

BULLETIN D'INFORMATION

Meilleures pratiques de recrutement, d'intégration et de rétention de la main-d'œuvre autochtone dans les secteurs des ressources naturelles



IDDPNQL
INSTITUT DE DÉVELOPPEMENT DURABLE DES
PREMIÈRES NATIONS DU QUÉBEC ET DU LABRADOR



**LE PRÉSENT DOCUMENT A ÉTÉ RÉDIGÉ À DES
FINS D'ILLUSTRATION ET DE VULGARISATION
SEULEMENT**

Ce document est protégé par le droit d'auteur et doit par conséquent être traité en conformité avec les dispositions de la *Loi sur le droit d'auteur*, L.R.C., c. C-42 ainsi qu'avec les autres lois, les politiques et les dispositions réglementaires fédérales applicables et avec les accords internationaux pertinents. Ces diverses règles exigent que le nom de l'auteur du document concerné soit mentionné et, dans la plupart des cas, elles interdisent la reproduction, la transmission ou d'autres usages de ce document sans l'autorisation écrite préalable du titulaire du droit d'auteur.

Comment citer ce rapport :

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).

Table des matières

Le Centre d'expertise sur les ententes sur les répercussions et les avantages.....	iii
Avant-propos.....	iv
Introduction	1
La négociation d'ententes sur les répercussions et les avantages par les Nations autochtones....	2
Les femmes autochtones et l'emploi	3
Meilleures pratiques de recrutement, d'intégration et de rétention de la main-d'œuvre autochtone dans les secteurs des ressources naturelles.....	4
1. Meilleures pratiques en matière de recrutement.....	4
1.1. Collaboration	4
1.2. Liaison, orientation et accompagnement.....	6
1.3. Préparation à l'emploi.....	8
1.4. Introduction au site d'exploitation des ressources	9
1.5. Processus de sélection	11
2. Meilleures pratiques en matière d'intégration.....	12
2.1. Formation sur la diversité culturelle.....	12
2.2. Valorisation culturelle en milieu de travail.....	13
2.3. Respect du contexte familial et des traditions autochtones.....	15
3. Meilleures pratiques en matière de rétention	17
3.1. Progression de carrière	17
3.2. Mentorat.....	19
3.3. Climat de travail.....	20
Bibliographie	22
Annexe – Tableaux	24
Tableau I – Meilleures pratiques en matière de recrutement	24
Tableau II – Meilleures pratiques en matière d'intégration	26
Tableau III – Meilleures pratiques en matière de rétention.....	27

Le Centre d'expertise sur les ententes sur les répercussions et les avantages

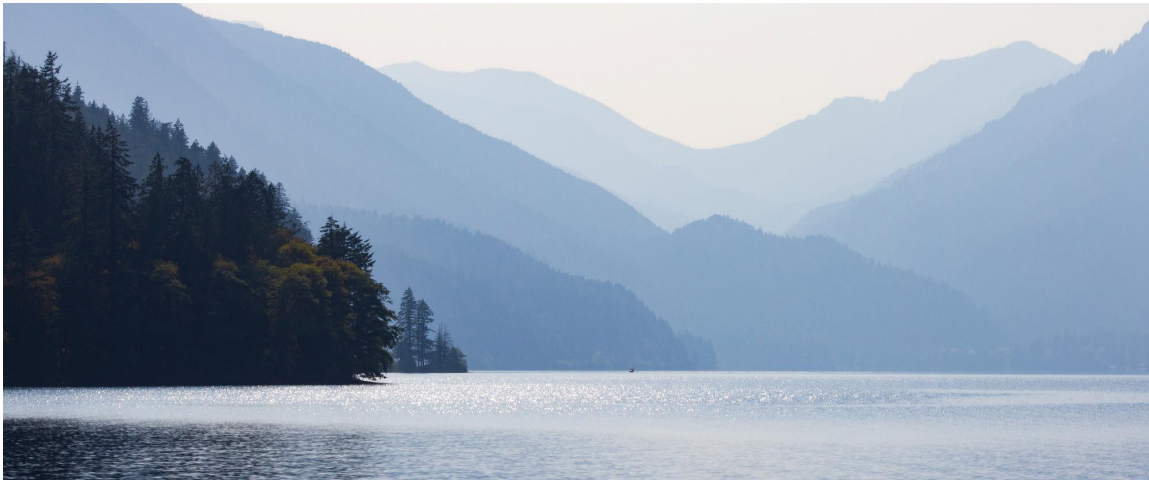
Le Centre d'expertise sur les ententes sur les répercussions et les avantages (« CEERA ») est l'un des services offerts par l'Institut de développement durable des Premières Nations du Québec et du Labrador (« IDDPNQL »).

Il doit fournir du matériel, des outils et des ressources aux communautés des Premières Nations pour développer leurs capacités et les accompagner pour le processus de la négociation d'ententes liées à l'exploitation des ressources naturelles de leurs territoires ancestraux.

Les secteurs d'intervention sont les projets miniers, forestiers et énergétiques, ainsi que les projets ayant des impacts sur les ressources naturelles, dont les projets de construction et d'infrastructure.

Les activités du CEERA se divisent en cinq axes :

1. Développement d'une trousse d'outils;
2. Analyse de projets;
3. Préparation des communautés en vue des négociations;
4. Participation aux négociations et conclusion d'ententes;
5. Mise en œuvre des ententes et maintien des relations.



Avant-propos

Fondé en l'an 2000 par les Chefs de l'Assemblée des Premières Nations Québec-Labrador (APNQL), l'Institut de développement durable des Premières Nations du Québec et du Labrador (IDDPNQL) a comme mission d'offrir aux Premières Nations un carrefour dynamique de services, en soutien à leurs démarches pour la santé du territoire et de ses ressources, pour le développement de communautés durables et pour la reconnaissance des droits des Premières Nations. L'IDDPNQL offre des services diversifiés aux 43 Premières Nations au Québec et au Labrador, en fonction des priorités et des enjeux identifiés localement et dans le respect des besoins de chaque Première Nation.

Un grand nombre de projets d'exploitation des ressources naturelles sont réalisés sur les territoires des Premières Nations. Ces projets ne devraient avoir lieu qu'avec le consentement libre, préalable et éclairé des Premières Nations concernées. Dans le cas où une Première Nation accepte qu'un projet ait lieu sur son territoire, la négociation d'une entente avec le promoteur peut permettre d'assurer que l'exploitation des ressources génère des retombées pour les Premières Nations et que les répercussions négatives des projets soient évitées ou atténuées. L'emploi et la formation de la main-d'œuvre autochtone dans le secteur des ressources naturelles sont une partie importante de la négociation de ce type d'ententes avec les promoteurs.

Afin d'assister les Premières Nations dans la négociation et la mise en œuvre d'ententes avec les différents promoteurs de projets d'exploitation des ressources naturelles, l'IDDPNQL met à leur disposition le présent 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.

L'élaboration de ce bulletin d'information s'est appuyée principalement sur la thèse de doctorat de Joanie Caron, publiée en 2020 à l'École d'études autochtones de l'Université du Québec en Abitibi-Témiscamingue sous la supervision du professeur Hugo Asselin (Caron, 2020). Ce projet faisait partie d'une programmation scientifique plus large s'intéressant aux volets minier, forestier et des pêches, pilotée par le professeur Jean-Michel Beaudoin, du département des sciences du bois et de la forêt de l'Université Laval¹. Certaines publications tirées de cette programmation de recherche ont aussi été consultées pour élaborer le présent bulletin d'information.

¹ Bien que le secteur de la production d'énergie hydroélectrique n'ait pas été abordé par les projets de recherche ayant servi de base à ce bulletin d'information, une entrevue avec la professeure Émilie Deschênes (UQAT) a permis de révéler que la situation dans ce secteur est largement comparable à celles des autres secteurs des ressources naturelles (voir Deschênes (2022)).

Introduction

Les Peuples autochtones au Canada² sont constitués d'une population disponible, jeune, en croissance et plusieurs désirent participer au développement de leurs territoires, incluant les projets d'exploitation des ressources naturelles. Pourtant, les Autochtones ont, encore aujourd'hui, un taux d'emploi inférieur à celui des populations allochtones et continuent de faire face à de nombreux obstacles. **Des ententes entre les promoteurs de projets d'exploitation des ressources naturelles et les Autochtones, comme les ententes sur les répercussions et les avantages (ERA), sont l'un des moyens de réduire les écarts des taux d'emplois avec la population générale dans certaines régions, notamment par la négociation de clauses d'embauche prioritaire.** De telles clauses, enchâssées dans des ententes négociées de bonne foi, ont un effet marqué sur l'emploi autochtone. Par exemple, **dans l'industrie minière, le pourcentage moyen d'employés³ autochtones est nettement supérieur dans les projets situés en territoire sous entente (23 %) que sans entente (< 1 %).**

Alors que les projets signataires d'ententes appliquent de nombreuses stratégies pour favoriser une gestion efficace de la diversité et rencontrer les exigences des ententes, peu de mesures sont appliquées par les promoteurs des projets non-signataires pour favoriser le recrutement, l'intégration et la rétention des employés autochtones. En outre, l'inclusion de clauses d'embauche prioritaire dans des ententes permet d'officialiser cette pratique et de la légitimer auprès de la population générale, réduisant ainsi le risque qu'elle soit perçue comme injuste. Du côté des secteurs forestiers et des pêches, les entreprises contrôlées en tout ou en partie par des intérêts autochtones affichent un taux plus élevé d'employés autochtones.

Les programmes de liaison, de préparation à l'emploi, d'introduction au site, de mentorat, de progression interne et de formation linguistique sont parmi les facteurs de succès qui favorisent le plus le recrutement, l'intégration et la rétention de la main-d'œuvre autochtone. L'organisation d'activités, l'établissement d'installations qui valorisent les cultures autochtones, l'atteinte d'une masse critique d'employés autochtones, de même que la qualité des relations de travail sont également importants pour permettre une gestion optimale de la diversité culturelle au sein des entreprises. **Ce bulletin d'information présente l'essentiel des meilleures pratiques recensées dans la littérature et auprès de certains membres des Premières Nations, afin d'outiller les Premières Nations dans leurs démarches de négociation et de mise en œuvre d'ententes avec les différents promoteurs de projets d'exploitation des ressources naturelles.** Ces meilleures pratiques peuvent être financées et mises en œuvre de différentes façons, ce qui doit être formellement précisé dans les ententes, à la satisfaction de toutes les parties impliquées. Différentes combinaisons de participation entre les instances gouvernementales, industrielles et autochtones sont possibles.

Les témoignages présentés sont tous issus d'entrevues avec 43 personnes autochtones au Québec et au Nunavut qui travaillent, ont déjà travaillé, ou voudraient travailler dans l'industrie minière, réalisées dans le cadre de la thèse de doctorat de Joanie Caron.

² Les « peuples autochtones du Canada » sont définis par l'article 35 (2) de la *Loi constitutionnelle de 1982* comme étant les Premières Nations (les « Indiens »), les Inuit et les Métis du Canada.

³ Le générique masculin est utilisé pour alléger la forme et faciliter la lecture du bulletin d'information.

La négociation d'ententes sur les répercussions et les avantages par les Nations autochtones

Des accords sur les revendications territoriales entre les gouvernements et les Nations autochtones – aussi appelés « traités modernes » – ont été conclus dans le Nord-du-Québec, soit la *Convention de la Baie-James et du Nord québécois* (1975) et la *Convention du Nord-Est québécois* (1978). Les Cris, les Inuit et les Naskapis sont les trois Nations autochtones signataires de ces traités modernes, appelées les « Nations conventionnées ». Ces accords découlent du processus de revendications territoriales globales mis en place en 1973 par le gouvernement fédéral en réponse à l'arrêt *Calder* de la Cour suprême du Canada (*Calder et al. c. Procureur Général de la Colombie-Britannique*, 1973). Les traités modernes établissent les bases de la relation que les gouvernements entretiennent avec les Nations conventionnées.

Les traités modernes ont des conséquences sur les activités des entreprises puisqu'ils précisent les modalités de participation des Nations autochtones à la gestion du territoire et à l'exploitation des ressources naturelles. La participation autochtone implique notamment l'évaluation des répercussions des projets sur l'environnement et le milieu social, qui peut mener à la signature de différents types d'ententes privées, incluant des ententes sur les répercussions et les avantages (ERA) entre les promoteurs et les Nations autochtones. Aujourd'hui, dans certaines régions du Canada où des accords sur les revendications territoriales ont été convenus, dont le Nunavut, la signature d'ERA est légalement requise. En territoire conventionné québécois, bien qu'elle ne soit pas obligatoire, elle est privilégiée par la plupart des entreprises afin de favoriser l'acceptabilité sociale des projets. À l'opposé, la conclusion d'ERA entre les entreprises et les Nations non conventionnées est plus rare. Nonobstant le statut juridique du territoire, le gouvernement du Québec se dit « favorable » à la conclusion de ce type d'entente entre les Nations autochtones et les promoteurs privés (Gouvernement du Québec, 2019).

Les gouvernements fédéral et provinciaux ont l'obligation constitutionnelle de consulter et d'accommoder les Nations autochtones lorsque des projets risquent de porter atteinte à leurs droits ancestraux, incluant le titre ancestral. Les gouvernements peuvent déléguer certains aspects procéduraux de leur obligation de consulter aux promoteurs, sans toutefois s'en départir complètement. Les Nations autochtones peuvent se servir du processus de consultation gouvernementale comme d'un levier auprès du promoteur afin d'exiger la négociation d'une ERA.

De nombreuses personnes autochtones soutiennent que la signature d'ERA devrait être obligatoire pour tout projet d'exploitation des ressources naturelles, peu importe qu'il soit en territoire conventionné ou non-conventionné. Toutefois, les promoteurs devraient tenter d'obtenir le consentement libre, préalable et éclairé des Nations autochtones et accepter la possibilité qu'elles s'opposent à des projets d'exploitation des ressources naturelles.

Les femmes autochtones et l'emploi

Les femmes autochtones sont particulièrement sous-représentées dans les secteurs des ressources naturelles et, plus largement, dans les métiers non traditionnels. Plusieurs barrières peuvent expliquer cette sous-représentation des femmes autochtones (CDEPNQL, 2019) :

- Mentalités culturelles (séparation des métiers pour les hommes et pour les femmes);
- Méconnaissance des emplois occupés généralement par les hommes;
- Difficulté à concilier vie de famille et travail;
- Manque de prise en compte des particularités féminines sur les lieux de travail (ex. grossesse);
- Racisme et discrimination;
- Manque d'estime de soi, timidité et plus d'appréhension en lien avec le travail.

L'intégration de femmes autochtones dans les secteurs des ressources naturelles aurait de nombreux avantages. Plusieurs employées ont notamment souligné des occasions de formation et d'emploi qui y sont reliées et, conséquemment, une amélioration de leur qualité de vie. Dans le secteur minier, les employeurs ont affirmé à plusieurs reprises que les femmes autochtones apportaient une qualité de rendement supérieure, par leur minutie et leur souci du détail et du travail bien fait. Les machineries opérées par des femmes autochtones seraient ainsi en meilleur état et nécessiteraient moins de réparations. Dans le domaine de la foresterie, les employeurs ont aussi témoigné positivement de l'intégration des femmes autochtones au sein de leurs équipes de travail, et ont constaté qu'elles figuraient parmi les meilleurs opérateurs de machinerie de l'entreprise.

Dans le secteur québécois de l'énergie, certains travaux d'Émilie Deschênes réalisés avec des femmes crie ont révélé qu'elles peuvent tirer de nombreux bénéfices du fait d'occuper un emploi :

- Se sortir d'une situation difficile ou améliorer ses conditions de vie de manière générale;
- Contrer les défis de la monoparentalité;
- Servir de modèle à ses enfants, subvenir à leurs besoins et leur offrir des possibilités de développement, d'éducation et de socialisation additionnelles;
- Accompagner ou suivre son conjoint;
- Être plus libre.

La Trousse à outils⁴ de la Commission de développement économique des Premières Nations du Québec et du Labrador (CDEPNQL) fournit de l'information favorisant le recrutement, l'intégration et la rétention des femmes autochtones, notamment dans les métiers rattachés aux secteurs des ressources naturelles. La trousse de la CDEPNQL suggère notamment la mise en place de

⁴ CDEPNQL, *Les femmes autochtones dans les métiers non traditionnels*, Trousse à outils, novembre 2019 : https://cdepnql.org/boite_a_outils/trousse-a-outils-les-femmes-autochtones-dans-les-metiers-non-traditionnels/.

programmes d'équité en matière d'emploi visant à augmenter la proportion de femmes autochtones et à améliorer leurs conditions d'emploi⁵.

Meilleures pratiques de recrutement, d'intégration et de rétention de la main-d'œuvre autochtone dans les secteurs des ressources naturelles

1. Meilleures pratiques en matière de recrutement

Le recrutement est le processus consistant à attirer, présélectionner, sélectionner et embaucher des candidats correspondant aux compétences requises pour occuper des emplois au sein d'une organisation. Les facteurs favorisant le recrutement de la main-d'œuvre autochtone reposent sur la collaboration, la mise en œuvre de programmes de liaison, d'orientation et d'accompagnement, de préparation à l'emploi, d'introduction au site, ainsi que d'un processus de sélection culturellement pertinent.

1.1. Collaboration

La collaboration entre les communautés, les entreprises et les instances gouvernementales est déterminante, voire conditionnelle, pour assurer l'employabilité des membres des Premières Nations. Afin d'identifier les priorités et les actions à prendre pour favoriser la participation accrue d'employés autochtones et leur bien-être professionnel, des rencontres périodiques impliquant les représentants de chaque partie sont de mise, incluant les jeunes, les femmes et les aînés du côté autochtone.



Témoignages de personnes autochtones - Engagement

Nous devons maintenant trouver des moyens de travailler ensemble et de faire des partenariats avec des (entreprises) allochtones. C'est l'idée de partager le territoire. Et c'est ce que pensaient nos ancêtres.

La (communauté) est très proactive. Elle gère son propre programme de préparation à l'emploi (...), elle prend l'initiative de former les gens.

⁵ Voir à ce sujet le Guide pour l'élaboration d'un programme spécial mis au point par la Commission canadienne des droits de la personne : <https://www.chrc-ccdp.gc.ca/fr/content/developing-policies-processes>.



Témoignages de personnes autochtones - Collaboration

Je ne connaissais pas toutes ces possibilités d'emploi. Mais quand je suis allé sur place, j'ai vu ces départements comme les ressources humaines, le concentrateur, l'usine et tout. Pour moi, ça m'a ouvert les yeux.

Une autre chose vraiment bonne qu'ils font, c'est de mettre des affiches d'employés (autochtones) qui travaillent à la mine, des modèles.

Comment attirer des candidats? Je pense qu'une façon est la vidéo! (...) Produire une vidéo (montrant) que les deux mondes peuvent être présents (simultanément). Qu'il ne faut pas forcément renoncer à son mode de vie (pour accéder au marché du travail).

Meilleures pratiques

- Rencontres périodiques entre les représentants des Premières Nations, des employeurs et des instances gouvernementales pertinentes pour identifier les actions à prendre pour favoriser la participation accrue d'employés autochtones et leur bien-être professionnel
- Création de partenariats entre employeurs et entreprises autochtones locales
- Participation continue des jeunes, des femmes et des aînés dans les réflexions, les prises de décisions et le déploiement des mesures
- Visites dans les écoles, présentations et vidéos mettant en valeur la conciliation entre le milieu du travail et les cultures autochtones
- Visites de mines pour les élèves et les autres membres des Premières Nations
- Sensibilisation aux métiers non traditionnels auprès des femmes et des jeunes, en collaboration avec les institutions de formation⁶
- Promotion de « modèles » : employés autochtones ayant réussi à s'épanouir professionnellement
- Implication des employés autochtones déjà à l'emploi et les intégrer au plan de promotion et de recrutement
- Tenue d'un registre de chercheurs d'emplois : compilation par les Premières Nations de données telles que l'inscription ou la réussite de programmes de formations préparatoires à l'emploi et les qualifications professionnelles

1.2. Liaison, orientation et accompagnement

Les programmes de liaison visent à assurer un lien direct entre les entreprises et les personnes autochtones en recherche d'emploi. Ce type de programme a également pour objectif de promouvoir, au sein des communautés, les secteurs des ressources naturelles et les possibilités d'emplois. Cette stratégie de recrutement est considérée par les employeurs et les employés autochtones comme la plus pertinente, notamment en raison du contact humain qu'il offre. Essentiellement, un agent de liaison offre du soutien et fait un suivi personnalisé qui se poursuit même au-delà de l'embauche. Pour être efficaces, les mesures de liaison doivent être combinées à des services d'orientation et d'accompagnement, afin que les candidats puissent s'investir dans des démarches qui concordent avec leurs intérêts.

⁶ Trousse à outils de la CDEPNQL, *supra* note 4.

Le succès du programme de liaison dépend en grande partie de l'agent de liaison choisi, puisque la confiance que lui accordent les membres de la Première Nation est déterminante dans leur choix de s'intéresser aux secteurs des ressources naturelles et de se prévaloir des services.



Témoignages de personnes autochtones

L'agent de liaison a aussi une façon d'aborder les gens. J'ai été impressionné. Il parle à tout le monde. Au magasin.... Lors des rassemblements communautaires, il approche les jeunes et leur parle simplement.

Y a pas de feedback! J'ai appliqué, dans les dernières années, à quatre places. Ils disent « applique par Internet ». (...). Ils disent qu'il y a des opportunités, on applique sur leur site, et plus rien.

Meilleures pratiques

- Présence dans la communauté d'un agent de liaison, servant d'intermédiaire entre les employeurs et les membres de la Première Nation
- Diffusion de l'information relative aux occasions d'emplois dans les médias sociaux, à la radio communautaire, par affichages dans les Premières Nations et lors de foires d'emplois
- Services d'orientation au sein de la communauté : rencontres individuelles et présentation des postes et formations disponibles et des occasions de financement possibles
- Accompagnement au sein de la communauté dans les démarches d'adhésion à la formation requise, d'obtention de financement et d'application à des postes

1.3. Préparation à l'emploi

Les programmes de préparation à l'emploi permettent aux chercheurs d'emploi autochtones de déterminer s'ils ont un intérêt pour le marché du travail dans les secteurs des ressources naturelles, et de s'y familiariser. Les programmes les plus complets et efficaces consistent en une formation intensive obligatoire d'une à deux semaines pour intégrer la main-d'œuvre, incluant un volet théorique et divers ateliers individuels et de groupe. La réussite des participants devrait uniquement être conditionnelle à leur participation à l'intégralité du programme, qui donne accès à la prochaine étape : un programme d'introduction au site (section 1.4).



Témoignages de personnes autochtones

J'aimerais qu'il y ait une préparation, une sorte de formation préemploi, pour voir si c'est ce qu'on veut vraiment, si l'industrie minière est vraiment pour nous.

Ils vous font comprendre ce que vous voulez faire de votre vie en une semaine. De nombreux sujets sont abordés. Cela aide vraiment les gens à voir ce qu'ils veulent faire. (...) Ils se sont vraiment rapprochés de (l'institutrice). Elle les encourage beaucoup.

Les gens aimeraient suivre le programme de préparation à l'emploi, mais ils ne comprennent pas l'anglais. (...) Une formation en langue seconde aiderait.

Meilleures pratiques

- Programme de préparation à l'emploi offert au sein des Premières Nations
- Participation simultanée de plusieurs candidats autochtones au programme de préparation à l'emploi pour favoriser la motivation
- Sélection de formateurs qualifiés (compréhension des particularités culturelles; intégration des diverses contributions; accueil des questions et des défis; valorisation du développement de l'autonomie et des compétences de soi et des autres, de l'engagement, du bien-être du groupe, etc.)
- Formation complète :
 - Contexte historique
 - Estime de soi, bien-être
 - Introduction au contexte industriel
 - Présentation des possibilités d'emploi
 - Respect des normes de santé et sécurité au travail
 - Langue seconde liée au contexte de travail
 - Assiduité, ponctualité, honnêteté, efficacité
 - Sensibilisation aux problématiques liées à l'alcool et aux drogues
 - Simulation d'entrevue d'embauche et conditions de réussite
- Délais raisonnables entre la fin du programme de préparation à l'emploi (section 1.3) et le début du programme d'introduction au site (section 1.4)

1.4. Introduction au site d'exploitation des ressources

Un programme spécifique d'introduction au site financé par l'entreprise est recommandé en contexte autochtone. Ce type de programme vise plusieurs objectifs, dont l'intégration professionnelle, l'adaptation au contexte industriel, la compréhension des normes et des politiques de l'entreprise et la familiarisation aux différents métiers possibles dans une perspective de progression de carrière. D'une durée d'une à deux semaines, ce programme d'intégration peut inclure diverses activités, dont des présentations, des modules de formation en ligne, des évaluations médicales, des entrevues individuelles, la fourniture d'équipements de protection individuelle et des visites du lieu de travail, le tout pouvant être suivi d'une période d'essai de métiers potentiels. Une fois le programme complété, les participants prêts à travailler devraient être ajoutés à une liste d'attente en vue de participer à une entrevue d'embauche.



Témoignage d'une personne autochtone

Ils ont besoin d'une personne (autochtone) (pour) accueillir les gens et les mettre à l'aise... une personne à qui (les employés autochtones) peuvent s'adresser s'ils ont des préoccupations.

Meilleures pratiques

- Service de transport à partir du lieu de résidence jusqu'au lieu de travail
- Désignation d'employés autochtones responsables de l'accueil
- Formation de base (valeurs, politiques et mesures de sécurité de l'entreprise, visite des installations et des bureaux, présentation à l'équipe, présentation des divers programmes de perfectionnement)
- Visite complète du site
- Jumelage avec d'autres employés autochtones ou avec un mentor
- Présentation des divers métiers possible (avec possibilité d'essai)
- Événement (p. ex. dîner) impliquant les dirigeants de l'entreprise, pour montrer leur soutien et contentement à l'arrivée de nouveaux employés autochtones
- Rémunération des candidats qui terminent le programme

1.5. Processus de sélection

Le collectivisme étant ancré dans de nombreuses cultures autochtones, les candidats autochtones peuvent être réticents à faire valoir leurs qualités ou réalisations individuelles, car le crédit personnel est souvent secondaire à l'accomplissement collectif. Puisque les valeurs traditionnelles privilégient l'humilité au détriment de l'autopromotion, les entrevues conventionnelles sont à éviter dans la sélection et le recrutement d'employés autochtones. Il est donc préférable qu'un style d'entrevue plus informel soit appliqué.

Meilleures pratiques

- Aide à la préparation aux entrevues
- Entrevues situationnelles et comportementales permettant aux candidats de faire valoir leurs intérêts et aptitudes, au-delà des diplômes
- Instauration d'un comité de sélection inclusif ayant reçu une formation sur la diversité culturelle et qui inclut au moins un membre autochtone

2. Meilleures pratiques en matière d'intégration

Le terme « intégration » est utilisé dans ce bulletin d'information pour désigner l'insertion professionnelle des employés à l'environnement de travail et ne doit pas être confondu avec l'intégration coloniale des Nations autochtones dans la société dominante. Les meilleures pratiques d'intégration d'employés autochtones incluent la formation sur la diversité culturelle, la valorisation des cultures autochtones en milieu de travail, ainsi que le respect du contexte familial et des traditions autochtones.

2.1. Formation sur la diversité culturelle

Une formation sur la diversité culturelle, présentant un contenu élaboré en collaboration avec les Premières Nations affectées par le projet d'exploitation des ressources, devrait être obligatoire pour tous les dirigeants, les superviseurs et les employés autochtones et allochtones de l'entreprise. Ces formations visent l'instauration d'une compréhension des particularités culturelles, des obstacles auxquels font face les Nations autochtones, des réalités d'autres groupes culturels allochtones, ainsi que des compétences nécessaires pour communiquer et collaborer efficacement en milieu de travail.



Témoignage d'une personne autochtone

Intégrer les personnes une fois recrutées, c'est leur proposer une formation interculturelle. Pour qu'elles puissent comprendre les façons (allochtones) de travailler et pour construire cette relation. Même chose pour les (travailleurs allochtones), ils ont besoin de comprendre (leurs collègues autochtones). Il s'agit de partager une culture, des valeurs, une histoire, et de construire des relations et une meilleure équipe de travail.

Meilleures pratiques

- Information, sensibilisation et formation ciblées pour les dirigeants, les superviseurs et les employés – autochtones et allochtones – relativement aux réalités particulières des différents groupes culturels
- Contenu élaboré en collaboration avec les Premières Nations affectées par le projet
- Formation offerte au sein des communautés et sur les lieux de travail

2.2. Valorisation culturelle en milieu de travail

La valorisation des cultures autochtones en milieu de travail permet l'établissement de relations de qualité des employés autochtones avec les employeurs et les employés allochtones et, conséquemment, un meilleur climat de travail par la sécurisation culturelle.



Témoignage d'une personne autochtone

Je pense que les entreprises sont assez sensibles aux valeurs (autochtones). (Une entreprise) avait un centre culturel (...). Pour moi, je pense qu'un tipi est un endroit pour partager la culture avec les travailleurs, pour les (Allochtones) aussi. Pour qu'ils puissent venir manger de la nourriture traditionnelle une fois par semaine et des trucs comme ça.

Meilleures pratiques

- Organisation d'activités culturelles (en général et pour souligner certains événements significatifs comme la Journée nationale des Peuples autochtones)
- Établissement d'un centre culturel sur le site du projet
- Art et décorations autochtones dans les aires communes
- Installations pour l'entreposage et la préparation de nourriture traditionnelle
- Évaluation des mesures de sécurisation culturelle par les employés autochtones
- Aide à l'apprentissage de langues secondes et valorisation des langues autochtones
 - Embauche de superviseurs bilingues
 - Accès à un service de traduction
 - Création de lexiques de termes usuels
 - Mise à disposition de programmes informatisés d'apprentissage de langues
 - Sessions d'enseignement de langue seconde à l'interne
 - Encouragement des employés à parler aux différents groupes culturels dans leur langue respective
- Déploiement d'actions concrètes en lien avec le respect du territoire
 - Accréditations environnementales (p.ex. FSC, SFI, ECOLOGO, IRMA)⁷
 - Gestion optimale des impacts environnementaux
 - Restauration des sites d'exploitation
 - Recyclage
 - Mise en œuvre de politiques visant l'utilisation appropriée des ressources

⁷ Forest Stewardship Council (FSC) : <https://fsc.org/en>;
Sustainable Forestry Initiative (SFI) : <https://sfi-quebec.org>;
Certification UL ECOLOGO pour l'exploration minière; <https://canada.ul.com/fr/programmesulc/explores>;
Initiative for Responsible Mining Assurance (IRMA) : <https://responsiblemining.net>

2.3. Respect du contexte familial et des traditions autochtones

Les efforts de conciliation entre le travail et la vie privée par le respect des traditions et du contexte familial sont des facteurs clés qui favorisent non seulement l'intégration, mais aussi l'inclusion et la rétention de la main-d'œuvre autochtone. Plusieurs cultures autochtones considèrent que les liens familiaux dans un contexte élargi sont importants et permettent de bénéficier d'un vaste réseau social, de soutien en temps de crise, de différentes ressources, de connaissances et d'une identité culturelle plus forte. Conséquemment, les absences liées aux obligations familiales en contexte élargi doivent être autorisées par l'employeur.

La pratique régulière d'activités culturelles, dont la chasse et la pêche, permet d'entretenir des connaissances et des relations avec le territoire. Une fréquentation réduite du territoire par les employés autochtones peut nuire à l'affirmation de leur identité et, conséquemment, réduire le bien-être.



Témoignages de personnes autochtones

Vous ne voulez pas sacrifier votre mode de vie pour une entreprise minière. C'est bien qu'il y ait du temps libre pendant le « Goose break », pour que les gens puissent passer du temps sur le territoire.

Ils organisaient des visites familiales. Disons, pendant la période de Noël. Mon mari m'emmenait au site minier pour voir comment ça se passait là-bas. Cela pourrait arriver plus souvent.

Lorsqu'il y a un décès dans la famille, ils nous demandent d'énumérer les membres qui font partie de la famille immédiate. Mais pour nous, la famille c'est quelque chose de grand! Ta tante, ton oncle... on se sent toujours proche d'eux.

Meilleures pratiques

- Installations permettant de communiquer avec les membres de la famille et de la Première Nation
- Sensibilisation et soutien à la planification des congés
- Congés pour événements communautaires et familiaux
- Congés pour obligations familiales en contexte de famille élargie (p. ex. congé pour deuil)
- Visites du site minier pour les familles des employés autochtones
- Congés de chasse ou de pêche (p. ex. Moose break / Goose Break / Semaines culturelles)
- Offre d'un service de transport du domicile au lieu de travail

3. Meilleures pratiques en matière de rétention

La rétention de la main-d'œuvre dépend de la capacité de l'entreprise à fournir des conditions de travail propices à maintenir le personnel en emploi et à garantir son engagement à long terme au sein de l'organisation. En contexte autochtone, les facteurs clés de rétention de la main-d'œuvre reposent particulièrement sur la progression de carrière, le mentorat et les mesures favorisant un bon climat de travail.

3.1. Progression de carrière

Les programmes de progression de carrière visent à favoriser la rétention de la main-d'œuvre autochtone par le développement des compétences et l'accompagnement des employés dans l'atteinte de leurs objectifs de carrière. Ces programmes sont particulièrement importants en contexte autochtone, où plusieurs employés sont embauchés dans des postes d'entrée et que plusieurs étapes peuvent être nécessaires avant d'atteindre le niveau d'emploi convoité. L'absence d'un tel programme, combinée à l'attribution de tâches monotones, redondantes, ou peu valorisantes est susceptible d'entraîner de l'aversion envers le travail ainsi qu'un taux de roulement plus élevé.



Témoignages de personnes autochtones

Ils ont une liste d'offres d'emplois (...), mais si vous regardez les exigences, ça demande un diplôme collégial ou universitaire. C'est là que les gens ont moins de chances d'entrer. Mais ils peuvent travailler comme aides de cuisine ou concierge. (...) Mais ce n'est pas... comment dirais-je... gratifiant je suppose.

Des évaluations ont également été effectuées. Votre superviseur arrivait et disait « d'accord, vous étiez vraiment bon dans ce domaine, mais moins dans d'autres, nous travaillerons ensemble sur vos faiblesses et nous veillerons à ce que vous soyez performant ».

Juste sentir que je suis quelqu'un dans l'entreprise. Qu'on voit ce que je fais. Que je participe à des décisions (...), au développement de l'entreprise... J'aurais besoin de tâches stimulantes, de nouveaux défis.



Témoignages de personnes autochtones

Ils ont une liste d'offres d'emplois (...), mais si vous regardez les exigences, ça demande un diplôme collégial ou universitaire. C'est là que les gens ont moins de chances d'entrer. Mais ils peuvent travailler comme aides de cuisine ou concierge. (...) Mais ce n'est pas... comment dirais-je... gratifiant je suppose.

Des évaluations ont également été effectuées. Votre superviseur arrivait et disait « d'accord, vous étiez vraiment bon dans ce domaine, mais moins dans d'autres, nous travaillerons ensemble sur vos faiblesses et nous veillerons à ce que vous soyez performant ».

Juste sentir que je suis quelqu'un dans l'entreprise. Qu'on voit ce que je fais. Que je participe à des décisions (...), au développement de l'entreprise... J'aurais besoin de tâches stimulantes, de nouveaux défis.

Meilleures pratiques

- Identification des aspirations professionnelles des employés autochtones
- Offre d'une diversité de tâches et de nouveaux défis
- Cheminement permettant d'atteindre les postes convoités, incluant les postes de supervision / direction
- Possibilité de suivre des formations à l'interne et à l'externe
 - Participation d'employés autochtones et intégration du savoir des aînés dans l'élaboration et la mise en œuvre des formations
 - Style d'enseignement davantage axé sur l'observation, la pratique et l'interaction sociale plutôt que sur la théorie
- Suivi, encouragement, soutien, évaluation périodique de l'avancement professionnel et rétroaction
- Promotion à l'interne de la progression des employés autochtones
- Collaboration avec les institutions d'enseignement pour la reconnaissance des compétences et des formations acquises au sein des entreprises

3.2. Mentorat

Conçu pour accompagner les employés dans l'accomplissement de leurs tâches en leur offrant le soutien d'un employé plus expérimenté, le mentorat améliore le climat et la performance globale au travail. Dans certains cas, le soutien fourni par les mentors dépasse les limites du cadre organisationnel et concerne plusieurs autres aspects, dont les relations familiales et communautaires. Dans certains projets, le mentorat s'est avéré essentiel pour que les Autochtones acquièrent de l'estime de soi, de la motivation et des compétences en leadership, en plus de réduire l'absentéisme et le taux de roulement.



Témoignage d'une personne autochtone

Nous devons avoir des programmes où les nouveaux employés (autochtones) sont formés par des mentors, des travailleurs plus âgés qui ont beaucoup d'expérience (...). Si vous commencez à voir de plus en plus de jeunes (autochtones) travailler là, alors d'autres vont penser : « hé, ça marche! Peut-être que je devrais essayer ».

Meilleures pratiques

- Instauration d'un système de mentorat : formel (planifié), informel (sur demande) ou en groupe (réunissant plusieurs employés bénéficiaires)
- Rôles et fonctions du mentor : accueil, intégration, soutien, motivation, encouragement, conseil, accompagnement, transfert de connaissances, formation, facilitation, résolution de conflit
- Embauche de mentors autochtones ou dotés d'une sensibilité à l'égard du contexte historique et culturel, formés spécifiquement sur la diversité culturelle et qui s'identifient au même genre que les personnes en formation

3.3. Climat de travail

La qualité des relations entre collègues est considérée nécessaire à la satisfaction professionnelle des employés autochtones, d'autant plus que les comportements racistes et discriminatoires présentent une des barrières à l'emploi les plus importantes à laquelle fait face la main-d'œuvre autochtone. Bien que les mesures d'intégration précédemment décrites, dont la formation sur la diversité culturelle et la valorisation culturelle, y contribuent, d'autres mesures favorisent également la qualité du climat de travail.



Témoignages de personnes autochtones - Résolution de conflits

Je pense qu'ils doivent régler les conflits tout de suite. Dès le premier incident. N'attendez pas que ça empire! Et je pense que les deux employés doivent être rencontrés. Peut-être faire intervenir un médiateur.

Je pense que les Autochtones préfèrent aller se confier à des Autochtones et les non-Autochtones à des non-Autochtones. Ensuite les deux responsables peuvent travailler ensemble pour résoudre le conflit.



Témoignage d'une personne autochtone - Relations avec les superviseurs

D'avoir quelqu'un qui nous donne une raison de rester là, quelqu'un avec qui on a une bonne relation de travail qui nous encourage à rester (...). Ça aide la motivation d'avoir quelqu'un qui voit le positif, qui nous encourage et qui est capable de souligner les bons coups.

Meilleures pratiques

- Formation d'équipes de travail composées de plusieurs employés autochtones (effet du nombre⁸)
- Sélection de superviseurs qualifiés (compréhension des particularités culturelles; intégration des diverses contributions; accueil des questions et des défis; valorisation du développement de l'autonomie et des compétences de soi et des autres, de l'engagement, du bien-être du groupe, etc.)
- Organisation d'activités sociales et culturelles impliquant tous les employés en dehors des heures de travail, dans les Premières Nations et dans les lieux de travail
- Mise en œuvre de politiques pour assurer l'éthique et l'inclusion organisationnelle et contrer le racisme, le harcèlement et la discrimination
- Mécanisme de règlement de différends élaboré en collaboration avec la Première Nation
- Rencontres où les membres des équipes sont invités à s'exprimer sur ce qu'ils vivent
- Possibilité de rapporter les conflits à un responsable qui est aussi autochtone
- Instauration d'un comité multiculturel ayant pour mission d'aborder les enjeux relatifs au climat de travail et de trouver des solutions
- Création de groupes privés sur les médias sociaux pour les équipes de travail pour le partage d'information et l'encouragement
- Offre d'un programme d'aide aux employés (PAE) (service de counseling confidentiel pour aider les employés ayant des difficultés personnelles qui nuisent à leur rendement)
- Sondage annuel au sujet du niveau d'engagement et du sentiment d'appartenance dans une perspective d'amélioration continue

⁸ L'effet du nombre se manifeste lorsque l'atteinte d'une masse critique d'employés autochtones favorise un bon climat de travail en multipliant les contacts interculturels, en réduisant la propension aux préjugés, en brisant le sentiment d'isolement et en augmentant la motivation et le bien-être au travail. En d'autres mots, plus le pourcentage de main-d'œuvre autochtone est élevé au sein d'un groupe de travail, meilleur est le climat de travail.

Bibliographie

- Calder et al. c. Procureur Général de la Colombie-Britannique, [1973] RCS 313, 1973 CanLII 4 (CSC).
- Caron, J. (2020). *Facteurs de succès liés au recrutement, à l'intégration et à la rétention des employés autochtones au sein de l'industrie minière*. Thèse de doctorat en études autochtones. Rouyn-Noranda : Université du Québec en Abitibi-Témiscamingue. <https://depositum.uqat.ca/id/eprint/1045/>
- 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 au Fonds de recherche du Québec – Société et culture (FRQSC) et au Ministère du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale (MTESS).
- Caron, J., Asselin, H., Beaudoin, J.-M., & Muresanu, D. (2019a). Promoting perceived insider status of Indigenous employees: a review within the psychological contract framework. *Cross Cultural & Strategic Management*, 5(4), 609-638.
- Caron, J., Asselin, H., & Beaudoin, J.-M. (2019b). Attitudes and behaviors of mining sector employers towards the Indigenous workforce. *Resources Policy*, 61, 108-117.
- Caron, J., Asselin, H., & Beaudoin, J.-M. (2020). Perception of Indigenous employees towards the strategies deployed by mining employers to promote their recruitment, integration and retention. *Resources Policy*, 69, 101793.
- Caron, J. & Asselin H. (2020). Evaluation of Indigenous employability programs in the Canadian mining industry. *The Extractive Industries and Society*, 7(4), 1424-1437.
- Deschênes, É. (2022). *L'insertion sociale et professionnelle des travailleurs autochtones : des pistes claires pour contribuer concrètement et efficacement*. Montréal: Éditions JFD.
- CDEPNQL. (2019). *Trousse à outils : les femmes autochtones dans les métiers non traditionnels*. Kahnawake : Commission de développement économique des Premières Nations du Québec et du Labrador. https://cdepnql.org/boite_a_outils/trousse-a-outils-les-femmes-autochtones-dans-les-metiers-non-traditionnels/
- Gouvernement du Québec. (2019). *Politique de consultation des communautés autochtones propre au secteur minier*. Québec : Éditeur officiel du Québec. https://mern.gouv.qc.ca/wp-content/uploads/PO-consultation-mines_MERN.pdf
- Proulx, G., Beaudoin, J.-M., Asselin, H., Théberge, D., St-Jean, É., Bouthillier, L., Ben Mansour, J. & B. Fabi. (2018). *Regards sur les attitudes et comportements des employeurs à l'égard de la diversité de la main-d'œuvre autochtone (Secteur forestier)*. Rapport soumis au Fonds de recherche du Québec – Société et culture (FRQSC) et au Ministère du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale (MTESS).
- Proulx, G., Beaudoin, J. M., Asselin, H., Bouthillier, L., & Théberge, D. (2020). Untapped potential? Attitudes and behaviours of forestry employers toward the Indigenous workforce in Quebec, Canada. *Canadian Journal of Forest Research*, 50(4), 413-421.

- Théberge, D., Beaudoin, J-M, Asselin, H., Ben Mansour, J., Bouthillier, L., St-Jean, É., & Fabi, B. (2019). *Regards sur les attitudes et comportements des employeurs à l'égard de la diversité de la main-d'œuvre autochtone (rapport global)*. Rapport soumis au Fonds de recherche du Québec – Société et culture (FRQSC) et au Ministère du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale (MTESS).
- Vallières, P., Beaudoin, J-M., Asselin, H. (2019). *Attitudes et comportements des employeurs à l'égard de la main-d'oeuvre autochtone dans le secteur des pêches*. Rapport soumis au Fonds de recherche du Québec – Société et culture (FRQSC) et au Ministère du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale (MTESS).
- Vallières, P., Beaudoin, J.-M., Asselin, H. & Théberge, D. (2021). Rareté de main-d'œuvre : comment faire bonne pêche dans le bassin de travailleurs autochtones? Dans Gagnon, M. & Beaudry, C. (dir.) *Diversité en milieu de travail. De l'exclusion à l'inclusion*. Montréal: Éditions JFD.

Annexe – Tableaux

Tableau I – Meilleures pratiques en matière de recrutement

Collaboration
Rencontres périodiques entre les représentants des Premières Nations, des employeurs et des instances gouvernementales pertinentes pour identifier les actions à entreprendre pour favoriser la participation accrue d'employés autochtones et leur bien-être professionnel
Création de partenariats entre employeurs et entreprises autochtones locales
Participation continue des jeunes, des femmes et des aînés dans les réflexions, les prises de décisions et le déploiement des mesures
Visites dans les écoles, présentations et vidéos mettant en valeur la conciliation entre le milieu du travail et les cultures autochtones
Visites de mines pour les élèves et les autres membres des Premières Nations
Sensibilisation aux métiers non traditionnels auprès des femmes et des jeunes, en collaboration avec les institutions de formation
Promotion de « modèles » : employés autochtones ayant réussi à s'épanouir professionnellement
Impliquer les employés autochtones déjà à l'emploi et les intégrer au plan de promotion et de recrutement
Tenue d'un registre de chercheurs d'emplois: compilation par les Premières Nations de données telles que l'inscription ou la réussite de programmes de formations préparatoires à l'emploi et les qualifications professionnelles
Liaison, orientation et accompagnement
Présence dans la communauté d'un agent de liaison, servant d'intermédiaire entre les employeurs et les membres de la Première Nation
Diffusion de l'information relative aux occasions d'emplois dans les médias sociaux, à la radio communautaire, par affichages dans les Premières Nations et lors de foires d'emplois
Services d'orientation au sein de la communauté : rencontres individuelles et présentation des postes et formations disponibles et des occasions de financement possibles
Accompagnement au sein de la communauté dans les démarches d'adhésion à la formation requise, d'obtention de financement et d'application à des postes
Préparation à l'emploi
Programme de préparation à l'emploi offert au sein des Premières Nations
Participation simultanée de plusieurs candidats autochtones au programme de préparation à l'emploi pour favoriser la motivation
Sélection de formateurs qualifiés (compréhension des particularités culturelles; intégration des diverses contributions; accueil des questions et des défis; valorisation du développement de l'autonomie et des compétences de soi et des autres, de l'engagement, du bien-être du groupe, etc.)

<p>Formation complète</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Contexte historique ○ Estime de soi, bien-être ○ Introduction au contexte industriel ○ Présentation des possibilités d'emploi ○ Respect des normes de santé et sécurité au travail ○ Langue seconde liée au contexte de travail ○ Assiduité, ponctualité, honnêteté, efficacité ○ Sensibilisations aux problématiques liées à l'alcool et aux drogues ○ Simulation d'entrevue d'embauche et conditions de réussite
<p>Délais raisonnables entre la fin du programme de préparation à l'emploi et le début du programme d'introduction au site</p>
<p>Introduction au site</p>
<p>Service de transport à partir du lieu de résidence jusqu'au lieu de travail</p>
<p>Désignation d'employés autochtones responsables de l'accueil</p>
<p>Formation de base (valeurs, politiques et mesures de sécurité de l'entreprise, visite des installations et des bureaux, présentation à l'équipe, présentation des divers programmes de perfectionnement)</p>
<p>Visite complète du site</p>
<p>Jumelage avec d'autres employés autochtones ou avec un mentor</p>
<p>Présentation des divers métiers possible (avec possibilité d'essai)</p>
<p>Événement (p. ex. dîner) impliquant les dirigeants de l'entreprise, pour montrer leur soutien et contentement à l'arrivée de nouveaux employés autochtones</p>
<p>Rémunération des candidats qui terminent le programme</p>
<p>Processus de sélection</p>
<p>Aide à la préparation aux entrevues</p>
<p>Entrevues situationnelles et comportementales permettant aux candidats de faire valoir leurs intérêts et aptitudes, au-delà des diplômes</p>
<p>Instauration d'un comité de sélection inclusif ayant reçu une formation sur la diversité culturelle et qui inclut au moins un membre autochtone</p>

Tableau II – Meilleures pratiques en matière d'intégration

Formation sur la diversité culturelle
Information, sensibilisation et formation ciblées pour les dirigeants, les superviseurs et les employés – autochtones et allochtones – relativement aux réalités particulières des différents groupes culturels
Contenu élaboré en collaboration avec les Premières Nations affectées par le projet
Formation offerte au sein des Premières Nations et sur les lieux de travail
Valorisation culturelle en milieu de travail
Organisation d'activités culturelles (en général et pour souligner certains événements significatifs comme la Journée nationale des Peuples autochtones)
Établissement d'un centre culturel sur le site du projet
Art et décorations autochtones dans les aires communes
Installations pour l'entreposage et la préparation de nourriture traditionnelle
Évaluation des mesures de sécurisation culturelle par les employés autochtones
Aide à l'apprentissage de langues secondes et valorisation des langues autochtones <ul style="list-style-type: none"> ○ Embauche de superviseurs bilingues ○ Accès à un service de traduction ○ Création de lexiques de termes usuels ○ Mise à disposition de programmes informatisés d'apprentissage de langues ○ Sessions d'enseignement de langue seconde à l'interne ○ Encouragement des employés à parler aux différents groupes culturels dans leur langue respective
Déploiement d'actions concrètes en lien avec le respect du territoire <ul style="list-style-type: none"> ○ Accréditations environnementales (p.ex. FSC, ECOLOGO, IRMA) ○ Gestion optimale des impacts environnementaux ○ Restauration des sites d'exploitation ○ Recyclage ○ Mise en œuvre de politiques visant l'utilisation appropriée des ressources
Respect du contexte familial et des traditions
Installations permettant de communiquer avec les membres de la famille et de la Première Nation
Sensibilisation et soutien à la planification des congés
Congés pour événements communautaires / familiaux
Congés pour obligations familiales en contexte de famille élargie (p. ex. congé pour deuil)
Visites du site minier pour les familles des employés autochtones
Congés de chasse / pêche (p. ex. Moose break / Goose Break / Semaines culturelles)
Offre d'un service de transport du domicile au lieu de travail

Tableau III – Meilleures pratiques en matière de rétention

Progression de carrière
Identification des aspirations professionnelles des employés autochtones
Offre d'une diversité de tâches et de nouveaux défis
Cheminement permettant d'atteindre les postes convoités, incluant les postes de supervision / direction
Possibilité de suivre des formations à l'interne et à l'externe <ul style="list-style-type: none"> ○ Participation d'employés autochtones et intégration du savoir des aînés dans l'élaboration et la mise en œuvre des formations ○ Style d'enseignement davantage axé sur l'observation, la pratique et l'interaction sociale plutôt que sur la théorie
Suivi, encouragement, soutien, évaluation périodique de l'avancement professionnel et rétroaction
Promotion à l'interne de la progression des employés autochtones
Collaboration avec les institutions d'enseignement pour la reconnaissance des compétences et des formations acquises au sein des entreprises
Mentorat
Instauration d'un système de mentorat : formel (planifié), informel (sur demande) ou en groupe (réunissant plusieurs employés bénéficiaires)
Rôles et fonctions du mentor : accueil, intégration, soutien, motivation, encouragement, conseil, accompagnement, transfert de connaissances, formation, facilitation, résolution de conflit
Embauche de mentors autochtones ou dotés d'une sensibilité à l'égard du contexte historique et culturel, formés spécifiquement sur la diversité culturelle et qui s'identifient au même genre que les personnes en formation
Climat de travail
Formation d'équipes de travail composée de plusieurs employés autochtones (effet du nombre)
Sélection de superviseurs qualifiés (compréhension des particularités culturelles; intégration des diverses contributions; accueil des questions et des défis; valorisation du développement de l'autonomie et des compétences de soi et des autres, de l'engagement, du bien-être du groupe, etc.)
Organisation d'activités sociales et culturelles impliquant tous les employés en dehors des heures de travail, dans les Premières Nations et dans les lieux de travail
Mise en œuvre de politiques pour assurer l'éthique et l'inclusion organisationnelle et contrer le racisme, le harcèlement et la discrimination
Mécanisme de règlement de différends élaboré en collaboration avec la Première Nation
Rencontres où les membres des équipes sont invités à s'exprimer sur ce qu'ils vivent
Possibilité de rapporter les conflits à un responsable qui est aussi autochtone
Instauration d'un comité multiculturel ayant pour mission d'aborder les enjeux relatifs au climat de travail et de trouver des solutions
Création de groupes privés sur les médias sociaux pour les équipes de travail pour le partage d'information et l'encouragement
Offre d'un programme d'aide aux employés (PAE)
Sondage annuel au sujet du niveau d'engagement et du sentiment d'appartenance dans une perspective d'amélioration continue



📍 174, rue Chef-Aimé-Romain
Wendake (Québec)
GOA 4V0

☎ 418 843-9999

📠 418 843-3625

✉ info@iddpnql.ca

🌐 www.iddpnql.ca



IDDPNQL
INSTITUT DE DÉVELOPPEMENT DURABLE DES
PREMIÈRES NATIONS DU QUÉBEC ET DU LABRADOR