien]<sup>24</sup>. »

22 MacLaine, C., Lalonde, M., et Fiser, A. 2019. Travaillons ensemble : Recruter et retenir des employés autochtones dans le nord du Canada.

23 Ng, E.S., et Gagnon, S. 2020. Écarts en matière d'emploi et sous-emploi chez les groupes racialisés et les immigrants au Canada : constatations actuelles et directions futures.

24 Le rapport s'intéresse aux Canadiens et Canadiennes racialisés dans la main-d'œuvre. Cependant, le racisme et la notion de « la perception de l'adéquation avec le milieu de travail canadien » illustre la réalité selon laquelle il existe des techniques de filtrage que les employeurs peuvent utiliser consciemment ou inconsciemment pendant la sélection des candidats autochtones.



*La route que nous parcourons est égale en importance à la destination que nous recherchons. Il n'y a pas de raccourcis. En ce qui concerne Vérité et réconciliation, il faut aller jusqu'au bout. »*

Murray Sinclair, sénateur

# MÉTHODOLOGIES ET LIMITES

Avant d'examiner à quel point un milieu de travail est inclusif, il est important de comprendre ce qui est considéré comme inclusif.



## Inclusivité : définition

Indigenous Works<sup>25</sup> définit comme suit l'inclusion : un état organisationnel qui est adopté comme norme culturelle, avec des stratégies du milieu de travail pour l'ensemble de l'entreprise, ainsi qu'une culture qui invite la participation complète des peuples autochtones à tous les aspects des activités commerciales<sup>26</sup>. L'on peut trouver l'inclusivité là où la direction et le personnel accueillent volontiers les Autochtones, leurs expériences et leurs points de vue. Là où la diversité est appréciée, l'esprit de réconciliation a été compris et les appels à l'action ont été entendus dans la pratique<sup>27</sup>. Si la définition de l'inclusivité devait être réduite à un simple énoncé pour les besoins du présent rapport, elle le serait comme suit : situation d'un milieu de travail dans lequel les Autochtones se sentent acceptés, reconnus et compris.

## Collecte de données

Pour déceler la vision autochtone du monde dans les organisations, il faut des analyses tant qualitatives que quantitatives. Une approche multiméthode de la collecte et de l'analyse de données a été appliquée pour arriver à une compréhension globale de l'état actuel des pratiques en matière de recrutement et de maintien en poste des Autochtones. L'enquête sur de telles pratiques vise à donner un aperçu des raisons qui pourraient amener les employés autochtones à se joindre à une organisation et à y demeurer. Il est entendu qu'une confluence de facteurs peut influencer la décision d'un Autochtone d'intégrer ou de quitter une organisation. L'on suppose qu'il existe une corrélation positive entre l'inclusion d'une personne autochtone dans une organisation et la détermination de ladite personne lors de ces décisions.

25 Indigenous Works est une organisation nationale sans but lucratif établie à la suite « d'une recommandation du Rapport de la Commission royale sur les peuples autochtones de 1996. Elle a pour mission d'améliorer l'inclusion et l'engagement des Autochtones dans l'économie canadienne. » Indigenous Works jouit d'une excellente réputation, tant auprès des communautés autochtones que des entreprises, pour l'œuvre qu'elle réalise auprès des organisations non autochtones afin de les amener à respecter davantage les points de vue autochtones en milieu de travail.

26 Conseil local de planification en matière de l'emploi 2018. Guide des politiques sur l'inclusion des Autochtones.

27 Ibid.

Pour analyser la connaissance, la perception et la compréhension de l'état actuel du recrutement et du maintien en poste des Autochtones, des entretiens ont été menés auprès d'agences de placement dédiées aux Autochtones, d'entreprises gérées par des Autochtones ou appartenant à ceux-ci et de sociétés ou d'organismes gouvernementaux réputés pour leurs pratiques exemplaires en matière d'inclusion des Autochtones (voir l'annexe I). Par la suite, ces entretiens ont fait l'objet d'une analyse thématique qualitative pour trouver des tendances dans les réponses. L'objectif global des entretiens était de mieux comprendre les diverses expériences, les points de vue et les attitudes à l'égard du recrutement et du maintien en poste des Autochtones, ainsi que de se faire une idée du rendement de certaines organisations dans le recrutement et le maintien en poste du talent autochtone.

Nous avons également effectué une recension des écrits sur les pratiques exemplaires en matière d'inclusion des Autochtones dans les milieux de travail et examiné les outils d'évaluation des milieux de travail inclusifs pour les communautés autochtones. Cet examen se fonde sur les recherches universitaires, gouvernementales et accessibles au public qui portent sur les communautés autochtones et la participation au milieu de travail. La recension des écrits a permis de découvrir plusieurs pratiques et politiques recommandées pour améliorer la capacité et la préparation d'une organisation à recruter et à retenir le

talent autochtone. Après avoir développé les résultats de notre recherche, nous les avons présentés aux personnes interrogées.

## Limites

En raison de la petite taille de l'échantillon des personnes interrogées et du caractère unique de l'approche de chaque organisation en ce qui concerne le recrutement et le maintien en poste des Autochtones, les données collectées devraient bénéficier de la collecte de données quantitatives supplémentaires à l'aide, par exemple, de questionnaires et d'enquêtes pour accroître le taux de réponse et, par conséquent, mieux valider les réponses reçues des personnes que nous avons interrogées. De plus, nous n'avons pas examiné les besoins des Autochtones urbains par rapport aux Autochtones non urbains, les différences régionales, ni les expériences uniques des Premières Nations, des Métis et des Inuits sur le marché du travail. Nous n'avons pas non plus analysé les stratégies requises pour chaque nation (voir l'annexe II). Enfin, le rapport vise à fournir un cadre d'élaboration d'un outil de diagnostic qui permet de déterminer les principaux critères d'inclusivité des milieux de travail. Il est reconnu que les organisations dirigées par des Autochtones sont les mieux placées pour mettre au point et diffuser un tel outil, les auteurs du présent rapport jouant un rôle-conseil.



# DISCUSSION



L'osmose et l'espoir ne sont pas une stratégie. Les gens pensent que le changement peut être obtenu par l'osmose et l'espoir. **Il doit y avoir des stratégies actives, des engagements actifs.** »

Kelly Lendsay, président-directeur général, Indigenous Works

Pour amener les Autochtones à s'engager de manière tangible, il faut élaborer une stratégie claire. Un récent rapport relatant les résultats d'un sondage effectué auprès de plus de 500 moyennes et grandes entreprises au Canada a révélé que seulement 25 % d'entre elles avaient adopté des stratégies pour mobiliser les communautés autochtones<sup>28</sup>. Il est également préoccupant de constater que celles qui ont mis en place des stratégies n'ont adopté que des stratégies provisoires, de portée limitée et souvent élaborées à l'interne sans tenir compte des points de vue des Autochtones<sup>29</sup>. Sans stratégie financée, liée aux modifications des politiques et procédures internes, les organisations ne changeront pas. Une fois que cette composante clé est mise en place, les organisations peuvent alors s'atteler à déterminer les facteurs susceptibles de rendre leurs milieux de travail inclusifs et épanouissants pour les Autochtones.

Les facteurs qui ont des répercussions sur l'inclusion des Autochtones dans une organisation sont liés. Les recherches empiriques et originales tendent à montrer

qu'il existe quatre indicateurs clés pour déterminer si une organisation est inclusive :

- 1 le nombre d'Autochtones employés par l'organisation;
- 2 la possibilité pour les employés autochtones de se former et de se perfectionner;
- 3 l'offre de programmes de développement des compétences culturelles des Autochtones et d'espaces pour les pratiques culturelles;
- 4 la présence de champions de la culture autochtone dans une organisation.

Chacun de ces facteurs sera examiné pour mieux comprendre de quelle manière les organisations peuvent surveiller leur inclusivité à l'égard des Autochtones.

28 Blackman, J. 2017. Researching Indigenous partnerships: An Assessment of Corporate-Indigenous Relations. R.A. Malatest & Associates.  
29 Ibid.

## Le nombre d'Autochtones employés par l'organisation

Pour évaluer l'inclusion dans une organisation, le nombre d'Autochtones employés est une unité de mesure couramment utilisée, car elle reflète directement la volonté d'un Autochtone de travailler dans un environnement ou l'influence des autres facteurs comme la culture du milieu de travail et les politiques et pratiques en matière de recrutement et de maintien en poste du talent autochtone. Un tel facteur est particulièrement important puisque beaucoup de candidats autochtones ne se voient pas souvent représentés dans le secteur du savoir<sup>30</sup>. La prédominance de l'emploi à forte intensité de main-d'œuvre pour les candidats autochtones peut élargir le fossé entre les compétences et le niveau de scolarité requis pour participer au secteur du savoir, et soulève d'autres préoccupations relatives à la sécurité de l'emploi et au symbolisme.

Dans un marché à forte intensité de main-d'œuvre, les employés autochtones semblent être les principales cibles des restructurations en période de ralentissement économique, ce qui semble indiquer que leur inclusion dans une organisation n'est peut-être que superficielle. Après la crise de 2008, environ 30 % des travailleurs autochtones du secteur manufacturier au Canada ont perdu leur emploi, ce pourcentage contrastant vivement avec les 8 % de licenciements chez leurs concitoyens non autochtones dans le même secteur à la même période<sup>31</sup>. Il est

possible de déduire de ces données que les peuples autochtones réfléchiront à leur relative sécurité d'emploi du fait qu'ils sont Autochtones avant d'établir un lien d'emploi. Cela étant, les postes moins exigeants en main-d'œuvre appellent à une autre grille de réflexion pour les candidats autochtones.

Depuis la publication des Appels à l'action de la Commission de vérité et réconciliation (CVR) en 2015, de nombreuses organisations cherchent à améliorer leurs relations respectives avec les peuples

autochtones, notamment en accordant une attention particulière à l'embauche. Par conséquent, les quotas d'emploi peuvent influencer sur la volonté d'un Autochtone de tenter d'établir un lien d'emploi. Si une organisation attribue des objectifs en matière d'embauche à un groupe particulier, il est possible que l'apport que l'organisation attend de cet employé ne corresponde pas exactement aux objectifs pour lesquels il a été recruté. Paul Langdon, responsable des initiatives stratégiques chez Ulnooweg, un groupe de développement qui soutient les entreprises autochtones, est très conscient de ce fait :



***Les leaders [dans les entreprises] doivent trouver des valeurs communes avec les Premières nations avec lesquelles ils ont l'intention de travailler. »***

**Keith Matthew,  
président, CANDO**

Parfois, un [travailleur] Autochtone peut devenir « l'expert ». Il doit porter sur son dos toute la culture autochtone. J'avais un [travailleur] à qui tous les collègues posaient des questions sur la culture mi'kmaq, et qui n'avait plus le temps de faire son travail. Soyez sympathiques et accueillants, mais ne vous attendez à ce qu'une seule personne vous enseigne toute la culture autochtone<sup>32</sup>.

30 Environmental Careers Council. 2010. Aboriginal recruitment guide.

31 Statistique Canada. 2018. Peuples autochtones.

32 Langdon. 2019. Observation personnelle.

Le président-directeur général d'Indigenous Works, Kelly Lendsay, convient que la façon dont les travailleurs autochtones sont traités en milieu de travail est déterminante pour leur continuité dans l'entreprise. « Nous pouvons compter quantitativement le nombre d'Autochtones dans une entreprise, mais nous devons regarder le côté qualitatif : quelle est l'expérience des Autochtones en milieu de travail?<sup>33</sup> »

Rod Francis, coordonnateur des services aux étudiants mi'kmaq au conseil scolaire de South Shore en Nouvelle-Écosse, reconnaît également que de nombreuses organisations écoutent les Appels à l'action de la CVR enjoignant les entreprises à recruter plus d'Autochtones. Cependant, il souligne que de nombreuses organisations évoquent le volet réconciliation sans véritablement connaître la vérité sur le traumatisme intergénérationnel causé par le système des pensionnats indiens. Cette réconciliation ne sera pas possible si l'on ne comprend pas les atrocités que les Autochtones ont subies dans ces établissements et les expériences post-traumatiques qui hantent encore les survivants et leurs proches. « Si l'on ne comprend pas la nécessité de la vérité et de la réconciliation à l'égard des Autochtones, les questions de recrutement et de maintien en poste seront une lutte difficile. »

Si les peuples autochtones se voient représentés dans une organisation, ils peuvent être plus enclins à chercher un emploi auprès de ce groupe, à condition que la représentation soit chargée de sens et substantielle. Le nombre d'employés autochtones dans une organisation peut montrer à quel point cette dernière est inclusive lorsque l'élan pour les embaucher est étudié de manière approfondie afin

de comprendre comment ils voient leur apport à l'organisation.

Kelly Lendsay fait remarquer que les Autochtones réussissent également en tant qu'entrepreneurs, créant des possibilités d'emploi pour eux-mêmes et pour les autres. « Les jeunes autochtones devraient chercher à se positionner pour rejoindre les entreprises autochtones. [C'est] une occasion à ne pas manquer. Les employés non autochtones sont également très engagés et satisfaits de leur travail dans les entreprises autochtones<sup>34</sup>. » Cependant, Ng et Gagnon<sup>35</sup> affirment que la voie de l'entrepreneuriat est difficile et se caractérise par des « obstacles institutionnels, la discrimination, ainsi que les lacunes en matière de connaissances et de compétences [chez les nouveaux entrepreneurs] – qui sont tous critiques pour le développement d'une entreprise. Malgré l'existence de diverses organisations qui apportent un soutien entrepreneurial aux immigrants, de nombreux entrepreneurs immigrants ne connaissent pas ces services », ce qui est un obstacle supplémentaire. Kelly Lendsay déclare : « Nous devons nous demander : "où l'investissement autochtone peut-il être un moteur économique pour tous les Canadiens et Canadiennes?"<sup>36</sup> » Ainsi, il serait souhaitable que les organismes gouvernementaux et les organisations autochtones continuent à fournir et à mieux faire connaître les mesures de soutien et les outils destinés aux entrepreneurs autochtones qui créeront des possibilités d'accroître la représentation du talent autochtone dans leurs organisations, ainsi que des possibilités d'emploi pour les autres travailleurs.

La capacité à recruter le talent autochtone est un indicateur important de l'inclusivité d'une organisation,

---

33 Lendsay. 2020. Observation personnelle.

34 Lendsay. 2020. Observation personnelle.

35 Ng, E.S., et Gagnon, S. 2020.

36 Lendsay. 2020. Observation personnelle.

tout comme l'est la capacité à retenir ce talent. L'un des meilleurs moyens pour y parvenir est d'investir dans la formation et l'éducation du travailleur autochtone.

## La possibilité pour les employés autochtones de se former et d'améliorer leurs compétences

Un récent rapport statistique sur l'équité en matière d'emploi publié par le gouvernement fédéral a révélé que « le niveau de scolarité de la main-d'œuvre autochtone est inférieur à la moyenne nationale. Près du quart des travailleurs autochtones (22,3 %) n'ont pas de diplôme d'études secondaires, deux fois plus que les non-autochtones (10,9 %). De plus, proportionnellement, les travailleurs autochtones sont plus nombreux à détenir un diplôme d'études secondaires ou un certificat d'apprentissage. À l'opposé, près d'un tiers de tous les autres travailleurs ont obtenu un grade universitaire – comparativement à 14,0 % des travailleurs autochtones<sup>37</sup>. » Rod Francis, coordonnateur des services aux étudiants mi'kmaq, explique pourquoi il est difficile pour les Autochtones d'accéder à l'enseignement supérieur :

« Les étudiants autochtones ont généralement du mal à suivre le programme scolaire parce qu'il n'est pas conçu pour eux. Ils sont issus d'une riche culture orale et ils apprennent de la terre, de sorte que le système scolaire est, pour l'essentiel, inadapté pour eux. Après l'obtention de leur diplôme, ils ne sont pas prêts pour l'enseignement supérieur et, très souvent, ils ne veulent pas poursuivre leurs études<sup>38</sup>. »

Rod Francis rencontre de nombreux élèves autochtones qui veulent rester dans leur communauté et trouver un emploi, mais puisque l'enseignement primaire et secondaire ne les prépare pas à ce qu'ils voudraient faire (c'est-à-dire exercer un métier ou vivre de la terre), ils se sentent abandonnés. Une enquête sur les peuples autochtones réalisée en 2016 soutient cette position. Les personnes interrogées ont déclaré que les plus grands obstacles à la poursuite des études et à la formation sont « l'inadéquation des programmes par rapport aux besoins, le coût, les responsabilités personnelles et familiales et l'absence d'ambition personnelle<sup>39</sup>. » De plus, le marché du travail a tendance à ne pas reconnaître les autres compétences acquises dans le cadre de l'éducation non formelle (p. ex., celles acquises dans le cadre d'une expérience professionnelle ou pratique)<sup>40</sup>. Le sous-ministre des Services aux autochtones du Canada, Jean-François Tremblay, partage ce sentiment :

« Un élément problématique dans le recrutement des travailleurs autochtones est le fait que les travailleurs ne sont pas embauchés pour leur potentiel, mais seulement pour leurs réalisations et expériences passées. Si nous pouvions regarder au-delà des diplômes habituels et donner aux personnes des chances en fonction de leur potentiel, nous aurions beaucoup plus de succès dans le recrutement de travailleurs autochtones et de bons travailleurs en général. En outre, notre façon d'exiger les « diplômes » pour certains emplois est très éloignée de ce que les peuples autochtones considèrent comme des atouts ou des compétences. Il faut donner aux personnes la chance de réussir. »

37 Emploi et Développement social Canada. 2016a. Rapport statistique sur l'équité en matière d'emploi. Gouvernement du Canada.

38 Francis. 2019. Observation personnelle.

39 Organisation de coopération et de développement économiques. 2018a. Indigenous employment and skills strategies in Canada: Indigenous labour market outcomes in Canada.

40 Southwick. 2019. Observation personnelle.



***Désormais, l'idéologie autochtone doit faire partie de la réconciliation. Notre responsabilité [à] tous est de [mettre en place] des espaces de travail culturellement inclusifs [pour nouer] de véritables partenariats. »***

Chef Cadmus Delorme,  
Première Nation de Cowessess

[Un autre obstacle, particulièrement dans le gouvernement fédéral, est le fait que] la plupart des Autochtones ne sont pas bilingues français-anglais, et cela limite leur accès à certains emplois fédéraux et certainement leurs possibilités d'avancement. Le gouvernement fédéral canadien a mis en place des programmes de leadership et de mentorat pour essayer de résoudre ce problème et offrir un perfectionnement à ces travailleurs. Cet obstacle continue d'être un problème de taille pour le recrutement et la rétention des Autochtones dans le gouvernement fédéral<sup>41</sup>.

Étant donné que les Autochtones font face à divers obstacles à l'éducation<sup>42</sup>, il est capital que les

informations sur le marché du travail soient utilisées pour aider à déceler les nouvelles possibilités d'emploi auxquelles la formation professionnelle pourrait ensuite être adaptée grâce à des programmes d'études formels et de formation sur le lieu de travail<sup>43</sup>. Le gouvernement fédéral a un rôle important à jouer en incitant les organisations autochtones, ainsi que les établissements d'enseignement autochtones, à cerner de nouvelles possibilités d'emploi ainsi que les études et la formation professionnelle connexes requises pour en tirer parti. Par exemple, l'Initiative des supergrappes d'innovation lancée par Innovation, Sciences et Développement économique du Canada est « conçue pour faire du Canada un chef de file de l'économie du savoir<sup>44</sup> » et « devrait permettre la création de plus de 50 000 emplois d'ici dix ans<sup>45</sup>. » Le secrétariat de l'Atlantic Policy Congress of First Nations Chiefs et le groupe de développement Ulnooweg sont des membres actifs de la Supergrappe de l'économie océanique<sup>46</sup>. En octobre 2019, le congrès a rendu public son Plan stratégique pour l'inclusion des Autochtones dans la Supergrappe de l'économie océanique du Canada, qui souligne les initiatives d'éducation et de formation, les stratégies de développement de compétences et les « mesures réalisables à prendre pour assurer une participation accrue des Autochtones à la Supergrappe<sup>47</sup> » et de l'industrie océanique dans son ensemble. Cependant, il n'est pas aussi évident de savoir si les organisations autochtones ont été activement engagées dans les quatre autres supergrappes<sup>48</sup>. Un examen rapide des sites Web respectifs des cinq supergrappes révèle qu'il

41 Tremblay. 2020. Observation personnelle.

42 Organisation de coopération et de développement économiques. 2018a.

43 Ibid.

44 Fitzpatrick, J. 2019. Building capacity: Ulnooweg unlocks the potential of Indigenous communities. The Chronicle Herald.

45 Innovation, Sciences et Développement économique Canada. 2020. Les supergrappes du Canada. Gouvernement du Canada.

46 Supergrappe de l'économie océanique du Canada Non daté. Canada's Ocean Supercluster Membership.

47 Atlantic Policy Congress of First Nations Chiefs Secretariat. 2019. Strategic plan for Indigenous inclusion in Canada's Ocean Supercluster.

48 Lendsay. 2020. Observation personnelle.

existe des frais d'adhésion annuels. Il est important de noter que les frais excessifs d'accès aux réseaux d'entreprises peuvent être prohibitifs pour les petites et moyennes entreprises, les organisations sans but lucratif et les établissements d'enseignement autochtones qui pourraient autrement se joindre à un réseau de membres du secteur visé. Par conséquent, il serait souhaitable que le gouvernement fédéral crée de nouveaux espaces accessibles pour établir des liens entre les organisations autochtones et non autochtones, les gouvernements de tous les ordres et les établissements d'enseignement pour qu'ils participent de manière notable aux discussions sur le marché du travail et utilisent les informations sur le marché du travail pour cerner les nouvelles possibilités de formation et de perfectionnement des employés autochtones. Ce faisant, le risque que les travailleurs autochtones soient touchés de manière disproportionnée par l'automatisation, l'intelligence artificielle et la robotique peut être atténué.

La volonté d'une organisation d'investir financièrement dans la formation et l'éducation de ses employés autochtones – et de soutenir les employés en leur accordant le temps nécessaire – n'est qu'une façon parmi d'autres de démontrer son engagement envers le perfectionnement des employés autochtones. Le suivi des possibilités d'éducation et de formation en place permet de reconnaître que l'organisation essaie de combler l'écart entre les compétences et la formation des Autochtones et des non-autochtones. Bien qu'une telle reconnaissance puisse suggérer un engagement en faveur de l'inclusivité pour la main-d'œuvre, elle ne permet pas d'éliminer complètement l'une des principales causes de l'écart en matière de scolarité, à savoir le manque de programmes et d'espaces

d'apprentissage adaptés à la culture. Alors que le premier ne relève pas nécessairement d'une organisation, la capacité à créer des espaces et des programmes culturellement inclusifs pour enseigner aux employés ce qu'est un peuple autochtone est de sa responsabilité.

### L'offre de programmes de développement des compétences culturelles autochtones et d'espaces pour les pratiques culturelles

Étant donné qu'il y a environ 1,7 million d'Autochtones au Canada – Premières Nations, Métis et Inuits, représentant plusieurs nations, cultures, histoires et traditions – il n'y a pas de méthode « unique » en matière d'apprentissage sur les communautés autochtones. Cela étant, les organisations qui s'engagent dans la formation sur les compétences culturelles autochtones sont plus susceptibles d'être exposées à la vision du monde et à l'expérience du colonialisme des divers peuples autochtones, ce qui permet de parvenir à une meilleure compréhension commune en milieu de travail. Un tel engagement n'est pas exempt de contraintes. Paul Langdon, responsable chez Ulnooweg, reconnaît que le fait d'aller à la rencontre des différentes communautés pour comprendre les besoins des employés autochtones et leurs pratiques culturelles particulières est une tâche extrêmement fastidieuse susceptible de nécessiter beaucoup de ressources<sup>49</sup>. Par conséquent, les organisations doivent être pragmatiques dans la manière dont elles présentent les cultures, l'histoire et les traditions autochtones à leurs employés.

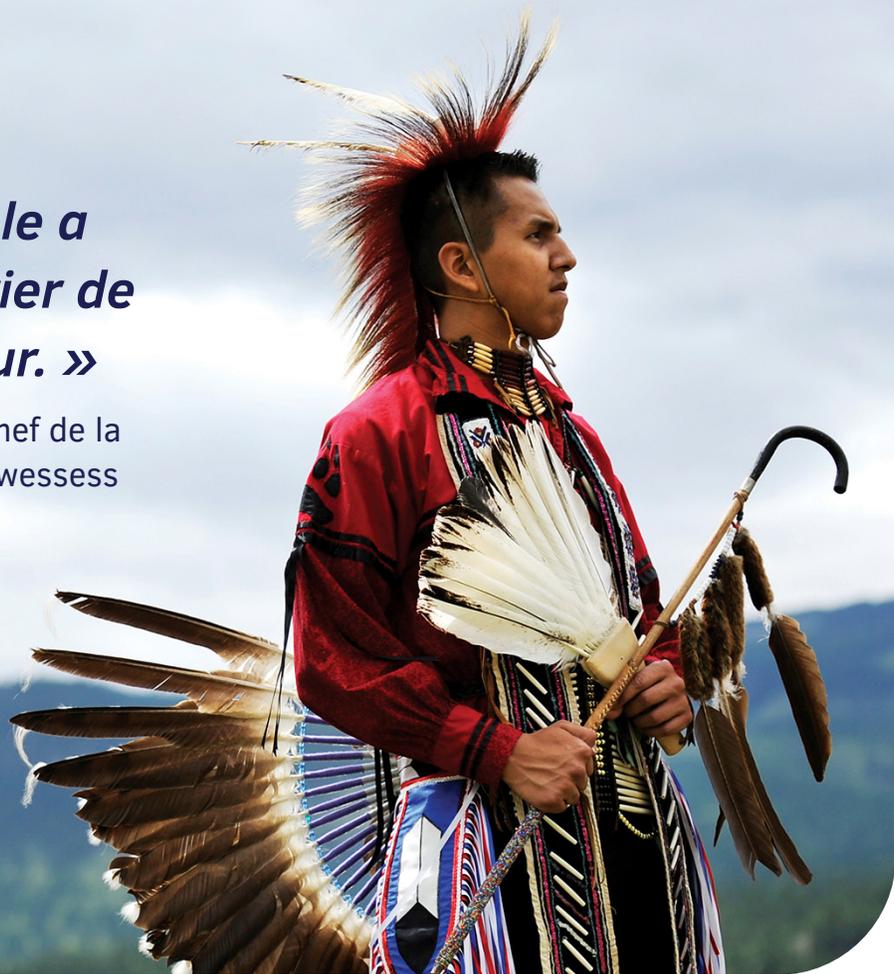
---

49 Langdon. 2019. Observation personnelle.



## ***Notre peuple a l'esprit guerrier de travailler dur. »***

Cadmus Delorme, chef de la  
Première Nation Cowessess



Le Firelight Group, une entreprise appartenant à des Autochtones, spécialisée dans les services de conseil en recherche, politique et en renforcement des capacités, employant du personnel autochtone et non autochtone, fournit une base pour comprendre les cultures autochtones en interne par la mise en place d'un certain nombre de stratégies. John Kelly, responsable des opérations, explique que dès le départ, tous les nouveaux employés sont invités à suivre un cours/une formation classique sur les compétences culturelles offert par l'Autorité sanitaire des Premières nations. Ensuite, la direction applique la formation sur les compétences culturelles à

l'entreprise elle-même, ce qui peut prendre la forme de briefings continus à l'intention des employés et du développement d'une culture du milieu de travail où la direction se prépare aux enjeux potentiels. Tous les employés ont accès aux programmes de mieux-être des employés, mais la direction de Firelight Group entend soutenir et se rapprocher de ses employés pour repérer les enjeux avant qu'ils ne deviennent difficiles à aborder. Il en résulte un modèle efficace en termes de ressources qui encourage les employés à remettre en question leur compréhension des autres, à s'engager à en apprendre davantage et à prendre des mesures pour aider à prévenir l'ignorance culturelle<sup>50</sup>.

<sup>50</sup> Kelly. 2019. Observation personnelle.

Des conversations internes et des sessions de formation continues peuvent aider les travailleurs à comprendre les points de vue et les antécédents de leurs collègues et des communautés avec lesquelles ils travaillent. Josée Brun, coordonnatrice du développement aux services à l'enfance et à la famille mi'kmaq au Nouveau-Brunswick, l'exprime de façon plus directe :

« Vous ne pouvez pas supposer que tous les Autochtones souhaitent imposer des cérémonies ou des pratiques traditionnelles. Chacun est différent et pour mettre en place un milieu de travail culturellement inclusif, vous devez avoir des discussions ouvertes et honnêtes avec les employés, afin de découvrir ce dont ils ont besoin et ce qu'ils veulent pour être à l'aise et heureux au travail<sup>51</sup>. »

Au cours des dernières années, le gouvernement fédéral a mis en œuvre plusieurs programmes visant à accroître les compétences culturelles autochtones de ses employés. « Outre la mise en œuvre d'initiatives en matière de diversité par les directions régionales, le gouvernement fédéral a mis en place un programme de 15 heures par année où les employés peuvent suivre des séances d'information et d'éducation sur les cultures autochtones afin de favoriser la diversité et l'humilité<sup>52</sup> », déclare le sous-ministre Jean-François Tremblay.

En plus des programmes de compétences culturelles autochtones, les organisations pourraient également envisager de fournir des espaces physiques destinés aux pratiques culturelles (par exemple, la cérémonie de purification par la fumée) là où les employés travaillent. Le fait de ne pas fournir de tels espaces peut entraîner une confrontation active<sup>53</sup> ou un malaise

passif susceptible de conduire à une aliénation. Rod Francis propose d'inviter les aînés pour animer les discussions sur la façon dont un milieu peut mieux refléter les peuples et les points de vue autochtones<sup>54</sup>. Si les employés autochtones savent que leurs collègues respectent leur identité et ce qui éclaire leur vision du monde, ils seront plus susceptibles de comprendre la façon dont ils peuvent contribuer et évoluer dans une organisation. La manifestation physique d'une telle compréhension se trouve dans les espaces de travail consacrés aux pratiques culturelles et est peut-être tout aussi importante que le contenu de quelque programme de compétences culturelles que ce soit. Souvent, la personne responsable de ces décisions peut influencer la manière dont l'ensemble de l'organisation traite de telles questions.

## La présence de champions de la culture autochtone dans une organisation

Deux des éléments déterminants de la capacité d'une organisation à favoriser un environnement fondé sur l'inclusivité sont le regard que porte la direction sur les peuples autochtones et la façon dont elle interagit avec eux. Si la haute direction s'engage à créer un lien authentique avec les candidats et les employés autochtones, la probabilité qu'une telle approche se répercute sur tous les membres de l'organisation semble augmenter. Par conséquent, l'un des principes clés pour guider la constitution d'une main-d'œuvre autochtone active et motivée semble être une direction stable et solide dédiée à la création d'un environnement de travail qui reconnaît et célèbre les cultures, les histoires et les traditions autochtones<sup>55</sup>.

51 Brun. 2019. Observation personnelle.

52 Tremblay. 2020. Observation personnelle.

53 Ngabo, G. 22 septembre 2017. Toronto's Indigenous consultant resigns, files human rights complaint. The Toronto Star.

54 Francis. 2019. Observation personnelle.

55 Organisation de coopération et de développement économiques. 2018b. Revue de l'OCDE sur la création locale d'emplois .

M. Lendsay souligne : « L'inclusion est-elle une valeur d'entreprise? Existe-t-il des politiques et des stratégies d'entreprise en matière d'inclusion? Si vous avez une stratégie, la question suivante est : « Avez-vous un budget? ». Il y a des aspects stratégiques de haut niveau et plus larges (notamment l'élaboration de politiques visant à promouvoir l'inclusion des travailleurs autochtones) et des aspects tactiques sur lesquels une entreprise doit travailler (par exemple, la mise en œuvre de programmes visant à soutenir ces derniers)<sup>56</sup>. »

Pour comprendre comment les employés autochtones peuvent se sentir valorisés dans une organisation, il est important que les membres de la haute direction souscrivent à des processus, programmes et politiques qui leur permettront d'être plus compétents sur le plan culturel avec les Autochtones<sup>57</sup>. Le dialogue établi par la haute direction avec les peuples autochtones est parfois considéré comme une « case à cocher », alors que l'objectif réel est d'assurer l'efficacité et l'efficience en milieu de travail, mais pour que la démarche soit porteuse de sens, l'engagement envers les partenariats autochtones doit être authentique et la prospérité doit être mutuelle<sup>58</sup>. John Kelly, chef de l'exploitation de Firelight Group, soutient un groupe de 35 chercheurs qui comprennent l'importance d'intégrer les éléments cérémoniels dans les opérations quotidiennes :

Nous sommes circonspects quant aux pratiques : lorsque nous avons le temps de faire une pause dans notre organisation, nous ajoutons des éléments

rituels pour réfléchir, comme cela est fait ailleurs. Cela peut se faire à travers l'art, la nature, une véritable cérémonie, une façon de se saluer, des vêtements que nous portons ou des éléments de lien avec la communauté qui travaille avec nous. C'est intentionnel chez les dirigeants, mais aussi très naturel. Nous insérons des pierres de touche au caractère autochtone perceptible, mais subtilement, et sans exagération. Quelqu'un peut passer une journée difficile et se purifier s'il le souhaite. Il est indéniable que cela fait partie de notre culture de base, mais ce n'est pas ce sur quoi nous mettons l'accent<sup>59</sup>.

L'approche adoptée par le Firelight Group est également pratique dans la mesure où « 98 % des entreprises canadiennes sont des petites et moyennes entreprises [et] ont souvent une capacité limitée à libérer du personnel pour le former tout en fournissant leurs produits ou leurs services »<sup>60</sup>. Cela étant, pour les grandes entreprises, il semble que de plus vastes engagements institutionnels peuvent être pris. Par exemple, Sodexo Canada Ltée, un entrepreneur en restauration qui emploie 6 089 personnes, a mis en place un comité directeur autochtone pour renforcer ses relations avec les employés et les communautés autochtones<sup>61</sup>.

La compréhension dont fait preuve le Firelight Group peut également être illustrée par l'appréciation des responsabilités culturelles, notamment la nécessité de participer à des cérémonies culturelles et à des activités traditionnelles, ce qui obligerait les employés autochtones à se soustraire à leurs responsabilités

---

56 Lendsay. 2020. Observation personnelle.

57 Conseil canadien pour l'entreprise autochtone. 2019. Guide de la réconciliation d'affaires au Canada.

58 Ibid.

59 Kelly. 2019. Observation personnelle.

60 Weikle, B. 26 juin 2019. "The priorities have shifted": Nearly half of Canadian firms plan to spend on employee training, satisfaction. CBC.

61 Jermyn, D. 1er mars 2019. Canada's best diversity employers build respectful, inclusive workplaces. The Globe and Mail.

professionnelles pour une période déterminée<sup>62</sup>. La recherche met en évidence « une question qui revient constamment dans les écrits, à savoir la déconnexion flagrante entre les politiques en milieu de travail et les définitions et obligations des Autochtones envers leur famille »<sup>63</sup>. À titre d'exemple, les milieux de travail inclusifs modifieraient

les politiques de soutien aux travailleurs autochtones afin de leur accorder du temps pour faire le deuil des personnes qui leur sont chères, indépendamment des relations juridiques entre l'employé et le défunt. Cela signifie qu'il faut intégrer dans le milieu de travail les points de vue autochtones sur les soins à apporter à la famille et à la communauté.

Pour avoir une idée de ce que peuvent être certaines de ces responsabilités, Josée Brun des Services à l'enfance et à la famille mi'kmaq propose que les dirigeants de l'organisation se rapprochent des Autochtones pour comprendre le rôle que leurs proches jouent dans

l'unification de leur communauté. Elle reconnaît que les jeunes Autochtones peuvent fournir des informations précieuses aux employeurs qui cherchent à comprendre ce que signifie concilier les

responsabilités communautaires et professionnelles lorsque l'on travaille dans une organisation non autochtone<sup>64</sup>.

Des programmes structurés, des politiques organisationnelles et des mesures concrètes de la part de la haute direction pour soutenir les

employés autochtones donneront souvent le ton à l'ensemble de l'entreprise<sup>65</sup>. En communiquant à tous les employés son engagement à l'égard des relations avec les Autochtones, la haute direction peut alléger le fardeau imposé aux employés autochtones de promouvoir l'intégration de leurs cultures et de leurs valeurs dans l'espace de travail. La direction peut, par exemple, instaurer la célébration des cérémonies autochtones, parler publiquement de l'importance des relations avec les Autochtones et définir des attentes claires concernant l'engagement des Autochtones, mesures qui sont indispensables pour

évaluer le degré d'inclusivité d'un milieu de travail<sup>66</sup>. La présence de telles initiatives peut être la preuve qu'une organisation s'engage à créer un espace inclusif en faveur des peuples autochtones.



***Vous ne pouvez pas supposer que tous les Autochtones souhaitent imposer des cérémonies ou des pratiques traditionnelles. Chacun est différent et pour mettre en place un milieu de travail culturellement inclusif, vous devez avoir des discussions ouvertes et honnêtes avec les employés, afin de découvrir ce dont ils ont besoin et ce qu'ils veulent pour être à l'aise et heureux au travail. »***

Josée Brun, coordonnatrice du développement aux services à l'enfance et à la famille mi'kmaq au Nouveau-Brunswick

62 Indigenous Corporate Training Inc. 2012. 6 steps to create an inclusive environment for Aboriginal workers.

63 Ibid.

64 Brun. 2019. Observation personnelle.

65 Conseil canadien pour l'entreprise autochtone. 2019

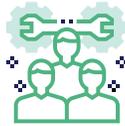
66 Ibid.

# RECOMMANDATIONS

Le gouvernement et l'industrie jouent un rôle important dans l'élimination des obstacles à la participation des Autochtones à l'avenir du travail. Les recommandations selon lesquelles les organismes gouvernementaux devraient accroître le soutien et l'accès aux ressources et outils entrepreneuriaux autochtones, ainsi que faciliter l'engagement stratégique des organisations autochtones dans les discussions sur les nouveaux marchés du travail, ont été présentées dans la section précédente. Ici, nous mettons l'accent sur les recommandations adressées à l'industrie. Pour mieux suivre et mesurer les progrès réalisés par les organisations non autochtones en matière d'inclusion des populations autochtones, il convient d'élaborer un outil de mesure objectif qui repose initialement sur les quatre facteurs clés décrits dans le présent rapport :



**le nombre d'Autochtones employés par l'organisation;**



**la possibilité pour les employés autochtones de se former et de se perfectionner;**



**l'offre de programmes de développement des compétences culturelles des Autochtones et d'espaces pour les pratiques culturelles;**



**la présence de champions de la culture autochtone dans une organisation.**

En élaborant un outil de diagnostic qui permettra d'effectuer un audit culturel d'un milieu de travail, on peut examiner les structures organisationnelles, les politiques et les pratiques d'une organisation pour déterminer leurs répercussions sur l'inclusion des employés autochtones. Un tel outil est censé fournir une note brute qui peut être rendue publique pour montrer à quel point une organisation contribue à l'inclusion des peuples autochtones et respecte leur vision du monde.

Bien qu'il existe des outils, comme le programme Relations progressistes avec les Autochtones (RPA) du Conseil canadien pour le commerce autochtone et le continuum d'inclusion de Indigenous Works, pour fournir des certifications et des recommandations en ce qui concerne l'établissement d'environnements de travail inclusifs, l'outil d'inclusion autochtone proposé dans le présent rapport présente les caractéristiques distinctives suivantes.

**1** Tout d'abord, les notes obtenues seront des valeurs absolues pour chaque catégorie, lesquelles seront agrégées sans être pondérées par rapport à celles d'autres organisations de l'échantillon. L'objectivité est l'élément clé de l'outil : une note indiquant des lacunes dans les catégories d'évaluation ne sera pas masquée par la répartition des notes sur l'échantillon. Une telle évaluation vise à éviter l'inflation des notes lors de la répartition. C'est-à-dire que la note d'une organisation dont le rendement est médiocre dans une catégorie particulière ne sera pas faussée pour montrer qu'elle est plus performante que les organisations les moins performantes de la même catégorie.

**2** Ensuite, contrairement à l'instrument des relations progressistes avec les Autochtones, l'outil d'inclusion des Autochtones n'offre pas de système de certification à plusieurs niveaux. La note obtenue devrait être déterminée objectivement et être semblable à une évaluation des risques des candidats autochtones cherchant à se joindre à une organisation.

**3** Puis, Indigenous Works propose un système en sept étapes pour aider les organisations à progresser vers l'intégration des Autochtones, tandis que l'outil d'intégration des Autochtones ne se veut pas normatif. Le sous-ministre Tremblay souligne que « tout se résume à la communication avec les communautés. Plus vous ferez participer les aînés, plus vous aurez du succès dans les mesures d'inclusion. Les milieux de travail inclusifs ne sont pas une solution passe-partout »<sup>67</sup>. L'outil ne fournira pas de recommandations sur la manière de devenir plus inclusif, car il est préférable de confier cette responsabilité à des entreprises capables, comme Indigenous Works, d'aider les organisations dans un tel développement.

**4** De plus, les organisations peuvent choisir de participer à l'évaluation et d'utiliser l'outil de façon trimestrielle, au lieu d'attendre que les délais de certification soient échus. Cette option vise à leur permettre de modifier rapidement leurs pratiques afin d'obtenir une note d'inclusion plus élevée, au lieu d'attendre les intervalles d'évaluation.

**5** Enfin, les notes doivent être publiées tous les trimestres et rendues accessibles au public. À l'instar des outils de classement des « meilleurs milieux de travail », l'un des objectifs principaux de l'outil d'inclusion des Autochtones est de susciter une prise de conscience

Bien que nous souscrivions à la mise au point et à la diffusion d'un outil d'évaluation de l'inclusion des Autochtones, force est de reconnaître qu'une organisation gérée par des Autochtones est mieux placée pour élaborer et mettre en œuvre un tel instrument. Ainsi, les points de vue et les voix autochtones seront soigneusement pris en compte dans l'élaboration de l'outil, et la possibilité d'un biais inhérent à l'évaluation ou à son application est peu probable. Le soutien et l'engagement des auteurs de ce rapport sont offerts sous forme de recherche et de consultation pour aider les organisations autochtones désireuses d'élaborer un prototype d'instrument permettant de mesurer objectivement l'inclusion des Autochtones.

L'objectif du présent rapport est d'aider les organisations non autochtones à comprendre la valeur liée à la nécessité de surveiller des facteurs spécifiques susceptibles d'accroître le recrutement et le maintien des peuples autochtones dans la population active, tandis que l'outil d'évaluation de l'inclusion des Autochtones peut servir de guide pour mesurer ces facteurs et diffuser les pratiques exemplaires.

67 Tremblay. 2020. Observation personnelle.

# AVENIRS INCLUSIFS: PARTICIPATION DES AUTOCHTONES AU MARCHÉ DU TRAVAIL AU CANADA



## L'APPEL À L'ACTION

**L'APPEL À L'ACTION NO 7 DE LA COMMISSION DE VÉRITÉ ET RÉCONCILIATION DU CANADA:** «comblent les écarts en matière d'éducation et d'emploi entre les **Canadiens autochtones et les Canadiens non autochtones.**»

À titre de **tranche de population qui connaît la croissance la plus rapide**, les Autochtones et leur participation au marché du travail auront une **influence positive** sur l'avenir de l'emploi.



## L'OBJECTIF DU RAPPORT

Étudier les facteurs qui contribuent à **L'INCLUSION\*** des **Autochtones dans la population active canadienne** et fournir un cadre pour élaborer un outil permettant aux entreprises de **mesurer le niveau d'inclusion** des Autochtones dans leur lieu de travail.

\*L'INCLUSION est un état organisationnel qui est accepté en tant que norme culturelle et associé à des stratégies en milieu de travail à l'échelle de l'entreprise et à une culture favorisant la pleine participation des Autochtones dans toutes les sphères d'activité de l'entreprise.

— INDIGENOUS WORKS

## LES OBSTACLES À LA PARTICIPATION DES AUTOCHTONES AU MARCHÉ DU TRAVAIL



### LES DISPARITÉS DANS LES PERSPECTIVES D'EMPLOI

limitent en ce moment le potentiel des Autochtones

*En 2019, le taux de chômage des Autochtones était de 10,1 % contre 5,5 % pour les non-Autochtones*

— STATISTIQUE CANADA



### L'ÉCART EN MATIÈRE DE COMPÉTENCES ET D'EXPÉRIENCE

*22 % de la population active autochtone n'a pas de diplôme d'études secondaires, soit deux fois de plus que les travailleurs non autochtones*

— RAPPORT STATISTIQUE DE 2016 SUR L'ÉQUITÉ EN MATIÈRE D'EMPLOI, GOUVERNEMENT DU CANADA



### LA DISCRIMINATION HISTORIQUE ET SYSTÉMIQUE

envers les Autochtones

*53 % des Canadiens autochtones ont personnellement fait l'objet de discrimination fondée sur la race ou l'origine ethnique à l'occasion, voire régulièrement*

— SONDAGE 2019 SUR LES RELATIONS RACIALES AU CANADA, ENVIRONICS INSTITUTE



### SI NOUS N'AGISSONS PAS, LES OBSTACLES AUXQUELS FONT FACE LES TRAVAILLEURS AUTOCHTONES PERSISTERONT

*Un sondage mené auprès de plus de 500 moyennes et grandes entreprises a révélé que seulement 1 entreprise sur 4 avait mis en place une stratégie visant à faire participer les communautés autochtones*

— R.A. MALATEST & ASSOCIATES LTD, 2017



**1,67M** de personnes au Canada sont recensées comme Autochtones



**42,5%↑** Croissance de la population autochtone entre 2006 et 2016

## MÉTHODOLOGIE



### UNE APPROCHE REPOSANT SUR PLUSIEURS MÉTHODES

pour collecter et analyser les données sur l'état actuel des pratiques en matière de recrutement et de rétention des Autochtones sur le marché du travail canadien



### UN EXAMEN DE LA DOCUMENTATION

portant sur les meilleures pratiques quant à l'inclusion des Autochtones dans les milieux de travail et à l'évaluation du niveau d'inclusivité des entreprises



### ENTREVUES AVEC LES PARTIES PRENANTES

prenantes reconnues pour leurs meilleures pratiques en matière d'inclusion dans le lieu de travail

## CE QUE NOUS AVONS APPRIS



### SANS STRATÉGIES FINANCIÉES

visant à changer les politiques et les procédures internes, les entreprises ne changeront pas



### LES EMPLOYÉS AUTOCHTONES

semblent être les premières victimes des restructurations en temps de ralentissement économique



### L'IMPORTANCE DES VALEURS ET DE LA CULTURE SUR LES LIEUX DE TRAVAIL

Les systèmes de valeurs des Autochtones et des non-Autochtones ne coïncident pas toujours, ce qui peut créer un environnement de travail difficile



### LES ENTREPRISES QUI S'ENGAGENT

à introduire une formation sur la compétence en matière de culture autochtone sont plus susceptibles d'être exposées à la vision du monde et à l'expérience du colonialisme vécue par les Autochtones, ce qui pourrait mener à des milieux de travail plus inclusifs



# 44%

La population autochtone est l'une des plus jeunes. Près de 44% de cette population avait moins de 25 ans en 2016.

## RECOMMANDATIONS

### POUR LES GOUVERNEMENTS FÉDÉRAL, PROVINCIAUX ET TERRITORIAUX :



#### FORGER DES PARTENARIATS INTENTIONNELS ET SIGNIFICATIFS

avec des organismes dirigés par des Autochtones afin d'accroître la participation des autochtones au marché du travail



#### AUGMENTER LE SOUTIEN ET MIEUX FAIRE CONNAÎTRE

les ressources et les outils à la disposition des entrepreneurs autochtones

### POUR L'INDUSTRIE :

#### DÉVELOPPER ET UTILISER L'OUTIL D'INCLUSION DES AUTOCHTONES POUR MESURER DE FAÇON OBJECTIVE LA MANIÈRE DONT LES ENTREPRISES INTÈGENT LES FACTEURS CLÉS SUIVANTS :

1



#### NOMBRE D'EMPLOYÉS AUTOCHTONES DANS L'ENTREPRISE

– L'embauche et la rétention d'employés autochtones sont des indicateurs importants du caractère inclusif de l'entreprise

3



#### POSSIBILITÉS DE FORMATION ET DE PERFECTIONNEMENT PROFESSIONNEL POUR LES EMPLOYÉS AUTOCHTONES

– La volonté d'une entreprise d'investir dans la formation et le perfectionnement des employés autochtones

2



#### DISPONIBILITÉ DE PROGRAMMES DE COMPÉTENCE EN MATIÈRE DE CULTURE AUTOCHTONE ET DE LIEUX POUR EXERCER SES PRATIQUES CULTURELLES

– Mise en place d'une formation sur la culture autochtone et de lieux physiques pour exercer ses pratiques culturelles (ex: cérémonie de purification par la fumée)

4



#### DÉFENSEURS DE LA CULTURE AUTOCHTONE AU SEIN DE L'ENTREPRISE

– La haute direction appuie les employés autochtones en créant des programmes structurés et des politiques d'entreprise, et en adoptant des mesures concrètes

## CONCLUSION

« À L'AVENIR, L'IDÉOLOGIE AUTOCHTONE DOIT FAIRE PARTIE DE LA RÉCONCILIATION. LA CRÉATION DE MILIEUX DE TRAVAIL CULTURELLEMENT INCLUSIFS EST LA RESPONSABILITÉ DE TOUT UN CHACUN POUR AVOIR DE RÉELS PARTENARIATS. »

– CADMUS DELORME, CHEF, PREMIÈRE NATION DE COWESSESS

**Abdul, R.** 2010. Aboriginal inclusion in the workplace. Career Edge.

---

**Atlantic Policy Congress of First Nations Chiefs Secretariat.** 2019. Strategic plan for Indigenous inclusion in Canada's Ocean Supercluster.

---

**Blackman, J.** 2017. Researching Indigenous partnerships: An Assessment of Corporate-Indigenous Relations. R.A. Malatest & Associates.

---

**Cader, F.** 2019. Embarrassing wage gap persists. Law Times.

---

**Supergrappe de l'économie océanique du Canada.** Non daté. Canada's Ocean Supercluster Membership.

---

**Conseil canadien pour l'entreprise autochtone.** 2019. Guide de la réconciliation d'affaires au Canada.

---

**Relations Couronne-Autochtones et Affaires du Nord Canada.** 2017. Peuples et communautés autochtones. Gouvernement du Canada.

---

**Emploi et Développement social Canada.** 2016a. Rapport statistique sur l'équité en matière d'emploi. Gouvernement du Canada.

---

**Emploi et Développement social Canada.** 2016b. L'avenir des programmes relatifs au marché du travail pour les Autochtones : guide de discussion. Gouvernement du Canada.

---

**Emploi et Développement social Canada.** 2019a. À propos du Programme de formation pour les compétences et l'emploi destiné aux Autochtones. Gouvernement du Canada.

---

**Emploi et Développement social Canada.** 2019b. Mobilisation sur l'avenir des programmes relatifs au marché du travail pour les Autochtones.

---

**Environmental Careers Council.** 2010. Aboriginal recruitment guide.

---

**Fitzpatrick, J.** 2019. Building capacity: Ulnooweg unlocks the potential of Indigenous communities. The Chronicle Herald.

---

**Hood, S.B.** 2018. Implementing truth and reconciliation in the workplace. HR Professional Now.

---

**Affaires autochtones et du Nord Canada.** 2016. Stratégie d'emploi 50 pour cent autochtone. Gouvernement du Canada.

---

**Indigenous Corporate Training Inc.** 2012. 6 steps to create an inclusive environment for Aboriginal workers.

---

**Indigenous Corporate Training Inc.** 2019. Indigenous employment: Recruitment & retention.

---

**Indigenous Works.** Non daté. About Indigenous Works.

---

**Indigenous Works.** 2019. Where is your company on the inclusion continuum?

---

**Innovation, Sciences et Développement économique Canada.** 2020. Les supergrappes du Canada. Gouvernement du Canada.

---

**Cercles interministériels sur la représentation des Autochtones.** 2017. Unis dans la diversité : une voie vers la réconciliation. Gouvernement du Canada.

---

**Jermyn, D.** 1er mars 2019. Canada's best diversity employers build respectful, inclusive workplaces. The Globe and Mail.

---

**Joseph, B., et Joseph, C.F.** 2017. Working effectively with Indigenous Peoples (4<sup>e</sup> éd.). Port Coquitlam, C.-B. Indigenous Relations Press.

---

**Lamb, C.** 2016. The talented Mr. Robot: The impact of automation on Canada's workforce. Brookfield Institute for Innovation + Entrepreneurship.

---

**Lamb, D., Yap, M., et Turk, M.** 2018. Écarts salariaux entre Autochtones et non-Autochtones au Canada à partir des données de l'Enquête nationale auprès des ménages de 2011. *Industrial Relations / Relations industrielles*, 73(2) : 225-251.

---

**Conseil local de planification en matière de l'emploi** 2018. Guide des politiques sur l'inclusion des Autochtones.

---

**MacKinnon, S.** 2015. Decolonizing employment: Aboriginal inclusion in Canada's labour market. The Canadian CED Network.

---

**MacLaine, C., Lalonde, M., et Fiser, A.** 2019. Travaillons ensemble : Recruter et retenir des employés autochtones dans le nord du Canada.

---

**Morris, M.** 2017. Indigenous recruitment and retention: Ideas and best practices from a literature review of academic and organizational sources.

---

**Muro, M., Maxim, R., et Whiton, J.** 2019. Automation and artificial intelligence: How machines are affecting people and places. Washington, DC: The Brookings Institution.

---

**Ng, E.S., et Gagnon, S.** 2020. Écarts en matière d'emploi et sous-emploi chez les groupes racialisés et les immigrants au Canada : constatations actuelles et directions futures.

---

**Ngabo, G.** 22 septembre 2017. Toronto's Indigenous consultant resigns, files human rights complaint. The Toronto Star.

---

**Organisation de coopération et de développement économiques.** 2018a. Indigenous employment and skills strategies in Canada: Indigenous labour market outcomes in Canada.

---

**Organisation de coopération et de développement économiques.** 2018b. Indigenous employment and skills strategies in Canada: OECD reviews on local job creation.

---

**Forum des politiques publiques.** 2019. Reconciliation and corporate Canada: Advancing progress on Call to Action #92.

---

**Statistique Canada.** 2018. Peuples autochtones.

---

**Statistique Canada.** 2019. Caractéristiques de la population active selon la région et le groupe autochtone détaillé.

---

**Commission de vérité et réconciliation du Canada.** 2015. Commission de vérité et réconciliation du Canada : Appels à l'action.

---

**Vu, V., Lamb, C., et Zafar, A.** 2019. Who are Canada's tech workers? Brookfield Institute for Innovation + Entrepreneurship.

---

**Weikle, B.** 26 juin 2019. "The priorities have shifted": Nearly half of Canadian firms plan to spend on employee training, satisfaction. CBC.

---

**Yglesias, M.** 7 janvier 2019. The "skills gap" was a lie. Vox.

---

**Conseil des Indiens du Yukon.** 1977. Together today for our children tomorrow. Brampton, ON : Charters Publishing Company Limited.

---

## ANNEXE I

Dans le cadre de nos voyages d'études et de nos recherches indépendantes, notre groupe de travail a eu l'occasion de rencontrer plusieurs dirigeants communautaires et organisations et de discuter avec eux. À partir de là, les personnes et groupes suivants ont constitué une source précieuse de connaissances et d'informations pour la rédaction de ce rapport :

**Josée Brun**, coordonnatrice du développement du programme de prévention, services à l'enfance et à la famille mi'kmaq, Nouveau-Brunswick

**Cadmus Delorme**, Chef, première nation de Cowessess

**Rod Francis**, coordonnateur, services aux étudiants mi'kmaq au conseil scolaire de south shore, Nouvelle-Écosse

**Inda Intiar**, coordonnatrice, Woven Cultures, organisation sans but lucratif qui promeut la cohésion sociale et l'inclusion, Moncton, Nouveau-Brunswick

**John Kelly**, Chef de l'exploitation, Firelight Group, Vancouver, Colombie-Britannique

**Paul Langdon**, responsable des initiatives stratégiques, Ulnooweg

**Kelly Lendsay**, président-directeur général, Indigenous Works

**Keith Matthews**, président, conseil pour l'avancement des agents de développement autochtones

**Gene Ouellette**, consultant en affaires autochtones, Iron Buffalo Consulting

**David Pratt**, Second vice-chef, Fédération des nations autochtones souveraines

**Bernard Richard**, service de protection de l'enfance, services à l'enfance et à la famille mi'kmaq, Nouveau-Brunswick

**Tosh Southwick**, vice-président associé pour l'engagement et la réconciliation à l'égard des Autochtones, Université du Yukon

**Jean-François Tremblay**, Ph. D., sous-ministre, Services aux Autochtones Canada

## ANNEXE II

Au cours des recherches et de la collecte d'informations, les auteurs ont découvert d'autres facteurs qui ont des répercussions sur le recrutement et le maintien en poste des Autochtones dans la population active? canadienne et qui n'entrent pas dans la portée de ce rapport. Les éléments suivants représentent d'autres domaines de recherche future :

- les expériences uniques des membres des Premières Nations, des Métis et des Inuits dans le monde du travail et les stratégies requises pour chaque nation;
- les besoins des populations autochtones urbaines par rapport aux populations autochtones non urbaines, et la proximité des travailleurs autochtones aux lieux de travail et aux possibilités d'emploi;
- les possibilités et les défis en matière d'emploi régional pour les Autochtones résidant dans diverses provinces et divers territoires;
- les possibilités d'emploi ou les obstacles sectoriels (gouvernement, universités, industrie, organisations sans but lucratif, etc.) pour les Autochtones;
- les barrières linguistiques et les accommodements pour les travailleurs autochtones;
- le rôle et les répercussions des politiques qui exigent (ou des incitations financières pour) une plus grande inclusion/ représentation des travailleurs autochtones dans une organisation.



FORUM DES  
POLITIQUES  
PUBLIQUES

## À PROPOS DE FPP



Le Forum des politiques publiques (FPP) rassemble différents participants au processus d'élaboration des politiques. Il leur offre une tribune pour examiner des questions et apporter de nouveaux points de vue et de nouvelles idées dans le débat sur les politiques. Nous croyons que l'élaboration de bonnes politiques rendra le Canada meilleur.

© 2020, Forum des politiques publiques  
1400 - 130, rue Albert  
Ottawa, ON, Canada, K1P 5G4  
613.238.7858



[ppforum.ca](http://ppforum.ca)

[@ppforumca](https://twitter.com/ppforumca)

Avenirs inclusifs : participation des Autochtones  
au marché du travail au Canada  
**ISBN: 978-1-988886-98-5**

## À PROPOS D'ACTION CANADA



Au cours du Fellowship d'Action Canada de 10 mois, les fellows augmentent leurs capacités de leadership, développement de connexions à vie avec des gens et des communautés à travers le pays et font la promotion de l'implication citoyenne parmi tous les Canadiens. Depuis 2017, le Forum des politiques publiques et Action Canada travaillent ensemble pour étendre cet accélérateur de leaders émergents de premier plan au Canada.



[actioncanada.ca](http://actioncanada.ca)

[@actioncanada](https://twitter.com/actioncanada)

## MERCI À NOS PARTENAIRES

The logo for the Government of Canada, featuring the word "Canada" in a serif font with a small Canadian flag to its right.



The logo for the province of Nova Scotia, featuring a stylized blue and yellow bird-like emblem above the text "NOVA SCOTIA" and "NOUVELLE-ÉCOSSE" in a serif font.

