



Préparation et résilience

Cartographie des grandes
lignes de l'écosystème des
compétences et de l'emploi
des Autochtones au Canada



Partners



Le Diversity Institute mène et coordonne des recherches multidisciplinaires et multipartites pour répondre aux besoins des Canadiens et des Canadiennes de tous les horizons, à la nature changeante des aptitudes et des compétences, et aux politiques, mécanismes et outils qui favorisent l'inclusion et la réussite économiques. Notre approche axée sur l'action et fondée sur des données probantes fait progresser la connaissance des obstacles complexes auxquels font face les groupes sous-représentés ainsi que des pratiques exemplaires pour induire des changements et produire des résultats concrets. Le Diversity Institute dirige des recherches pour le Centre des Compétences futures.



Le Centre des Compétences futures (CCF) est un centre de recherche et de collaboration avant-gardiste qui se consacre à préparer les Canadiens à leur réussite professionnelle. À notre avis, les Canadiens devraient être confiants quant aux compétences qu'ils possèdent pour réussir au sein d'une main-d'œuvre en constante évolution. À titre de communauté pancanadienne, nous collaborons pour définir, tester, mesurer et partager de façon rigoureuse des approches novatrices pour évaluer et développer les compétences dont les Canadiens ont besoin pour prospérer dans les jours et les années à venir. Le Centre des Compétences futures a été fondé par un consortium dont les membres sont la Toronto Metropolitan University, Blueprint et le Conference Board du Canada, et est financé par le Programme des compétences futures du gouvernement du Canada.



Le Conseil canadien pour l'entreprise autochtone (CCEA) œuvre en faveur de la pleine participation des Autochtones à l'économie canadienne. En tant qu'association nationale apolitique, il a pour mission de promouvoir, de consolider et d'agir en faveur de la prospérité de l'économie autochtone, et ce, en encourageant les relations commerciales, les débouchés sur le marché et la sensibilisation au monde des affaires. Le CCEA met à la disposition de ses membres des supports de connaissances, des ressources et des programmes afin de favoriser les perspectives économiques pour les populations et les entreprises Autochtones partout au Canada. Pour obtenir de plus amples renseignements, rendez-vous sur www.ccab.com/fr.

Commanditaire

Le Centre des Compétences futures – Future Skills Centre est financé par le gouvernement du Canada dans le cadre du programme Compétences futures.

Les opinions et interprétations contenues dans cette publication sont celles des auteurs et ne reflètent pas nécessairement celles du gouvernement du Canada.



Auteurs

Samantha Santoro

Conseil canadien pour l'entreprise autochtone

Maesyne Walsh

Conseil canadien pour l'entreprise autochtone

Collaborateur

Andrew Avgerinos

Conseil canadien pour l'entreprise autochtone

Partenaires

Wendy Cukier

Diversity Institute de la

Toronto Metropolitan University

Christopher Zou

Diversity Institute de la

Toronto Metropolitan University

Diversity Institute de la

Toronto Metropolitan University

Le rapport *Préparation et résilience : Cartographie des grandes lignes de l'écosystème des compétences et de l'emploi des Autochtones au Canada* a été rédigé sous la direction du Conseil canadien pour l'entreprise autochtone, en collaboration avec le Diversity Institute de la Ted Rogers School of Management de la Toronto Metropolitan University en qualité de responsable de la recherche pour le Centre des Compétences futures.

Veillez noter que dans ce document, le genre masculin est utilisé comme générique, dans le seul but de ne pas alourdir le texte.

Date de publication :

Juin 2022

Avant-propos

Préparation et résilience : cartographie des grandes lignes de l'écosystème des compétences et de l'emploi des Autochtones au Canada

Les organisations et les entreprises dirigées par des Autochtones se multiplient et créent de nouvelles possibilités d'emploi au sein des collectivités du pays. La promotion des leaders et des professionnels autochtones sur le marché du travail favorisera un avenir prospère et durable à long terme.

Bien que le Canada connaisse une demande de main-d'œuvre dans les secteurs à forte croissance, les peuples autochtones continuent d'être sous-représentés sur le marché du travail. Même si les entreprises appartenant à des Autochtones ont réalisé des progrès dans les secteurs qui touchent les collectivités autochtones, comme les secteurs de l'exploitation minière, du pétrole et du gaz, et de l'énergie durable, il existe encore des obstacles à l'entrée des Autochtones dans le cadre plus élargi des entreprises. Les jeunes autochtones constituent l'une des populations dont la croissance est la plus rapide au Canada et pourraient contribuer à combler la pénurie de main-d'œuvre en entrant sur le marché du travail. Élargir l'accès à des offres de formation, de mentorat et de perfectionnement des compétences adaptées à la culture est l'une des nombreuses mesures indispensables pour favoriser la réconciliation économique, la résilience et l'inclusion.

Préparation et résilience: Cartographie des grandes lignes de l'écosystème des compétences et de l'emploi des Autochtones au Canada, il est possible de dresser une feuille de route utile pour le développement des compétences, la formation et le financement des peuples autochtones.

Cette recherche aide à découvrir l'état actuel des programmes disponibles pour les personnes autochtones à la recherche d'un emploi, et permet d'évaluer si les programmes incluent des approches intersectionnelles et spécifiques aux autochtones pour le développement des compétences. Nous reconnaissons le leadership et la recherche menés par l'Institut de la diversité et le Conseil canadien pour le commerce autochtone dans l'élaboration de ce précieux exercice de schématisation. Ensemble, nous pouvons continuer à réfléchir aux recommandations et aux orientations futures présentées dans ce rapport afin de soutenir et d'autonomiser les Autochtones tout au long de leur carrière.

Pedro Barata
Directeur général
Centre des Compétences futures

Contents

Résumé	i
Phase 1 : Cartographie de l'écosystème de la formation axée sur les compétences pour les Autochtones	1
Phase 2 : Entrevues approfondies avec des prestataires de formation à propriété autochtone	19
Phase 3 : Entrevues approfondies avec des entreprises non autochtones	31
Recommandations et orientations futures	43
Conclusion	51
Références	53

Résumé

Le développement des compétences, la formation et les possibilités de financement revêtent un caractère indispensable pour permettre l'avancement professionnel des Autochtones, accroître les chances de réussite des Autochtones sur le marché du travail et en entrepreneuriat et favoriser la réconciliation économique au Canada. De telles possibilités peuvent aider les Autochtones à s'adapter à l'évolution constante d'un marché du travail axé sur la technologie, et ce, dans les nombreux secteurs d'activité qui composent l'économie canadienne. La force économique du Canada dépend de sa capacité à offrir à chaque membre de la population les ressources dont il a besoin pour mettre à profit ses talents, ses compétences et ses capacités. Pour parvenir à une économie véritablement inclusive, il est primordial d'œuvrer délibérément pour s'assurer que les groupes historiquement marginalisés, tels que les Autochtones, puissent s'épanouir et réussir sur un pied d'égalité comme employés, propriétaires d'entreprise, entrepreneurs et chefs de file de leur secteur et, plus généralement, dans la société. À cette fin, il est essentiel de lancer des initiatives qui permettent aux Autochtones d'acquérir des compétences grâce à des possibilités de formation, de réseautage et de mentorat.

En collaboration avec ses partenaires, le Conseil canadien pour l'entreprise autochtone (CCEA) a produit le rapport *Préparation et résilience : Cartographie des grandes lignes de l'écosystème des compétences et de l'emploi des Autochtones au Canada* dans le cadre

d'un projet sur les obstacles et les facteurs favorables à l'emploi des Autochtones au Canada visant à dresser un état des lieux de l'emploi autochtone. La présente étude s'est articulée en trois phases, à savoir un exercice de cartographie, suivi de deux séries d'entrevues approfondies. La phase 1 a consisté à évaluer un large vivier d'organismes de perfectionnement des compétences et de financement propres aux Autochtones au Canada. Cet exercice de cartographie visait à comprendre les possibilités disponibles actuellement pour les Autochtones, en matière d'avancement professionnel et de perfectionnement des compétences. Les phases 2 et 3 ont apporté des éléments de contexte supplémentaires sur l'état de l'emploi autochtone, notamment des observations et des contributions singulières de représentants d'entreprises autochtones et d'entreprises non autochtones. Dans le cadre de chacune de ces phases, 15 entrevues ont été réalisées avec des prestataires de formation autochtones et 15 autres avec des entreprises non autochtones figurant dans le répertoire du CCEA, soit un total de 30 entrevues.

Sur les 1 207 organismes qui ont été cartographiés lors de la phase 1 du fait qu'ils proposent des formations et des financements aux Autochtones, nous avons établi les conclusions suivantes :

- > Les secteurs d'activité les plus répandus parmi les organismes répertoriés sont les soins de santé et l'assistance sociale (26 %)

et le commerce de détail (18 %). En revanche, d'autres secteurs, comme le secteur manufacturier, sont sous-représentés, dans la mesure où ils ne représentent aucun des organismes recensés alors même qu'ils emploient 9 % des Autochtones.

- > Parmi les organismes où l'identité autochtone était explicitement précisée, la majorité est détenue ou dirigée par des membres des Premières Nations (80 %), suivies par les Métis (11 %) et les Inuits (9 %).
- > Des outils ou des ressources (81 %) et des possibilités de réseautage (73 %) sont accessibles aux Autochtones dans la plupart des organismes répertoriés dans la base de données. Des formations semblent également être largement disponibles, puisque 54 % des organismes proposent une certaine forme de formation pratique. Les possibilités de mentorat (37 %) sont moins répandues au sein des organismes, ce qui laisse à penser qu'il s'agit d'un domaine de croissance potentiel.
- > En ce qui concerne les compétences ciblées par les organismes, les compétences interpersonnelles et celles non définies (c'est-à-dire les compétences qui ne peuvent pas être classées dans une autre catégorie, comme les capacités créatives) sont les plus fréquemment ciblées, à 54 % et 54 %, respectivement. Une proportion similaire d'organismes s'emploie à améliorer les compétences fondamentales (38 %), les compétences analytiques (38 %) et les compétences en gestion des ressources (36 %). D'après l'analyse de la répartition des compétences ciblées qui a été faite au cours du projet de cartographie, les Autochtones semblent avoir moins d'occasions d'acquérir des compétences techniques (17 %), comme celles requises pour faire fonctionner des machines et des systèmes technologiques.



Pour parvenir à une économie véritablement inclusive, il est primordial d'œuvrer délibérément pour s'assurer que les groupes historiquement marginalisés, tels que les Autochtones, puissent s'épanouir et réussir sur un pied d'égalité comme employés, propriétaires d'entreprise, entrepreneurs et chefs de file de leur secteur et, plus généralement, dans la société.

Parmi les organismes prestataires de formation détenus par des Autochtones ayant participé aux entrevues, nous avons établi les conclusions suivantes :

- > Ces organismes prestataires de formation détenus par des Autochtones ont pour objectif commun d'améliorer le paysage de l'emploi pour les Autochtones au Canada.
- > Ces prestataires estiment contribuer de différentes manières au paysage de la formation professionnelle ou du perfectionnement des compétences pour la main-d'œuvre autochtone, notamment :
 - > en comblant les lacunes au niveau des compétences professionnelles (p. ex., en veillant à ce que les personnes possèdent les compétences nécessaires pour s'acquitter des tâches d'un emploi)

- > en cernant les besoins stratégiques (p. ex., formation concernant des fonctions de gestion plutôt que des emplois de premier échelon, formation concernant les négociations en matière d'autonomie gouvernementale ou la surveillance environnementale communautaire)
- > en répondant aux besoins globaux (c.-à-d. en aidant les entreprises à créer des environnements culturellement sûrs et accueillants pour les Autochtones)

Parmi les organismes non autochtones ayant participé aux entrevues, nous avons établi les conclusions suivantes :

- > Les organismes non autochtones emploient plusieurs méthodes pour recruter des talents autochtones (notamment des méthodes de recrutement traditionnelles, des activités de sensibilisation au sein des communautés autochtones et le recours à des établissements d'enseignement et de formation) et pour former des Autochtones (notamment la formation aux compétences requises pour les types d'emplois proposés par une entreprise, la formation au moment de l'embauche dans l'entreprise et des activités globales de soutien par des membres de la communauté qui ne sont pas directement liées à un emploi).
- > Certaines entreprises offrent une formation et un accompagnement très personnalisés pour aider les candidats autochtones à passer à travers le processus d'embauche et à remplir les conditions exigées pour différents postes. Ce soutien individualisé est nécessaire pour surmonter deux grands types d'obstacles cités lors des entrevues : les obstacles non intentionnels créés par l'entreprise elle-même (comme le fait d'accepter uniquement les candidatures en ligne) et les obstacles systémiques auxquels sont confrontés les Autochtones (comme un accès peu fiable à Internet ou à un téléphone).

Les résultats de cette étude peuvent aider les entrepreneurs autochtones, les pouvoirs publics et les entreprises du secteur privé à mieux comprendre le manque de possibilités actuelles offertes aux Autochtones, à mettre en évidence les possibilités de développement de programmes futurs et à remédier aux éventuelles lacunes dans les possibilités existantes. Les renseignements recueillis au cours de l'évaluation du paysage des compétences et de l'emploi des Autochtones mettent en évidence les possibilités accrues d'avancement professionnel de ceux-ci. Les pouvoirs publics, les organismes de services sociaux et les entreprises partenaires peuvent aider les groupes dirigés par des Autochtones à favoriser le perfectionnement des compétences et à mettre à disposition des ressources de la manière la plus efficace possible dans les communautés qu'ils desservent.



Les résultats de cette étude peuvent aider les entrepreneurs autochtones, les pouvoirs publics et les entreprises du secteur privé à mieux comprendre le manque de possibilités actuelles offertes aux Autochtones, à mettre en évidence les possibilités de développement de programmes futurs et à remédier aux éventuelles lacunes dans les possibilités existantes.

Phase 1 : Cartographie de l'écosystème de la formation axée sur les compétences pour les Autochtones

Introduction

Le Programme de formation pour les compétences et l'emploi destiné aux Autochtones (PFCEA) a été créé par Emploi et Développement social Canada (EDSC) après la série de consultations menées en 2016 et 2017 auprès de titulaires de droits autochtones sur la stratégie de formation visant à aider les Autochtones à améliorer leurs compétences et à trouver un emploi. Le programme finance des organismes de services autochtones qui offrent des formations professionnelles aux Autochtones dans leurs communautés. Les retombées du PFCEA sont en cours d'évaluation, mais des programmes analogues ayant été financés par EDSC ont affiché des résultats prometteurs. En effet, les participants aux programmes ont connu une hausse de leurs revenus d'emploi, un taux d'emploi plus élevé et une moindre dépendance à l'aide sociale que les non-participants (gouvernement du Canada, 2021 a).

Malgré des investissements continus dans la formation axée sur leurs compétences, les Autochtones demeurent sous-représentés sur le marché du travail, et ces disparités se sont aggravées depuis le début de la pandémie (Environics, 2021). Selon Statistique Canada (2022), le taux de chômage des Autochtones s'élevait à 10,2 % en 2019 et a bondi à 14,2 % en 2020, alors qu'il a chuté à 11,6 % en 2021, signe d'une certaine reprise. Néanmoins, tous ces chiffres sont respectivement supérieurs au

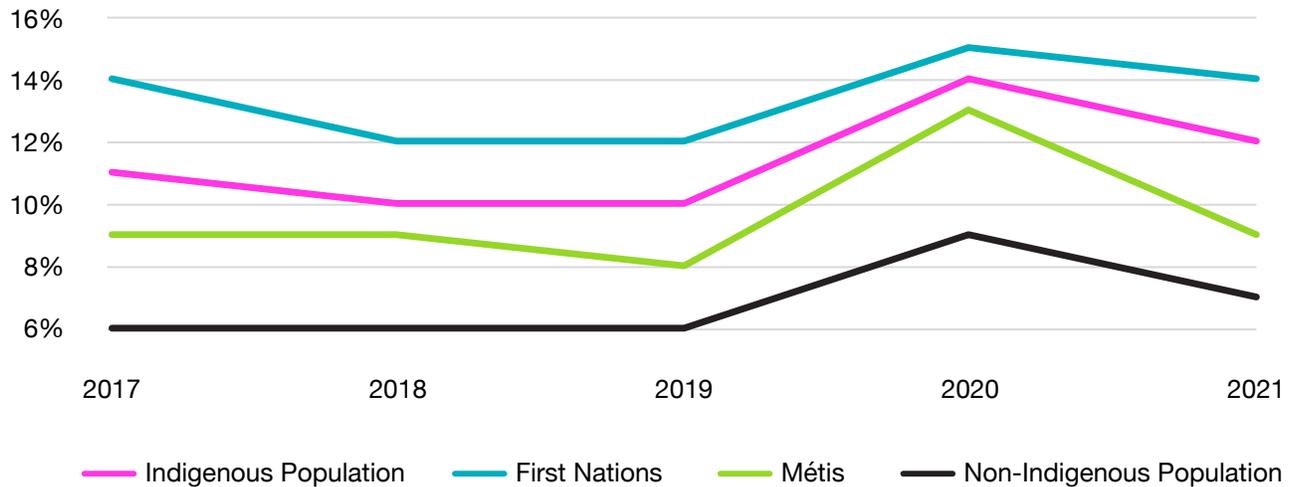
taux de chômage des non-Autochtones. Les renseignements fournis par Statistique Canada ne comprenaient pas de données distinctes sur les Inuits.

Comme de nombreux autres pays, le Canada connaît une pénurie de main-d'œuvre qualifiée dans les secteurs à forte demande. Cette situation est en partie imputable à la transformation numérique des organismes, qui a créé une forte demande en compétences numériques et qui s'est intensifiée du fait de la pandémie de COVID-19, les employés étant à la recherche de meilleures perspectives ailleurs (Cukier et coll., 2021). Les entreprises de certains secteurs, comme celui des services d'hébergement et de restauration, et de certaines régions, comme le Canada atlantique (Brigley et Chapman, 2022), doivent composer avec des pénuries de main-d'œuvre et des hausses de salaire.

Cependant, lorsque l'on évalue la pénurie de main-d'œuvre en regard du taux de chômage plus élevé chez les Autochtones, une partie du problème semble résider dans la sous-utilisation de la main-d'œuvre autochtone. D'après une enquête menée en 2017 par Statistique Canada (Statistique Canada, 2018b), la principale raison citée par les Autochtones pour expliquer leur difficulté à trouver du travail est le manque d'emplois disponibles (60,3 %), suivi du manque d'expérience de travail (44,6 %) et du manque d'éducation et de formation (44,5 %). Toutefois,

FIGURE 1

Taux de chômage, selon l'identité autochtone et par année (2017-2021)

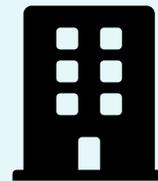


Source : Statistique Canada. (7 janvier 2022). *Caractéristiques de la population active selon la région et le groupe autochtone détaillé* [Tableau 14-10-0365-01]. Consulté le 8 juin 2022 sur <https://www150.statcan.gc.ca/t1/tbl1/fr/tv.action?pid=1410036501>

comme le marché du travail est de plus en plus axé sur les candidats à la faveur de la hausse des postes à pourvoir (Bundale, 2022), le manque d'expérience de travail, d'éducation et de formation constitue vraisemblablement aujourd'hui le principal obstacle pour les demandeurs d'emploi autochtones. La progression du nombre de postes disponibles n'est peut-être pas aussi élevée dans les réserves des Premières Nations.

Le gouvernement du Canada a mis en place une initiative visant à accroître la représentation des Autochtones dans la fonction publique fédérale (Cercles interministériels sur la représentation des Autochtones, 2017). Cette initiative a été reprise par des sociétés privées (comme Shopify) (Shopify, 2020), dont beaucoup recrutent activement des travailleurs autochtones. Les jeunes autochtones constituent également le groupe démographique qui enregistre la croissance la plus rapide au Canada (Statistique Canada, 2018a) et, d'ici 2026, 350 000 jeunes autochtones pourront combler en partie ce manque de ressources en rejoignant la population active (Skudra et coll., 2020).

Il est nécessaire de mettre l'accent sur le recrutement et la requalification des Autochtones, car les attentes sont aujourd'hui de plus en plus fortes pour que les organismes corrigent les injustices sociales du passé (Indigenous Works, 2019). Des investissements accrus dans l'équité, la diversité et l'inclusion (EDI) peuvent améliorer le maintien en poste des employés et rendre les organismes plus attrayants pour les demandeurs



La principale raison citée par les Autochtones pour expliquer leur difficulté à trouver du travail est le manque d'emplois disponibles (60,3 %), suivi du manque d'expérience de travail (44,6 %) et du manque d'éducation et de formation (44,5 %).

d'emploi potentiels, notamment les plus jeunes (Miller, 2021). En plus d'élargir le vivier de talents, le fait d'employer des travailleurs autochtones permet aux employeurs de nouer de meilleures relations avec la collectivité locale, d'acquérir la légitimité sociale nécessaire pour intervenir dans les communautés autochtones et d'améliorer leur réputation, favorisant ainsi, la conservation des effectifs (MacLaine et coll., 2019).

Pourquoi la formation axée sur les compétences est-elle importante?

Malgré les avantages évidents de l'emploi autochtone, les organismes peinent toujours à accroître l'inclusion des Autochtones dans leurs effectifs. Cette difficulté découle en partie de l'importance excessive accordée aux titres de compétences (Gooch et coll., 2022), comme les grades universitaires ou les diplômes collégiaux, plutôt qu'aux compétences en tant que telles. Lorsqu'un employeur cherche à pourvoir un poste donné au sein de son organisme, il recherche essentiellement un ensemble particulier de compétences qui l'aideront à atteindre les objectifs de l'entreprise. Les professionnels des ressources humaines utilisent souvent les diplômes pour déterminer si un demandeur d'emploi possède ou non des compétences spécifiques, même s'il s'agit généralement de mauvais indicateurs (Gyarmanti et coll., 2020). Par ailleurs, alors même que les éducateurs aiment à penser qu'ils enseignent à leurs élèves les compétences nécessaires à leur réussite, près d'un quart des finissants obtiennent des résultats inférieurs au niveau de littératie et de numératie dont ils devraient avoir besoin pour réussir sur le marché du travail de demain (Weingarten et Hicks, 2018).

Cette importance excessive accordée aux titres de compétences désavantage de manière disproportionnée de nombreux groupes en quête d'équité, dont les Autochtones, qui sont sous-

représentés dans l'enseignement supérieur. Bien que les Autochtones aient enregistré des progrès importants en ce qui concerne le niveau d'études postsecondaires, ils se situent toujours en dessous du niveau de scolarité des non-Autochtones (Conseil national de développement économique des Autochtones, 2019).

L'éducation postsecondaire présente des avantages évidents pour les Autochtones. Une fois qu'ils obtiennent leur baccalauréat, plus de 90 % d'entre eux trouvent un emploi, soit une proportion analogue à celle des non-Autochtones. Néanmoins, les Autochtones continuent de faire face à de nombreux obstacles pour accéder à des programmes d'études et obtenir leurs diplômes, comme le manque de préparation et d'orientation scolaires, l'insuffisance des financements et le manque de soutien communautaire et familial en raison de la nécessité de déménager (Inuit Tapiriit Kanatami, 2020; Conseil national de développement économique des Autochtones, 2019). Ces difficultés montrent qu'il est primordial de prévoir des voies parallèles afin que les Autochtones puissent obtenir les compétences nécessaires pour participer au marché du travail (Statistique Canada, 2021b).

Il existe également des disparités majeures dans les compétences fondamentales et des obstacles disproportionnés entre les Autochtones et les non-Autochtones. Les jeunes autochtones sont nombreux à ne pas obtenir leur diplôme d'études secondaires ou bien à l'obtenir sans avoir acquis des compétences suffisantes en littératie et en numératie (Skudra et coll., 2020). Ils sont également moins confiants quant à leur littératie numérique, bien qu'ils utilisent fréquemment des appareils numériques (Schrumm et coll., 2021). Cette situation tient vraisemblablement en grande partie au fait que les infrastructures numériques sont réparties de manière inégale, de sorte que les communautés autochtones

disposent d'un accès limité à Internet à haut débit (Collier, 2021). Les populations autochtones étant surreprésentées dans les régions rurales et éloignées sans accès Internet à haut débit, elles se heurtent à des obstacles qui entravent tout particulièrement la formation axée sur les compétences et les possibilités d'emploi (Middleton, 2021).

Des craintes subsistent quant au fait que le vivier de talents autochtones ne possède pas les compétences nécessaires pour faire preuve de résilience face aux perturbations de demain. On estime que 50 % de la main-d'œuvre devra se recycler au cours des cinq prochaines années en raison de la double perturbation causée par la pandémie et l'automatisation technologique croissante (Cukier et coll., 2021). Les travailleurs autochtones sont surreprésentés dans les emplois peu rémunérés, exposés à l'automatisation et pour lesquels l'amélioration des compétences doit être une priorité (Young et coll., 2021). Ainsi, il est possible de déplacer les travailleurs autochtones en poste dans ces secteurs à haut risque vers le secteur des technologies de l'information et des communications (TIC), qui offre généralement



Il est possible de déplacer les travailleurs autochtones en poste dans ces secteurs à haut risque vers le secteur des technologies de l'information et des communications (TIC)

de meilleurs salaires et avantages sociaux. Une telle transformation améliorerait probablement l'emploi et la stabilité professionnelle des Autochtones et contribuerait à réduire le déficit de compétences numériques.

Compte tenu du besoin émergent en matière d'amélioration et de requalification, de nombreux organismes autochtones et non autochtones se sont établis pour dispenser des formations axées sur les compétences afin d'aider notamment les Autochtones à acquérir les compétences nécessaires pour obtenir un emploi. Une formation professionnelle bien informée, dispensée et dirigée par des Autochtones, est importante pour améliorer la situation des Autochtones sur le marché du travail (Organisation de coopération et de développement économiques [OCDE], 2018). La formation axée sur les compétences peut contribuer à combler le fossé entre l'éducation postsecondaire et les besoins du marché du travail en donnant aux Autochtones les compétences nécessaires pour participer au marché du travail sans diplôme officiel. Elle peut même profiter aux personnes titulaires d'un diplôme officiel en complétant leurs titres de compétences par des compétences plus pertinentes pour le marché du travail actuel. Le « Career Pathways Framework », mis en place aux États-Unis, est un dispositif innovant qui vise à mettre à niveau, de manière continue, les compétences exigées pour des emplois en demande. Il permet de définir une série d'activités de formation connexes concordant avec les diplômes pertinents pour le secteur en question. Ainsi, les particuliers suivent une formation de plus courte durée et peuvent intégrer plus rapidement le marché du travail (Palamar et Pasolli, 2018). La formation axée sur les compétences peut prendre différentes formes : formation directe aux compétences, mentorat, mise à disposition d'outils et de ressources pour l'apprentissage autonome,

activités de réseautage avec d'autres professionnels autochtones et non autochtones, etc.

On ne saurait trop insister sur l'importance de ces occasions de perfectionnement des compétences et de formation pour les Autochtones. Les Autochtones peuvent non seulement contribuer à combler la pénurie de talents, mais aussi accélérer la productivité de la nouvelle réalité numérique qui exige une diversité des opinions et un échange d'idées (Patsey et coll., 2019). L'expansion des possibilités de formation, d'éducation, de mentorat et de réseautage destinées expressément aux Autochtones aurait des effets durables sur le bien-être des communautés autochtones et sur l'économie canadienne.

Phase 1 : Importance de l'exercice de cartographie

Il est impératif d'offrir aux Autochtones des formations axées sur les compétences si l'on veut combler certaines des lacunes en matière de compétences et d'emploi. Pourtant, il existe très peu de renseignements sur l'écosystème actuel de la formation axée sur les compétences pour les Autochtones. Quels programmes sont actuellement à la disposition des demandeurs d'emploi autochtones? Où sont-ils dispensés? Quelles compétences ciblent-ils? Existe-t-il des programmes spécialement conçus pour les Autochtones qui se trouvent au croisement de plusieurs groupes en quête d'équité (par exemple, les femmes autochtones ou les personnes bispirituelles)? Bien qu'il existe de nombreux programmes de formation axée sur les compétences et de financement destinés aux Autochtones, il est difficile d'obtenir des données consolidées sur les programmes adaptés spécifiquement aux Autochtones partout au Canada (Skudra et coll., 2020). Or, ces renseignements sont utiles non seulement

pour les demandeurs d'emploi autochtones potentiels qui cherchent à s'améliorer ou à se requalifier, mais aussi pour les décideurs et les organismes de prestation de programmes souhaitant identifier les lacunes de l'écosystème actuel du perfectionnement des compétences des Autochtones.

Au cours de la première phase de ce projet, nous avons recueilli des renseignements sur 1 207 organismes proposant des formations axées sur les compétences ou des financements aux Autochtones partout au Canada. Cette liste est bien plus longue et plus à jour que d'autres listes établies dans le passé (par exemple, le First Nations, Inuit and Métis Essential Skills Inventory Project [FIMESIP, 2014], [Projet d'inventaire des compétences essentielles des Premières Nations, des Inuits et des Métis]), si bien qu'elle donne un aperçu plus complet et plus pertinent des forces et des faiblesses du paysage actuel de la formation des Autochtones. Bien que les Autochtones participent aussi à des programmes de formation axée sur les compétences destinés à un public plus général, nous nous sommes concentrés principalement sur les programmes expressément conçus pour les Autochtones, car des études ont montré que la probabilité de réussite des participants à ces programmes augmente lorsque la formation est appropriée sur le plan culturel, qu'elle est dispensée sur le territoire et qu'elle comprend des mesures de soutien complètes (Skudra et coll., 2020). Les services complets, notamment la garde d'enfants, l'évaluation des compétences, la gestion de cas, le soutien au transport, le mentorat et l'encadrement, peuvent revêtir une importance particulière pour aider les demandeurs d'emploi autochtones à achever leur formation professionnelle et à mettre en application leurs nouvelles compétences pour trouver et conserver un emploi (Zhong et Shetty, 2021). En avril 2022, le gouvernement fédéral a annoncé l'octroi d'un financement

de 2,5 milliards de dollars sur cinq ans pour renforcer l'apprentissage et la garde des jeunes enfants autochtones, y compris la garde avant et après l'école dans les réserves (gouvernement du Canada, 2022a).

Conception et méthode de l'exercice de cartographie

L'exercice de cartographie a permis de comprendre la portée et la nature des possibilités de perfectionnement des compétences, de formation et d'avancement professionnel destinées aux Autochtones. Une liste pancanadienne de 1 207 organismes autochtones a été codée entre le 25 août 2021 et le 23 février 2022. Les organismes ainsi répertoriés sont issus de différentes sources, telles que le répertoire des entreprises de femmes autochtones #BeTheDrum de l'Association des femmes autochtones du Canada, la base de données Skills Development Ecosystem Mapping (SDEM) (cartographie de l'écosystème du perfectionnement des compétences) du Diversity Institute, ainsi que la liste des organismes de prestation de services du Programme de formation pour les compétences et l'emploi destiné aux Autochtones (PFCEA) du gouvernement du Canada. Le Diversity Institute a mis à disposition ces listes d'organismes et d'entreprises, et le CCEA a trouvé d'autres organismes à l'issue d'une recherche documentaire.

Les types d'organismes inclus dans l'exercice de cartographie comprennent notamment :

- > des entreprises et établissements autochtones apportant aux Autochtones une aide en matière de perfectionnement des compétences, de formation, de financement ou d'emploi

- > des établissements universitaires autochtones et non autochtones proposant des cours d'études autochtones ou des bourses aux étudiants et étudiantes autochtones
- > des communautés des Premières Nations offrant des possibilités de formation axée sur les compétences ou de perfectionnement des compétences aux membres de la communauté
- > des organismes sans but lucratif proposant des possibilités de formation, de mentorat ou de réseautage aux Autochtones
- > des sociétés privées offrant des possibilités de formation ou de perfectionnement des compétences aux Autochtones

Dans le cadre de l'exercice de cartographie, nous avons recueilli des renseignements détaillés sur les différents organismes, comme leur emplacement, leur secteur d'activité, les compétences ciblées, la méthode de formation axée sur les compétences et leur taille.

Analyse : cartographie

L'échantillon final comportait 1 207 entreprises et organismes autochtones et non autochtones. Nous décrivons plus en détail les résultats de chaque domaine dans les paragraphes qui suivent.

Identité des propriétaires ou des décideurs au sein des organismes

Nous avons employé l'approche fondée sur les distinctions établie par le gouvernement du Canada (ministère de la Justice, 2018) pour reconnaître les trois groupes autochtones au Canada (c.-à-d. Premières Nations, Inuits et Métis), car l'adoption d'une approche « bonne pour tous » appliquée aux politiques et aux prises de décisions autochtones ne permet pas de tenir compte des obstacles singuliers auxquels

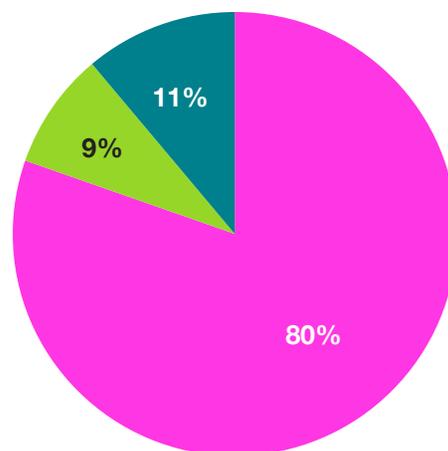
chacun de ces groupes autochtones doit faire face (Association nationale des centres d'amitié, 2021). Le classement selon l'identité autochtone a permis de déterminer si les organismes répertoriés dans la base de données pouvaient être classés comme appartenant aux Premières Nations, aux Inuits, aux Métis ou aux non-Autochtones en fonction de leur représentation sur Internet. Nous avons pu identifier la propriété ou l'exploitation autochtone en recherchant des mots clés sur les sites Web des organismes, comme « Autochtone », « Métis », « Inuit » ou le nom d'une communauté précise des Premières Nations. Certains établissements n'ayant pas pu être classés, une catégorie « sans identité » a été créée.

Si l'on utilise la définition de la propriété autochtone établie par le CCEA, à savoir une entreprise autochtone est une entreprise détenue et contrôlée à 51 % ou plus par une ou plusieurs personnes autochtones, les Autochtones possèdent ou dirigent 77 % des organismes figurant dans l'ensemble de données. Toutefois, nous n'avons pas pu déterminer l'identité des principaux décideurs de 43 % des organismes de l'échantillon, et 24 % des organismes sont détenus ou dirigés par des personnes non autochtones.

La figure 2 présente la proportion d'organismes dont les détenteurs s'identifient comme membres des Premières Nations, des Inuits ou des Métis dans un sous-échantillon de 387 organismes. Parmi ces organismes, 80 % sont détenus ou dirigés par des membres des Premières Nations, 11 % par des Métis et 9 % par des Inuits.

FIGURE 2

Sous-échantillon d'organismes cartographiés, par groupe d'identité autochtone (n = 387)



■ First Nations ■ Inuit ■ Métis

Secteur d'activité

La classification des secteurs d'activité repose sur le Système de classification des industries de l'Amérique du Nord (SCIAN). Utilisé dans les statistiques économiques canadiennes, le SCIAN propose des définitions communes de la structure industrielle (Statistique Canada, 2021a). Pour les besoins de la cartographie, 20 codes du SCIAN ont été employés afin de relier chaque organisme à un secteur d'activité.

Les secteurs dans lesquels ces organismes sont les plus nombreux sont les soins de santé et l'assistance sociale (26 %), le commerce de détail (18 %), les autres services (sauf les administrations publiques, la comptabilité) (16 %), les administrations publiques (14 %) et les services d'enseignement (9 %). La base de données ne contient aucun organisme actif dans le secteur de l'extraction minière, l'exploitation en carrière et l'extraction de pétrole et de gaz ni dans la fabrication et le commerce de gros. Pris

collectivement, les secteurs de l'agriculture, la foresterie, la pêche et la chasse, des services publics, de la construction, du transport et de l'entreposage, des services immobiliers et services de location et de location à bail, de la gestion de sociétés et d'entreprises et des services d'hébergement et de restauration représentent environ 2 % des organismes cartographiés.

À l'avenir, la recherche doit se pencher davantage sur la disponibilité d'initiatives de perfectionnement des compétences dans les secteurs des services d'hébergement et de restauration (7 % de la population autochtone en âge de travailler, contre 0,3 % de notre échantillon), de la construction (7 % contre 0,3 %), de la fabrication (9 % contre 0 %), de l'extraction minière, l'exploitation en carrière et l'extraction de pétrole et de gaz (2 % contre 0 %), du transport et de l'entreposage (5 % contre 0,2 %) et du commerce de gros (4 % contre 0 %). Compte tenu de ces faibles taux de participation,

il est possible de recenser des possibilités de formation et de perfectionnement offertes aux Autochtones dans ces secteurs.

Ces constatations mettent en évidence la nécessité d'investir davantage dans ces secteurs afin d'offrir un plus grand nombre de possibilités de perfectionnement des compétences, de formation et d'avancement professionnel aux Autochtones intéressés par ces secteurs ou vivant à proximité. À titre d'exemple, la création d'institutions telles que le Saskatchewan Indian Institute of Technologies contribue à constituer un vaste bassin de travailleurs qualifiés, ce qui permet d'ouvrir des perspectives et d'établir des liens entre les entreprises et les communautés des Premières Nations. Ainsi, des entreprises comme KDM Constructors, une coentreprise entre trois Premières Nations et SECON Group, suscitent des changements dans la bonne direction (Warick, 2021).

TABLEAU 1

Organismes cartographiés (SCIAN) et pourcentage de travailleurs autochtones employés au Canada, par secteur (Recensement de 2016)

Secteur (SCIAN)	Pourcentage des organismes cartographiés	Pourcentage de travailleurs autochtones employés
Soins de santé et assistance sociale	26 %	12 %
Commerce de détail	18 %	12 %
Autres services (sauf les administrations publiques)	16 %	4 %
Administrations publiques	14 %	6 %
Services d'enseignement	9 %	8 %
Services professionnels, scientifiques et techniques	6 %	7 %
Arts, spectacles et loisirs	5 %	2 %
Finance et assurances	4 %	4 %
Agriculture, foresterie, pêche et chasse	1 %	2 %
Industrie de l'information et industrie culturelle	1 %	2 %
Services d'hébergement et de restauration	0 %*	7 %
Services administratifs, services de soutien, services de gestion des déchets et services d'assainissement	0 %*	4 %
Construction	0 %*	7 %
Gestion de sociétés et d'entreprises	0 %*	0 %
Services immobiliers et services de location et de location à bail	0 %*	2 %
Transport et entreposage	0 %*	5 %
Services publics	0 %*	1 %
Fabrication	0 %	9 %
Extraction minière, exploitation en carrière, et extraction de pétrole et de gaz	0 %	2 %
Commerce de gros	0 %	4 %

* Les chiffres inférieurs à 0,5 % ont tous été arrondis à 0 %. Les pourcentages ayant été arrondis au nombre entier le plus proche, la somme peut ne pas correspondre à 100 %.

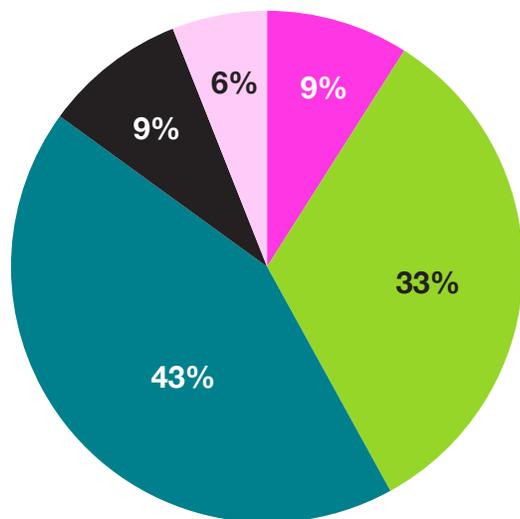
Source : Les données sur la répartition des Autochtones dans les différents secteurs au Canada sont tirées de : Statistique Canada. (2016). *Recensement de la population de 2016* [produit n° 98-400-X2016359 au catalogue de Statistique Canada].

Type d'organismes

Les organismes ont été classés selon les cinq catégories suivantes : organismes ouverts (propriété d'un groupe, mais pas d'une entreprise); organismes privés (propriété privée d'une entreprise ou d'une mutuelle); organismes sans but lucratif; organismes du secteur public (pouvoirs publics, y compris les territoires autochtones); et établissements d'enseignement (privés et publics – tous niveaux d'âge). Les types d'organismes les plus courants sont les organismes sans but lucratif (43 %) et les organismes privés (33 %). Les organismes du secteur public, les établissements d'enseignement et les organismes ouverts représentent 24 % de l'échantillon.

FIGURE 3

Cartographie des organismes, par type

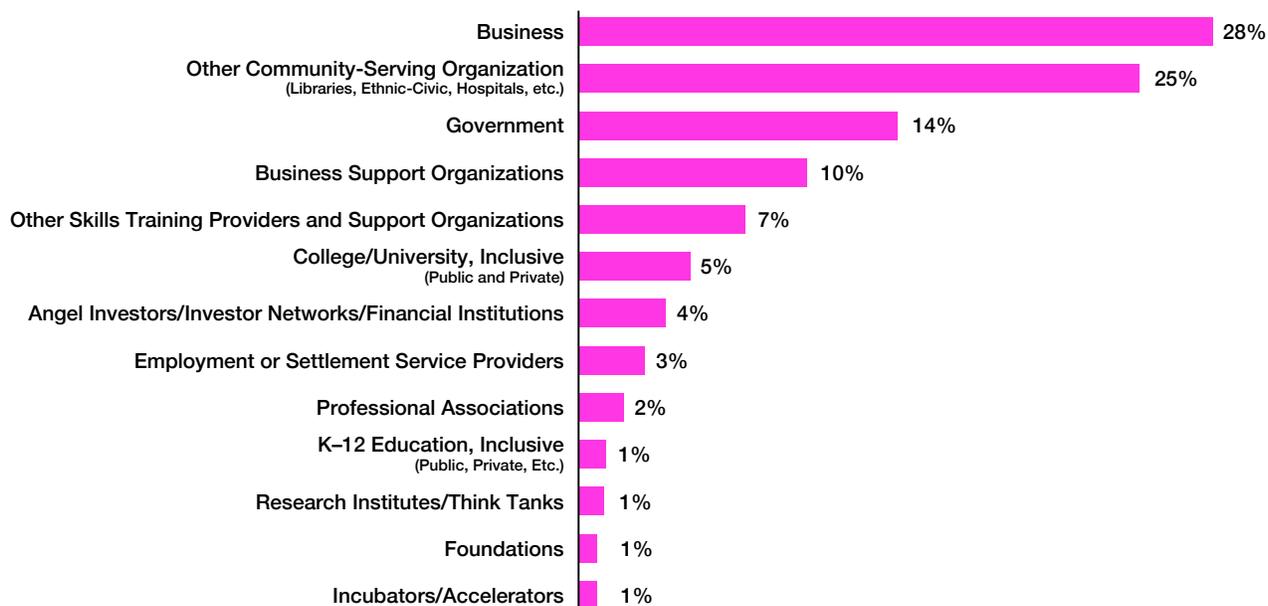


Catégorie d'écosystème

Les organismes ont été classés en 13 catégories d'écosystèmes en fonction de leur participation à la mise à disposition d'un produit ou d'un service spécifique. Les entreprises privées (28 %), les autres organismes au service de la communauté (comme les bibliothèques, les organismes ethniques et civiques et les hôpitaux) (25 %) et les organismes gouvernementaux (14 %) constituent la majeure partie de notre échantillon. Parmi les entreprises recensées par le biais de notre exercice de cartographie, 30 %, soit 362 entreprises, sont des petites ou moyennes entreprises (PME) comptant moins de 500 employés. Des recherches supplémentaires sont nécessaires pour évaluer dans quelle mesure les incubateurs et les accélérateurs, les fondations, les associations professionnelles et les fournisseurs de services d'emploi et d'établissement fournissent aux Autochtones des possibilités de formation ou de perfectionnement des compétences, des ressources destinées à couvrir des dépenses d'investissement ou de formation, ou encore des occasions d'avancement professionnel. Ces organismes représentent collectivement un tiers (33 %) de l'ensemble de données, mais, pris individuellement, ils ne représentent qu'un pourcentage mineur de la base de données.

FIGURE 4

Cartographie des organismes, par catégorie d'écosystème



* L'éducation de la maternelle à la 12^e année fait référence uniquement aux écoles hors réserve.

Financements et subventions destinés aux organismes

Les organismes de perfectionnement des compétences et de formation dépendent de diverses sources de financement. Il est essentiel d'identifier ces sources pour pouvoir déterminer quelle est la meilleure façon d'affecter les fonds disponibles afin de faciliter la création de programmes de développement des compétences et d'apporter une aide financière aux participants. Les domaines pour lesquels des financements et des subventions ne sont pas disponibles renseignent sur les lacunes existantes et, donc, sur l'inexistence ou l'inaccessibilité de la formation axée sur les compétences. Les sources de financement ont été divisées en quatre grands groupes : fédéral, provincial, municipal et privé. Les réponses à choix multiple étaient permises, car de nombreux organismes reçoivent des fonds de plusieurs sources.



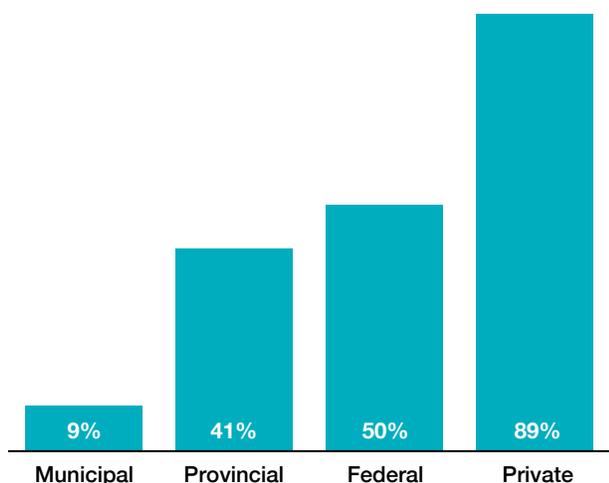
Une grande majorité des organismes est financée par le secteur privé (89 %). Bon nombre d'entre eux reçoivent également des fonds provenant des gouvernements fédéral (50 %) et provincial (41 %), et quelques-uns obtiennent des fonds de sources municipales (9 %).

Une grande majorité des organismes est financée par le secteur privé (89 %). Bon nombre d'entre eux reçoivent également des fonds provenant des gouvernements fédéral (50 %) et provincial (41 %), et quelques-uns obtiennent des fonds de sources municipales (9 %).

Un tiers (33 %) des organismes offrent des subventions dans le cadre de leurs programmes et services (définis au sens large dans cet exercice comme un financement non remboursable accessible aux Autochtones), tandis que seuls 4 % proposent des options de financement (prêts remboursables octroyés par des investisseurs providentiels, des réseaux d'investisseurs ou des institutions financières). La base de données ne comprend pas de renseignements sur les prêts étudiants gouvernementaux ou les bourses d'études administrées par l'intermédiaire d'un établissement d'enseignement postsecondaire.

FIGURE 5

Cartographie des organismes, par source de financement



Compétences ciblées

Dans le cadre de l'exercice de cartographie, nous avons basé les catégories de compétences sur la taxonomie des aptitudes et des compétences élaborée par Emploi et Développement social Canada (EDSC) pour harmoniser la terminologie et établir un plan directeur pour le perfectionnement des compétences (gouvernement du Canada, 2021c). Cette taxonomie vient compléter le modèle Compétences pour réussir d'EDSC, qui répertorie les neuf compétences essentielles dont les Canadiennes et les Canadiens ont besoin pour participer au monde du travail, à des activités d'éducation ou de formation et à la société (Palameta et coll., 2021). Les cinq catégories de compétences sont définies comme suit :

- > Les **compétences fondamentales** regroupent la lecture, l'écriture, la numératie, la communication orale et les compétences numériques. Toutes les compétences fondamentales sont répertoriées comme compétences essentielles dans le modèle Compétences pour réussir d'EDSC.
- > Les **compétences analytiques** permettent de développer les capacités nécessaires pour traiter des informations et des données de façon logique afin de produire des résultats utilisables. Elles incluent l'analyse de systèmes, l'analyse d'opérations, l'analyse du contrôle de la qualité, l'évaluation, la pensée critique, la prise de décisions, la résolution de problèmes, la recherche et l'investigation, ainsi que les stratégies d'apprentissage. La pensée critique, la prise de décisions et la résolution de problèmes sont regroupées dans la rubrique « Résolution de problèmes » du modèle Compétences pour réussir d'EDSC.

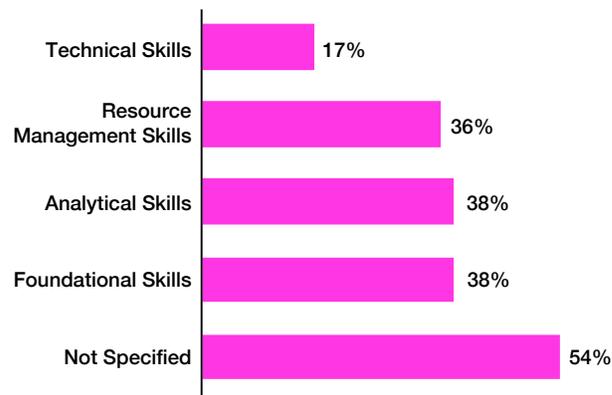
- > Les **compétences techniques** permettent de concevoir, de développer, d'intégrer, de configurer et d'exploiter des machines et des systèmes technologiques et de corriger les dysfonctionnements touchant leur application, telles que les compétences concernant l'entretien, l'installation, le fonctionnement, la réparation et la sélection des équipements.
- > Les **compétences en gestion des ressources** permettent de développer des capacités de planification, d'organisation, de suivi et de contrôle des ressources pour l'atteinte d'objectifs. Elles concernent la gestion du changement, la gestion de crise, la gestion des risques, la gestion des ressources financières, matérielles et humaines, ainsi que la planification stratégique.
- > Les **compétences interpersonnelles** consistent à développer la capacité de planifier, d'organiser, de surveiller et de contrôler les ressources pour atteindre les objectifs. Elles incluent la compétence interculturelle, la coordination, la gestion de la conversation, l'instruction, la négociation, l'orientation axée sur le service, la perception sociale, la persuasion et le travail avec autrui. Les compétences interculturelles et le travail d'équipe relèvent de la catégorie Collaboration dans le modèle Compétences pour réussir d'EDSC.

Certains organismes ont été cartographiés dans plusieurs catégories, car nombre d'entre eux couvrent tout l'éventail des capacités pertinentes. D'autres offres qui ne rentrent pas dans ces catégories, comme la formation aux capacités créatives, à l'entrepreneuriat ou à la sensibilisation culturelle, ont été classées dans la rubrique « Compétences non classées ». Il convient de noter que le modèle Compétences pour réussir (Palameta et coll., 2021) a été actualisé en mai 2021 et inclut désormais les

grandes rubriques « Créativité et innovation » et « Adaptabilité » afin de tenir compte plus précisément de l'apprentissage continu et de refléter les valeurs et les savoirs traditionnels des apprenants autochtones. Cependant, comme notre étude a commencé avant l'actualisation du modèle, ces nouvelles catégories ne sont pas incluses dans cet exercice de cartographie. Nous tenons toutefois à souligner que ce n'est pas parce qu'une compétence donnée ne relève pas de l'une des cinq catégories qu'elle est moins importante ou moins utile pour réussir.

Dans l'ensemble, les compétences clés ciblées dans les programmes destinés aux Autochtones sont proportionnellement semblables à celles des autres programmes : compétences en gestion des ressources (36 %), compétences fondamentales (38 %) et compétences analytiques (38 %). Les compétences interpersonnelles (54 %) et les compétences non classées (54 %) sont les plus souvent ciblées. Les Autochtones semblent avoir moins d'occasions d'acquérir des compétences techniques (17 %), c'est-à-dire des habiletés permettant de régler ou de faire fonctionner des machines ou des systèmes technologiques.

FIGURE 6
Pourcentage des organismes cartographiés offrant des formations concernant diverses compétences





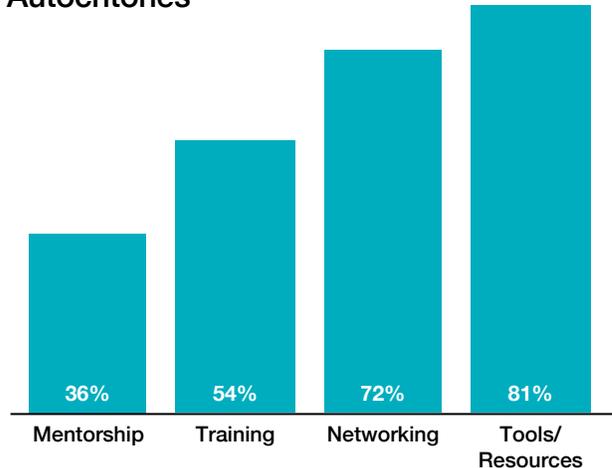
Perfectionnement des compétences

Le perfectionnement des compétences renvoie aux services ou programmes qu'un organisme fournit pour promouvoir le développement des compétences ciblées (comme indiqué ci-dessus). Comme les organismes fournissent fréquemment plusieurs services pour améliorer les compétences, les organismes peuvent être classés dans plusieurs catégories.

Des outils ou des ressources (81 %) et des possibilités de réseautage (72 %) sont accessibles aux Autochtones dans la plupart des organismes répertoriés dans la base de données. Des formations semblent également être largement disponibles, puisque 54 % des organismes proposent un certain type de formation pratique. Toutefois, étant donné que seulement un tiers (36 %) environ proposent des activités de mentorat, des recherches supplémentaires sont nécessaires pour déterminer si cette situation est imputable à un véritable manque de possibilités ou de ressources.

FIGURE 7

Pourcentage des organismes cartographiés offrant des formations, du mentorat, des outils ou des ressources et des possibilités de réseautage aux Autochtones



Intégration des pratiques culturelles et traditionnelles autochtones

Pour comprendre combien d'organismes intègrent des pratiques culturelles et traditionnelles autochtones dans leurs services, nous avons déterminé quels organismes incorporent les visions du monde, les modes de connaissance, les enseignements, les cérémonies, les langues et les traditions

autochtones dans leurs activités commerciales au quotidien. La plupart des organismes (70 %) intègrent les pratiques culturelles et traditionnelles autochtones dans leurs modèles organisationnels. Bien que cette majorité importante soit très prometteuse pour ce qui est de l'inclusion des Autochtones, près d'un tiers (30 %) de notre échantillon n'inclut aucune pratique culturelle ou traditionnelle autochtone dans le cadre de la prestation de services de formation aux Autochtones.

Emplacement géographique

Le critère de l'emplacement géographique consiste à définir le siège social des organismes et leur champ d'action, ce qui peut servir à

déterminer, d'une part, les régions offrant le meilleur accès à des activités de formation et à des ressources nécessaires à la main d'œuvre et, d'autre part, celles où les infrastructures de formation sont moins nombreuses. Ces données pourront servir à recenser les collectivités mal desservies et sous-financées par rapport au reste du pays.

Les organismes sont situés en majorité en Ontario (32 %), en Colombie-Britannique (17 %) et au Manitoba (14 %), et il en existe également un nombre considérable au Québec (8 %), en Alberta (7 %) et en Saskatchewan (6 %). Néanmoins, dans chacune de ces provinces, moins de la moitié des organismes offrent des services à l'ensemble de la province.

TABLEAU 2

Organismes cartographiés et population autochtone âgée de 15 ans et plus, par province et territoire (Recensement de 2016)

Province/territoire	Pourcentage des organismes cartographiés	Pourcentage de la population autochtone (15 ans et plus)
Provinces de l'Atlantique	9 %	8 %
Nouveau-Brunswick	3 %	2 %
Nouvelle-Écosse	2 %	3 %
Terre-Neuve-et-Labrador	2 %	3 %
Île-du-Prince-Édouard	1 %	0,16 %
Ontario	32 %	23 %
Colombie-Britannique	17 %	16 %
Manitoba	14 %	13 %
Québec	8 %	12 %
Alberta	7 %	15 %
Saskatchewan	6 %	10 %
Territoires	9 %	3 %
Territoires du Nord-Ouest	3 %	1 %
Yukon	3 %	1 %
Nunavut	3 %	2 %

Source : Statistique Canada. (2020b). *Compilation spéciale basée sur le Recensement de 2006*. Préparé pour le Conseil canadien pour l'entreprise autochtone. [Document interne non publié.]

De plus, nombre de provinces et de territoires, comme le Nouveau-Brunswick (3 %), Terre-Neuve-et-Labrador (2 %), la Nouvelle-Écosse (2 %), l'Île-du-Prince-Édouard (1 %), le Yukon (3 %), les Territoires du Nord-Ouest (3 %) et le Nunavut (3 %) comptent un nombre peu important d'organismes dédiés. Un examen plus approfondi de la population de base, des grappes de population et de la situation dans les zones urbaines par rapport aux zones rurales pourrait contribuer à mieux comprendre les disparités géographiques, les obstacles liés aux infrastructures et les dynamiques de l'offre et de la demande. En tout, 36 % des organismes fournissent des services à l'échelle du pays, en incluant ceux qui offrent leurs services en ligne.

Destinataires cibles

Ce critère a été introduit pour déterminer combien d'organismes fournissaient des programmes et des services axés sur l'intersectionnalité, à des Autochtones appartenant à de multiples groupes sous-représentés et en quête d'équité. Ces groupes ont été sélectionnés sur la base du document Spécification accessible au public (PAS) relatif au Défi 50-30, une initiative fédérale visant à atteindre la parité des genres (50 % de femmes et/ou de personnes non binaires) et une représentation considérable (30 %) des groupes en quête d'équité dans les conseils d'administration et les équipes de la haute direction (Diversity Institute, 2021). Le Diversity Institute s'est appuyé sur le système de normalisation du Canada, ainsi que sur des spécialistes des questions de diversité et d'inclusion, pour définir la terminologie du Défi 50-30. Les membres des groupes en quête d'équité comprennent notamment les personnes s'identifiant comme 2SLGBTQ+, les Autochtones et les membres de groupes racisés.

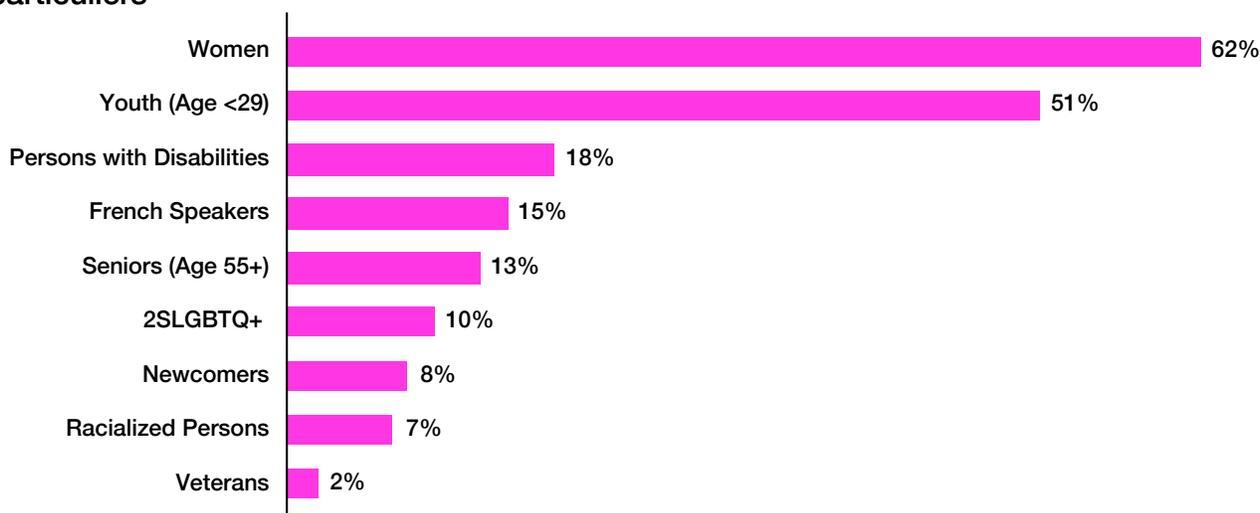
Pour lutter contre les inégalités et leurs répercussions, il est nécessaire de comprendre le système dans lequel les personnes autochtones, noires et de couleur évoluent professionnellement (Tingling, 2020). À titre d'exemple, des études montrent que les femmes autochtones forment la catégorie de travailleurs les plus surqualifiés et dont les revenus perçus sont les plus faibles : les femmes autochtones surqualifiées ayant suivi des études universitaires gagnent la moitié du revenu médian des femmes non surqualifiées et près de 7 000 dollars de moins que les hommes autochtones surqualifiés (Park, 2021). Tous les organismes cartographiés offrent des services expressément destinés aux Autochtones. Au-delà du statut d'autochtone, les organismes et les programmes inclus dans la cartographie sont les plus accessibles aux femmes (62 %), aux jeunes (âgés de moins de 29 ans) (51 %) et aux personnes en situation de handicap (18 %). Selon les tableaux démographiques, les jeunes (âgés de moins de 29 ans) représentent environ 50 % de la population autochtone (Statistique Canada, 2020).



Des études montrent que les femmes autochtones forment la catégorie de travailleurs les plus surqualifiés et dont les revenus perçus sont les plus faibles.

FIGURE 8

Pourcentage d'organismes cartographiés proposant des services à des groupes particuliers



Limites de l'exercice de cartographie

En raison de limites liées à la recherche sur Internet et à la disponibilité publique de l'information, cette analyse, bien qu'approfondie, peut ne pas inclure tous les organismes au Canada offrant des possibilités d'accroître l'employabilité et la réussite professionnelle des Autochtones. Par conséquent, elle couvre de manière limitée le paysage de la formation axée sur les compétences et de l'emploi des Autochtones au Canada. Néanmoins, l'étendue de la base de données est suffisamment grande pour que l'on puisse clairement déceler les tendances et les lacunes de l'écosystème global de la formation axée sur les compétences pour les Autochtones au Canada.

De même, notre codage repose sur les renseignements publics figurant sur le site Web de chaque organisme. Les renseignements concernant les programmes offerts peuvent ne pas être disponibles en ligne et, par conséquent, ne pas être pleinement représentés dans cette cartographie (par exemple, un organisme peut ne pas indiquer sur son site Web qu'il propose des activités de réseautage, mais organiser en interne

une série d'événements de réseautage). Dans le cadre des futurs exercices de cartographie, il serait judicieux de transmettre un sondage aux organismes inclus dans l'échantillon afin de confirmer notre cartographie, ce qui permettrait de s'assurer de l'obtention des renseignements les plus récents et les plus précis.

Comme il portait largement sur des organismes établis, cet état des lieux n'a pas pris en compte les parcours non traditionnels de perfectionnement des compétences, comme l'apprentissage informel à domicile et l'échange des connaissances au sein d'une communauté, qui contribuent également au succès de l'apprentissage et du développement des Autochtones (Conseil canadien sur l'apprentissage, 2009). En plus d'offrir des possibilités de formation aux Autochtones, il est primordial de tenir compte des initiatives autochtones et de savoir reconnaître les compétences que les Autochtones possèdent déjà sans avoir suivi des études formelles, si l'on veut parvenir à la réconciliation. Alors que les compétences transférables deviennent des normes d'embauche, il convient d'explorer ces pistes pour accroître les possibilités d'emploi (Yate, 2018).

Aperçu global

L'exercice de cartographie donne une vue d'ensemble de la situation du perfectionnement des compétences, de la formation et du financement concernant les Autochtones au Canada. Les renseignements recueillis concernaient différents secteurs d'activité, types d'organismes, régions et identités autochtones afin de fournir une idée plus complète des possibilités actuelles. L'échantillon constitué dans le cadre de cette étude démontre qu'il faut accroître les occasions offertes aux Autochtones du Canada de développer et de perfectionner leurs compétences dans un éventail de professions et de secteurs.

Les données indiquent que la majorité (89 %) des organismes n'est pas en mesure de maintenir ses activités grâce au seul soutien du gouvernement

et a établi des sources de financement parallèles et des modèles d'amorçage. Les pouvoirs publics, les organismes de services sociaux et les partenaires du secteur des affaires devraient aider les groupes dirigés par des Autochtones à dispenser ces compétences et ces ressources à leurs communautés de la manière la plus efficace qui soit, grâce au renforcement des capacités, à la dotation en personnel et à la formation. Les résultats de la base de données révèlent de façon intéressante que les municipalités, qui n'apportent que 9 % du financement, pourraient améliorer la liaison et le dialogue avec les communautés autochtones, compte tenu de leur proximité. Les autorités municipales et autochtones pourraient en effet gagner à collaborer sur des programmes d'emploi et de formation et à se soutenir mutuellement dans le cadre d'activités et de projets locaux.

Phase 2 : Entrevues approfondies avec des prestataires de formation à propriété autochtone

L'exercice de cartographie a permis d'établir une analyse quantitative de l'écosystème de la formation et des compétences des Autochtones et d'en recenser les atouts et les lacunes. Toutefois, les éléments descriptifs recueillis sur les sites Web des organismes n'offrent que des renseignements superficiels sur leurs offres de formation et de développement des compétences. L'exercice de cartographie ne donne pas suffisamment d'informations sur la manière dont ces organismes assurent le perfectionnement des compétences autochtones. Quels sont les défis liés à la prestation de ces programmes de formation? Comment les organismes adaptent-ils leur formation aux Autochtones?

Pour répondre à ces questions plus détaillées, nous avons mené une série d'entrevues semi-structurées avec des prestataires de formation à propriété autochtone dans le but de mieux comprendre comment la formation est dispensée aux Autochtones. Les perspectives tirées de ces entrevues peuvent inspirer d'autres prestataires de formation autochtones à mieux fournir leurs services. Les résultats issus des entrevues peuvent également être utiles aux organismes autochtones et non autochtones souhaitant offrir un plus grand nombre de possibilités de perfectionnement des compétences à leurs employés autochtones. De plus, les obstacles et les lacunes en matière de formation relevés

par les prestataires de formation autochtones peuvent aider les décideurs et les groupes de défense à mieux concevoir des interventions à l'appui de la formation des Autochtones et à reconnaître l'utilité de confier ces services à des institutions elles-mêmes autochtones.

Les phases 2 et 3 ont été entreprises en collaboration entre le CCEA et Environics Research, l'un des principales sociétés de recherche sur l'opinion au Canada. Le CCEA a piloté la conception du questionnaire, avec le concours d'Environics Research et la contribution du Diversity Institute. Le Service de recherche du CCEA a identifié et recruté les participants à l'étude et mené des entrevues avec des prestataires de formation à propriété autochtone. Environics Research a mené des entrevues avec des organismes non autochtones au cours de la phase 3 de l'étude.

L'un des groupes de prestataires ayant participé à cette étude offre des formations directement aux Autochtones au moyen d'un accompagnement concordant avec les visions du monde autochtones. L'objectif est d'enseigner aux participants des compétences tactiques pour le marché du travail en tenant compte des cultures et des langues qui distinguent les identités autochtones.

« Nous nous concentrons sur cet élément culturel, sur ce qu'ils voient, entendent et ressentent lorsqu'ils entrent dans ce bâtiment. S'agit-il d'un endroit où ils ont envie d'être, où ils sont soutenus, où ils sont considérés comme des êtres humains et pas seulement comme faisant partie d'une chaîne de production »

Un autre groupe d'entreprises propose des formations aux Autochtones et aux non-Autochtones dans le but de mieux les préparer à un métier spécifique (comme un emploi dans la foresterie ou dans les essais de logiciels) ou à la recherche d'emploi en général. Les compétences en recherche d'emploi reflètent généralement des compétences non techniques, telles que les compétences en communication ou la gestion du temps, que les participants peuvent utiliser dans le cadre d'une entrevue ou lorsqu'ils ont trouvé un emploi.

Enfin, d'autres prestataires de formation considèrent avoir comme clients des professionnels travaillant au sein d'organismes non autochtones et qui souhaitent élargir leur sensibilité culturelle et combler les lacunes dans les connaissances. À titre d'exemple, l'un des prestataires de formation se concentre sur les cadres et les titulaires de postes de rang supérieur, convaincu que la sensibilité et la compréhension culturelles se répercuteront du sommet de la hiérarchie vers la base.

Pratiques de recrutement et de maintien en poste des Autochtones

Bien que le perfectionnement des compétences soit essentiel pour combler certaines des lacunes en matière d'emploi chez les Autochtones, ce n'est pas le seul obstacle auquel ces derniers



Bien qu'il soit important d'instaurer un environnement de travail où les Autochtones se sentent valorisés, acceptés et compris, la sensibilisation et l'adoption de pratiques d'inclusion varient considérablement d'une entreprise à l'autre

sont confrontés. Ainsi, même lorsqu'ils ont de bonnes compétences en littératie, les Autochtones sont moins susceptibles d'être employés que les non-Autochtones, et c'est notamment le cas des adultes des Premières Nations vivant hors réserve (Arriagada et Hango, 2016). Compte tenu de la persistance de stéréotypes négatifs et du racisme, certains candidats autochtones masquent leur identité autochtone au cours du processus d'embauche (gouvernement du Canada, 2017). Bien qu'il soit important d'instaurer un environnement de travail où les Autochtones se sentent valorisés, acceptés et compris, la sensibilisation et l'adoption de pratiques d'inclusion varient considérablement d'une entreprise à l'autre (MacLaine et coll., 2019). Les employés et les demandeurs d'emploi autochtones font également face aux conséquences néfastes des mauvais traitements infligés aux Autochtones par le Canada, notamment les répercussions du système des pensionnats, en vertu duquel des enfants autochtones ont été forcés d'être séparés de leur famille pour être endoctrinés et adopter une nouvelle culture (Commission de vérité et réconciliation du Canada, 2015). Bien que la formation axée sur les compétences puisse aider les Autochtones à obtenir un emploi durable et valorisant, cela ne suffit pas.



Par conséquent, nous avons poussé notre étude un peu plus loin et nous avons demandé aux prestataires de formation autochtones quelles étaient les difficultés liées au recrutement et au maintien en poste des Autochtones, afin de nous pencher sur les facteurs autres que les compétences qui constituaient un obstacle à leur emploi. En examinant ces freins supplémentaires, nous avons pu obtenir une image plus globale des difficultés auxquelles les Autochtones se heurtent dans leurs efforts de recherche d'emploi.

Contributions de la phase 2

En combinant les thèmes de la formation axée sur les compétences, du recrutement et de maintien en poste, les entrevues nous ont permis d'accéder à l'expertise de chaque organisme sur les thèmes suivants :

- > la façon dont les prestataires de formation à propriété autochtone contribuent au paysage de la formation axée sur les compétences et de l'emploi des Autochtones
- > les possibilités de formation et de perfectionnement des compétences qui sont disponibles et expressément adaptées aux Autochtones

- > les répercussions des récents bouleversements liés à la transformation numérique et à la pandémie de COVID-19 sur les activités des organismes
- > les lacunes et les possibilités d'action en matière de recrutement, de maintien en poste et de formation des Autochtones

Conception et méthode des entrevues

Étape 1 : sélection et recrutement des participants

Pour la phase 2, consacrée aux entrevues avec des entreprises à propriété autochtone (détenues à 51 % au moins par des Autochtones), les participants ont été identifiés grâce au répertoire des membres du CCEA et à l'exercice de cartographie. Le principal critère d'inclusion était l'aptitude des organismes à propriété autochtone à parler du paysage de l'emploi, de la formation et du perfectionnement des compétences des Autochtones, conformément à leur mission ou à leurs services. Nous avons également cherché à inclure des participants de chaque groupe d'identité autochtone (Premières Nations, Inuits et Métis) et de plusieurs régions et secteurs d'activité.

Étape 2 : déroulement des entrevues

Les entrevues ont duré environ 45 minutes chacune. Elles ont été menées sur Microsoft Teams et ont été enregistrées avec le consentement des participants. Toutes les entrevues ont été retranscrites.

Les questions posées aux organismes à propriété autochtone portaient sur les sujets développés dans la section suivante du présent rapport, soit :

- > les types de services de formation offerts
- > les possibilités de mentorat, de réseautage et de financement
- > les indicateurs d'évaluation du succès
- > l'intégration des cultures et des communautés autochtones
- > l'avenir du travail et la pandémie de COVID-19
- > les lacunes et les obstacles en matière de recrutement, de maintien en poste et de formation

Les intervieweurs ont également posé des questions d'approfondissement, s'il y avait lieu, pour encourager des réponses plus détaillées.

Une méthode qualitative (entrevue individuelle approfondie) a été choisie pour que la richesse des points de vue obtenus puisse éclairer l'évolution du paysage de l'emploi, de la formation et du perfectionnement des compétences.

Étape 3 : analyse

Les données des entrevues ont été transcrites par le CCEA, tandis qu'une analyse thématique a été menée par Environics Research et le CCEA pour dégager des tendances et des thèmes dans les points de vue formulés par les prestataires de formation. La recherche qualitative donne un aperçu de l'éventail des opinions présentes au sein d'une population, plutôt que de leur importance relative, comme le ferait une étude quantitative. Bien que les résultats des entrevues ne puissent pas être projetés à l'ensemble de la population des organismes autochtones et non autochtones, ils peuvent servir à éclairer l'élaboration de politiques et de communications.

Analyse des entrevues

Caractéristiques de l'échantillon

Les 15 organismes autochtones interrogés dans le cadre de la phase 2 couvraient trois secteurs d'activité, neuf provinces et, principalement, des entreprises détenues par des membres des Premières Nations. Notre échantillon ne représentait pas suffisamment le Yukon, les Territoires du Nord-Ouest ou le Nunavut, où les populations autochtones constituent une proportion importante de la population, soit 86 % au Nunavut, 51 % dans les Territoires du Nord-Ouest et 23 % dans le

Yukon (gouvernement du Canada, 2020). De futurs travaux de recherche devraient examiner les perspectives des prestataires de formation autochtones dans les territoires du Nord du Canada, où les Autochtones font face à des difficultés supplémentaires en matière de perfectionnement des compétences, d'éducation et d'emploi en raison du manque d'infrastructure physique et numérique, comme des services Internet fiables. Au Canada, 190 communautés autochtones sont dépourvues de tels services et, parmi les communautés reliées à Internet, seulement 24 % ont un accès à haut débit (Innovation, Sciences et Développement économique Canada [ISDE], 2019).

TABLEAU 3

Caractéristiques des entreprises autochtones interrogées

Caractéristique de l'échantillon	Nombre (total n = 15)
Secteur	
Services administratifs et services de soutien	7
Services professionnels, scientifiques et techniques	6
Soins de santé et assistance sociale	2
Province	
Ontario	4
Québec	3
Alberta	2
Colombie-Britannique	1
Manitoba	1
Nouveau-Brunswick	1
Nouvelle-Écosse	1
Saskatchewan	1
Identité autochtone	
Détenue par des membres de Premières Nations	12
Détenue par des Métis	2
Détenue par des Inuits	1

Types de services de formation offerts

Les prestataires de formation à propriété autochtone interrogés dans le cadre de cette étude cherchent à autonomiser d'autres Autochtones par l'emploi, l'enseignement et la compréhension. Certains proposent ainsi une formation tactique en vue de l'obtention d'un emploi, tandis que d'autres sensibilisent les organismes non autochtones à la culture, aux traditions et aux langues autochtones.

Les prestataires de formation estiment qu'une meilleure compréhension de l'identité et de la culture autochtones se traduira par une plus grande réussite des Autochtones sur le lieu de travail. Ceux qui adoptent cette perspective holistique accordent de l'importance au maintien en poste des employés autochtones qui se sentent préparés, à l'aise et considérés dans leur milieu de travail.

Plusieurs prestataires de formation à propriété autochtone ont signalé des disparités majeures dans l'emploi des Autochtones à des postes de niveau intermédiaire ou supérieur. Tandis que d'autres prestataires proposent aux Autochtones



Plusieurs prestataires de formation à propriété autochtone ont signalé des disparités majeures dans l'emploi des Autochtones à des postes de niveau intermédiaire ou supérieur

des formations axées sur l'acquisition de compétences techniques nécessaires à l'exercice de métiers spécialisés, les prestataires de formation à propriété autochtone apprennent aux Autochtones à se projeter au-delà des emplois de premier échelon. Ils leur enseignent des compétences telles que l'autodiscipline, la négociation, la gestion de l'argent et la préparation aux entrevues d'embauche afin de favoriser leur avancement à des postes de niveau supérieur.

Les organismes à propriété autochtone figurant dans cet échantillon se déclinent en trois types de prestataires de formation :

FORMATIONS AUX COMPÉTENCES PROFESSIONNELLES ET AUX APTITUDES À LA VIE QUOTIDIENNE

Les prestataires regroupés dans cette catégorie proposent aux Autochtones des formations culturellement pertinentes sur les compétences générales, qui diffèrent par leur portée et l'approche employée. Ils aident les Autochtones à se préparer à l'emploi et à développer les compétences qui leur permettront de décrocher un poste. Une grande partie des formations relevant de cette catégorie s'applique également aux employés non autochtones, qui bénéficient des mêmes formations.

Au fil des discussions, les 15 prestataires de formation à propriété autochtone ont mis en évidence la multitude de compétences qu'ils cherchent à développer chez les Autochtones et les non-Autochtones. Aider les personnes à développer des compétences générales, telles que la gestion du temps, l'écoute active, la fiabilité et l'éthique du travail, vise à faciliter leur préparation aux situations de la vie, aux études supérieures, à leur avancement de carrière et au leadership. Les prestataires actifs dans les

secteurs du recrutement et de la dotation en personnel accordent une grande importance à la pratique des entrevues, à la rédaction de CV et aux compétences en recherche d'emploi.

FORMATIONS PROPRES À L'EMPLOI

Les prestataires relevant de cette catégorie proposent aux Autochtones et aux non-Autochtones des formations consacrées à des métiers spécialisés ou destinées à l'acquisition de compétences en recherche d'emploi en vue d'un poste spécifique (compétences dont les personnes doivent faire preuve pour répondre aux exigences propres à certains postes). Les prestataires peuvent recueillir des renseignements sur divers lieux de travail, puis former des employés potentiels expressément à ces emplois. Dans d'autres cas, les prestataires de formation axée sur les compétences œuvrent à aider les employés autochtones sur le marché du travail à trouver un emploi qui non seulement intègre leurs visions du monde, mais correspond également à leurs compétences.

FORMATIONS DE SENSIBILISATION CULTURELLE

Les prestataires de cette catégorie proposent des formations de sensibilisation culturelle à des organismes non autochtones. L'objectif est de combler les lacunes en matière de sensibilisation et de connaissances sur les Autochtones. Ainsi, les prestataires de ce type de formations peuvent renforcer le lien entre une entreprise non autochtone et un employé autochtone et aider les employeurs à comprendre comment les communautés autochtones font des affaires et participent à des projets. Les prestataires de ces formations ont indiqué que les entreprises les sollicitaient de plus en plus souvent pour surmonter ces lacunes, ce qui témoigne d'une

évolution prometteuse et pourrait amener les employés autochtones à se sentir mieux reconnus et compris par leurs employeurs.

« Les entreprises qui recherchent une formation aux cultures doivent la considérer comme une relation, et non comme une simple activité ponctuelle. Il faut qu'elle s'inscrive dans la durée. »

« Le principe directeur de notre entreprise repose sur la manière dont que les problèmes sont analysés selon une perspective conjuguant les connaissances scientifiques centrées sur l'Occident et les modes de connaissance et de compréhension autochtones traditionnels. »

AUTRES FORMATIONS

Relativement peu de prestataires de formation ont mentionné la formation interne. Dans la plupart des cas, cela s'explique par la petite taille de l'organisme. Les prestataires comptant un effectif plus important ont indiqué que les formations proposées à l'externe l'étaient aussi à l'interne, notamment les formations de sensibilisation à la culture autochtone.

« Les entreprises doivent soit charger un agent de recruter des personnes issues de la diversité et d'établir des liens avec les communautés, soit investir en ce sens en cas de besoin. Les entreprises estiment que c'est trop de travail, [elles disent] qu'elles veulent agir vite et qu'elles ont besoin d'aide tout de suite. [Mais] ces choses prennent du temps et il faut investir si l'on veut que cela porte ses fruits. Autrement, les attentes ne peuvent être satisfaites. »

Possibilités de mentorat, de réseautage et de financement

Plusieurs organismes ont souligné qu'il fallait offrir de nouvelles possibilités de mentorat, de financement et de réseautage au-delà de ce qui était actuellement proposé. S'agissant des occasions de réseautage, les prestataires mettent les employés en contact avec des employeurs potentiels, adoptent une politique de la porte ouverte vis-à-vis des jeunes autochtones, et organisent des événements qui favorisent les échanges grâce au savoir autochtone.

De nombreux organismes offrent des possibilités de mentorat à l'interne en mettant à disposition des conseillers en formation à l'emploi ou des représentants en maintien en poste. Ces conseillers facilitent la formation des employés autochtones une fois en poste et veillent à ce qu'ils disposent des outils nécessaires ou à ce qu'ils puissent y accéder grâce à un programme de stages pour les Autochtones.

En ce qui concerne les possibilités de financement, les organismes ont indiqué, entre autres, avoir élaboré un programme d'entrepreneuriat autochtone, introduit un programme de bourses d'études ou encore financé un permis de chariot élévateur ou un certificat en ressources humaines.

Indicateurs d'évaluation du succès

En ce qui concerne les indicateurs permettant d'évaluer l'efficacité des possibilités actuelles de formation ou de perfectionnement des compétences, la plupart des prestataires décrivent leurs mesures comme informelles et difficiles à quantifier. Certaines méthodes d'évaluation mentionnées comprennent la sollicitation de commentaires de la part des employés et des superviseurs, l'évaluation

régulière du rendement (tous les trimestres ou une fois par an) entre le superviseur et les employés, et la réalisation de sondages internes permettant d'établir un suivi des réussites et des domaines à améliorer. L'obtention de rétroaction se fait également sous forme de narration ou de vérifications internes informelles au cours desquelles les stagiaires peuvent faire part de leurs commentaires et de leurs réflexions.

Intégration des cultures et des communautés autochtones

Les cultures et les visions du monde autochtones sont inextricablement liées au travail des prestataires de formation. Ces derniers soulignent l'importance des relations communautaires et la nécessité pour les entreprises non autochtones d'investir du temps et des efforts dans l'établissement de ces liens. Certains organismes à propriété autochtone considèrent qu'il est inhérent à leur travail de tenir compte de la langue, de la culture et des traditions.

« [Pour moi] la réconciliation consiste en partie à créer un espace auquel les Autochtones peuvent participer. Si vous avez une structure, qu'il s'agisse d'une entreprise ou d'un organisme public, et que les politiques à respecter sont rigides au point de ne pas pouvoir être accommodant, alors vous n'êtes vraiment pas sur le chemin de la réconciliation. »

Les éléments culturels et les visions du monde autochtones peuvent être intégrés au monde du travail de plusieurs façons :

- > **Activités traditionnelles ou rituelles** telles que :
 - > l'inclusion d'un feu sacré allumé sur un écran distinct lors des réunions virtuelles
 - > les cérémonies de purification par la fumée
 - > la célébration et la reconnaissance de dates importantes (par exemple, les journées culturelles inuites)
- > **Imbrication de sagesses ou d'enseignements autochtones traditionnels** dans des concepts tels que l'entrepreneuriat, les compétences professionnelles et les préférences en matière de milieu d'emploi selon le prisme des valeurs autochtones et de la décolonisation. En voici quelques exemples :
 - > inciter les entrepreneurs à examiner la valeur personnelle et culturelle de l'entrepreneuriat dans une perspective décoloniale et selon les dynamiques des visions du monde autochtones
 - > mettre l'accent sur les enseignements des sept grands-pères (sagesse, amour, respect, bravoure, honnêteté, humilité, vérité) et les associer à des compétences professionnelles et personnelles
 - > s'adapter à différents styles d'apprentissage ou de communication, notamment en ajustant le rythme de la conversation et en organisant des réunions au style moins formel
 - > intégrer les sagesses et les enseignements traditionnels autochtones comme la roue de médecine, les systèmes circulaires et le système des couvertures

« [L'adaptation des Inuits à la vie en dehors de leurs communautés] est aussi une préoccupation que nous avons dans notre travail. Même si [notre travail est] axé sur l'emploi ou l'école, nous devons composer avec les valeurs, les rouages de la culture [et] le mode de vie des Inuits et tenter de préserver leur identité. Il est important de les aider à préserver leur culture et leur identité tout au long de leur recherche d'emploi. »

Plusieurs des prestataires interrogés entretiennent une relation continue avec les communautés autochtones afin de combler les besoins en main-d'œuvre. Ils ont mentionné deux thèmes à cet égard. Premièrement, les deux parties échangent pour trouver des candidats à même de répondre aux besoins d'emploi. Par exemple, une communauté autochtone peut faire appel à un organisme de formation lorsqu'elle doit pourvoir des postes vacants (infirmières, éducateurs de la petite enfance, locuteurs d'une langue donnée, etc.). Parfois, l'organisme s'appuie sur la relation qu'il a établie avec les communautés pour recruter des personnes intéressées par une formation spécifique (permettant, par exemple, de devenir testeur de logiciels ou conseiller en ressources humaines). Deuxièmement, les deux parties tirent profit de l'échange des connaissances. C'est par exemple le cas lorsqu'une communauté autochtone contacte des prestataires de formation pour suggérer une formation qu'elle juge nécessaire, comme une formation sur la santé mentale, les traumatismes intergénérationnels et la violence latérale. De même, un prestataire peut demander aux nations touchées leur avis concernant les études sur l'utilisation traditionnelle des terres. Pour leur part, les prestataires qui n'ont pas encore établi de relations communautaires indiquent qu'il s'agit d'un objectif à plus long terme.

L'avenir du travail et la pandémie de COVID-19

En raison de la transformation numérique du travail qui s'est intensifiée sous l'effet de la pandémie de COVID-19, les organismes à propriété autochtone et les prestataires de formation s'adaptent à l'évolution de l'environnement de travail. Comme la pandémie de COVID-19 a conduit à basculer largement vers la formation en ligne et le télétravail, les prestataires de formation ont dû accélérer le renforcement de leurs capacités numériques. Les grands organismes axés sur la technologie étaient les mieux placés pour opérer ces changements, tandis que les entreprises axées sur la formation en présentiel ont eu plus de mal à s'adapter. Pour les organismes autochtones, la formation et l'emploi en ligne présentent à la fois des défis et des avantages.

De nombreux organismes autochtones reposent sur l'établissement de liens et de la confiance dans des environnements de travail en présentiel, si bien que la transformation numérique du travail s'accompagne de divers inconvénients. Le manque de connexion humaine, d'authenticité et de présence entrave la possibilité d'établir des liens et de développer des relations. Cet aspect est particulièrement important dans les cultures autochtones, qui sont fortement axées sur la famille et la communauté. La pandémie a également occasionné des difficultés pour les Autochtones vivant dans des réserves ou dans des collectivités rurales. En effet, pour les Autochtones qui habitent ces régions éloignées, il est difficile d'avoir accès aux services et de s'adapter aux nouveaux lieux de travail faute de pouvoir compter sur le service cellulaire, un accès Internet à haut débit ou un ordinateur. De même, comme les fournisseurs de services réorientent leurs services sur Internet, au lieu de les offrir en personne, les Autochtones ne



De nombreux organismes autochtones reposent sur l'établissement de liens et de la confiance dans des environnements de travail en présentiel, si bien que la transformation numérique du travail s'accompagne de divers inconvénients.

peuvent pas accéder à la formation nécessaire pour faire avancer leur carrière et leurs compétences.

« Certaines [recrues autochtones] n'ont pas facilement accès à la technologie. Toutes les personnes n'ont pas un ordinateur ou un téléphone portable. Comment peuvent-ils nous appeler pour prendre rendez-vous s'ils n'ont pas d'ordinateur ou de portable ou s'ils n'ont pas d'argent pour passer un appel? »

Le virage numérique présente également des avantages pour les organismes autochtones. Ainsi, la pandémie de COVID-19 a contribué à réduire les limitations géographiques auxquelles les Autochtones de certaines régions étaient confrontés. La transition numérique a ouvert la voie à des débouchés qui étaient auparavant limités en raison de leur lieu de résidence. Par exemple, un bureau situé à Toronto comportait, par nature, des conditions restrictives pour les employés autochtones qui n'avaient pas les moyens de vivre ou de se rendre en ville.

Le passage au numérique s'est avéré être un moyen efficace de recruter des personnes issues de communautés autochtones rurales, à condition qu'elles aient accès à Internet à haut débit, et les membres de ces communautés ont désormais la possibilité de rester à domicile plutôt que de se déplacer pour trouver du travail. De plus, les prestataires qui font affaire avec des organismes non autochtones ont remarqué que la pandémie avait aidé ces derniers à mieux comprendre les obstacles géographiques et les difficultés d'accès numérique auxquels les communautés autochtones se heurtaient. Ces considérations accentuent la compassion et la compréhension à l'égard des Autochtones et permettent de mettre l'accent sur les outils dont ils ont besoin pour réussir au travail.

Lacunes et obstacles en matière de recrutement, de maintien en poste et de formation

Les prestataires de formation à propriété autochtone ont relevé différentes lacunes dans les approches actuelles en matière de recrutement, de maintien en poste et de formation des Autochtones :

Les Autochtones sont insuffisamment représentés dans les postes de cadres de niveau intermédiaire et supérieur. Il existe un besoin colossal d'accroître la représentation des Autochtones aux postes de haute direction.

« Le gouvernement devrait affecter des Autochtones à des postes où il faut prendre des décisions qui concernent les Autochtones à un niveau très élevé. Parce que nous connaissons le mieux notre peuple. »

Le monde de l'entreprise comporte de nombreuses limitations systémiques qui empêchent les Autochtones d'atteindre leur plein

potentiel. Il est possible que les organismes coloniaux préfèrent faire appel à d'autres sociétés à structure coloniale pour entreprendre des projets plutôt que des entreprises à propriété autochtone.

- > Le système colonial valorise l'éducation formelle, alors qu'il sous-évalue les métiers spécialisés bien qu'ils fournissent de nombreuses compétences transférables. En raison de leurs relations historiques avec le système éducatif au Canada, les Autochtones ne privilégient pas toujours l'éducation et nombre d'entre eux optent pour les métiers spécialisés. Il est nécessaire de valoriser les compétences par rapport à l'éducation si l'on veut stimuler l'avancement professionnel.
- > Le grand public au Canada ne connaît et ne comprend pas suffisamment les droits, la culture et l'histoire des Autochtones, voire entretient des idées fausses et des stéréotypes persistants sur leur éthique professionnelle et la qualité de leur travail. L'histoire des Autochtones devrait être connue de l'ensemble de la population canadienne afin de démanteler les systèmes coloniaux.



Les Autochtones sont insuffisamment représentés dans les postes de cadres de niveau intermédiaire et supérieur. Il existe un besoin colossal d'accroître la représentation des Autochtones aux postes de haute direction.

- > La dernière lacune mise en avant tient au manque d'accès à des services pour les membres des communautés autochtones vivant dans des zones rurales. Ces zones ont rarement accès à une connexion Internet stable ou à des appareils permettant une connexion Internet. Faute de pouvoir accéder au monde numérique en plein développement, les Autochtones se trouvent désavantagés et sont empêchés d'entrer dans le monde de l'entreprise pour développer leurs compétences et faire avancer leur carrière.

« Nous avons remarqué qu'une fois embauché, un Autochtone est plus difficile à retenir qu'à attirer. Nous avons donc eu l'idée, inspirée d'un de mes mentors, de mettre un spécialiste du maintien en poste des Autochtones à la disposition de l'employé autochtone afin de l'aider à appréhender la période d'essai. Il peut ainsi faire appel à nous en cas de besoin, et nous pouvons l'aider à gérer n'importe quel choc lié à la culture d'entreprise ou à des comportements sur le lieu de travail. »

Aperçu global

De manière générale, les organismes détenus par des Autochtones ayant participé aux entrevues ont pour objectif commun d'améliorer le paysage de l'emploi pour les Autochtones au Canada. Ils estiment contribuer de différentes manières au paysage de la formation professionnelle ou du perfectionnement des compétences des Autochtones : en comblant les lacunes en matière de compétences spécifiques à l'emploi (p. ex., en veillant à ce que les personnes possèdent les compétences nécessaires pour répondre aux exigences d'un emploi); en cernant les besoins stratégiques (p. ex., en offrant des formations concernant des fonctions de gestion plutôt que des emplois de premier échelon, des formations concernant les négociations en matière d'autonomie gouvernementale ou la surveillance environnementale communautaire); et en répondant aux besoins globaux (c.-à-d. en aidant les entreprises à établir des environnements culturellement sûrs et accueillants pour les Autochtones).

Phase 3 : Entrevues approfondies avec des entreprises non autochtones

Les entrevues de la phase 2 étaient axées sur les prestataires de formation à propriété autochtone dont l'objectif principal est d'offrir différents types de formation aux Autochtones ou à des entreprises non autochtones. Ces prestataires jouent un rôle essentiel dans l'écosystème de la formation axée sur les compétences pour les Autochtones, mais la plupart des organismes figurant dans l'ensemble de données appartiennent à des personnes non autochtones, et la majorité ne propose pas de formations axées sur les compétences à titre de produit ou de service principal. Toutefois, de nombreux organismes des secteurs tant public que privé ont lancé des initiatives de formation à l'intention des Autochtones afin d'élargir leur vivier de talents et d'adopter une attitude socialement responsable. À titre d'exemple, Shopify s'est associé à des organismes dirigés par des Autochtones dans l'ensemble du Canada afin de réduire les obstacles à l'entrepreneuriat (Shopify, 2020), et le gouvernement du Canada a mis en place le Programme d'apprentissage en technologie d'information (PATI) pour placer des étudiants et étudiantes autochtones dans des fonctions liées aux technologies de l'information (TI) (gouvernement du Canada, 2021b).

Nous avons interrogé des entreprises non autochtones au cours de la phase 3 pour mettre en évidence quelques-unes de ces initiatives de formation qui serviront d'exemples pour d'autres entreprises non autochtones désireuses de soutenir les communautés autochtones dans

le cadre de leurs pratiques d'embauche et de formation. Le partage de ces expériences est essentiel, car les organismes peuvent intégrer les enseignements provenant d'autres institutions afin d'éviter de commettre les mêmes erreurs et investir dans des stratégies qui se sont avérées efficaces. De plus, les renseignements recueillis permettent de mettre en évidence les lacunes et les difficultés communes aux les entreprises non autochtones qui s'efforcent d'accroître la représentation des Autochtones et d'améliorer leurs relations avec leurs employés autochtones. Tout organisme cherchant à établir ou à améliorer des méthodes d'embauche et de formation devrait d'abord rechercher des recommandations et des pratiques exemplaires auprès d'organismes autochtones, en plus de celles d'organismes non autochtones.



Le partage de ces expériences est essentiel, car les organismes peuvent intégrer les enseignements provenant d'autres institutions afin d'éviter de commettre les mêmes erreurs et investir dans des stratégies qui se sont avérées efficaces

Contributions de la phase 3

Alors que la phase 2 avait pour but de rassembler les réflexions des prestataires de formation détenus par des Autochtones, la phase 3 s'est concentrée sur de grandes entreprises non autochtones œuvrant pour améliorer les résultats des Autochtones sur le plan de l'emploi au sein de leur organisme. Les entrevues de la phase 3 ont suivi une structure analogue à celle de la phase 2 et abordent les sujets supplémentaires suivants :

- > la façon dont ces entreprises nouent des partenariats avec les communautés autochtones
- > leurs stratégies et leurs objectifs en matière de recrutement, de maintien en poste et de formation des Autochtones
- > les sortes de possibilités de formation proposées à leurs propres employés autochtones
- > la façon dont leur culture d'entreprise crée un environnement chaleureux et inclusif pour les employés autochtones.

Conception et méthode des entrevues

Étape 1 : sélection et recrutement des participants

Comme lors de la phase 2, les entreprises non autochtones ayant participé à la phase 3 ont été identifiées grâce au répertoire des membres du CCEA et à l'exercice de cartographie. Les critères déterminant l'inclusion de ces entreprises étaient que celles-ci proposent aux Autochtones des possibilités de perfectionnement des compétences, de formation et d'avancement professionnel et comptent des Autochtones

parmi leurs employés. Nous avons cherché à inclure les grands employeurs sectoriels des Autochtones, car ils sont mieux à même de créer et de lancer une stratégie de relations avec les Autochtones.

Les grands organismes non autochtones interrogés dans le cadre de ce projet étaient presque tous certifiés par le programme Relations progressistes avec les Autochtones (RPA) du CCEA, un programme de certification qui confirme la performance des entreprises en ce qui concerne les relations avec les Autochtones. Ces organismes ont été sélectionnés pour leur capacité à donner l'exemple et à inciter d'autres entreprises non autochtones à mettre en place des programmes et des cheminements de carrière plus inclusifs pour les Autochtones. Ils s'emploient à perfectionner la main-d'œuvre autochtone grâce aux efforts déployés par des personnes et des départements qui nouent de solides relations avec les communautés autochtones situées dans la zone qu'ils desservent. La proximité est un facteur déterminant à cet égard : bon nombre de ces entreprises sont actives dans les secteurs des ressources ou de l'énergie et interviennent au sein ou à proximité des communautés autochtones avec lesquelles elles ont établi des relations durables.

Étape 2 : déroulement des entrevues

Une fois les participants sélectionnés, nous avons contacté des gestionnaires des ressources humaines, des directeurs de la formation et d'autres membres du personnel concernés de ces organismes pour échanger au sujet de leurs activités de formation et de leurs stratégies de recrutement et de maintien en poste des employés autochtones. Les entrevues de la

phase 3 se sont déroulées de la même manière que celles de la phase 2 : elles ont été menées en vidéoconférence et ont duré chacune environ 45 minutes.

Les entrevues portaient sur les sujets suivants, que nous développerons plus en détail dans la section suivante :

- > la stratégie et les objectifs
- > le recrutement
- > la formation et le perfectionnement des compétences
- > les capacités de réseautage et de mentorat
- > les indicateurs d'évaluation du succès
- > les répercussions de la pandémie de COVID-19
- > la culture d'entreprise

La présente étude se concentre sur un groupe singulier d'entreprises non autochtones qui se situent à l'avant-garde du perfectionnement de la main-d'œuvre autochtone et qui ne sont probablement pas représentatives de toutes les entreprises non autochtones au Canada. De plus, étant donné que nous avons interviewé exclusivement de grandes entreprises, les futures études devraient également intégrer les points de vue de petits organismes non autochtones qui pourraient ne pas avoir les ressources humaines ou financières des grandes entreprises.

« Nous faisons progresser la réconciliation dans la province. Nous voulons donc que notre main-d'œuvre soit représentative des collectivités dans lesquelles nous travaillons et vivons. »

Analyse des entrevues

Caractéristiques de l'échantillon

Les 15 organismes interrogés lors de la phase 3 représentaient sept secteurs et trois provinces.

TABLEAU 4

Caractéristiques des entreprises non autochtones interrogées

Caractéristique de l'échantillon	Nombre (total n = 15)
Secteur	
Services publics	6
Extraction minière, exploitation en carrière, et extraction de pétrole et de gaz	3
Services d'hébergement et de restauration	2
Finance et assurances	1
Industrie de l'information et industrie culturelle	1
Agriculture, foresterie, pêche et chasse	1
Administrations publiques	1
Province	
Alberta	9
Ontario	4
Colombie-Britannique	2

Stratégie et cibles

La moitié des entreprises participantes affirment s'être dotées d'une stratégie officielle qui guide les initiatives mises en œuvre pour attirer, former et maintenir en poste les employés autochtones. Celles qui n'ont pas mis en place de stratégie sont généralement en train d'en élaborer une et commencent par recueillir des données afin de mieux comprendre les problèmes et les obstacles à l'emploi des Autochtones au sein de leur organisme.

« Nous avons entamé une étude pour déterminer où nous en sommes et définir quels sont les obstacles à l'avancement professionnel, ainsi que les obstacles qui empêchent les Autochtones d'envisager une carrière chez nous. Une fois que nous connaissons les lacunes à l'issue de cette étude, nous comptons établir un plan pour y remédier. »

De même, environ la moitié de ces entreprises déclarent s'appuyer sur des cibles pour guider le recrutement et l'embauche d'Autochtones. Dans le cadre de ce projet, le terme « cible » est globalement défini comme toute mesure



C'est pourquoi le départ d'employés clés qui détiennent les connaissances institutionnelles ou qui ont noué des liens avec les communautés autochtones peut faire reculer les efforts d'un organisme.

quantitative concernant les Autochtones tout au long du processus d'embauche, comme le nombre d'Autochtones embauchés au cours d'une année. Souvent, les cibles sont perçues dans un premier temps comme des inconvénients et s'accompagnent de la crainte que les efforts faits pour améliorer la représentation de la main-d'œuvre s'interrompent une fois la cible atteinte. Cependant, les entreprises ayant fixé des cibles les ont jugées utiles pour s'assurer que les objectifs en matière d'embauche et de formation sont compris et atteints dans l'ensemble de l'entreprise.

« Notre objectif est d'être représentatifs des populations auprès desquelles nous intervenons aux quatre coins du Canada, à faire preuve de respect et à tisser des liens solides avec ces communautés. Nous n'avons pas de cibles formelles. »

« Nous n'avons pas fixé de cibles au début [...] Une fois établies, les cibles nous ont aidés à insuffler une dynamique et à mobiliser le reste de l'organisme. Dans mon équipe, nous n'avons pas de cibles, mais cela n'avait pas d'importance parce que [l'embauche d'Autochtones est un volet de] notre travail. Mais pour d'autres, comme l'équipe de recrutement ou différents dirigeants ou responsables du recrutement, ce n'était pas une préoccupation essentielle. L'établissement des cibles a motivé tous les acteurs de l'entreprise à travailler ensemble pour les atteindre. »

Il est notamment ressorti des entrevues que, même si les organismes se fixent l'objectif de développer la main-d'œuvre autochtone, les stratégies et les politiques sont exécutées au niveau des individus ou des départements.

Souvent, ces efforts individuels permettent de faire progresser les stratégies et les cibles adoptées. C'est pourquoi le départ d'employés clés qui détiennent les connaissances institutionnelles ou qui ont noué des liens avec les communautés autochtones peut faire reculer les efforts d'un organisme. Dans le cadre de futurs travaux de recherche, il conviendrait de déterminer quelles sont les ressources humaines que les entreprises canadiennes doivent mobiliser pour acquérir une expertise en matière d'inclusion de la main-d'œuvre autochtone afin de garantir la résilience de leurs efforts face aux perturbations à venir.

Recrutement

Les employeurs non autochtones participants recourent intentionnellement à plusieurs méthodes pour trouver, attirer et maintenir en poste des employés autochtones. En particulier, certaines entreprises proposent un soutien et des formations sur mesure pour accompagner les candidats autochtones tout au long du processus d'embauche, les aider à surmonter les obstacles et leur permettre de satisfaire aux conditions exigées pour un poste. Ces entreprises emploient délibérément diverses méthodes pour recruter des talents autochtones :

- > **Personnalisation des offres d'emploi :** certaines entreprises s'emploient à adapter aux candidats autochtones les offres d'emploi qu'elles publient sur leur site Web, les médias sociaux (comme LinkedIn) ou les sites d'emploi (comme Indeed). On observe des efforts pour que ce processus soit adapté aux candidats autochtones, à titre d'exemple, les entreprises peuvent prévoir, sur leur site Web, un espace de candidature réservé aux Autochtones qui n'est lié à aucun poste spécifique.
- > **Sensibilisation communautaire :** pour les entreprises actives au sein ou à proximité de communautés autochtones, la principale méthode de recrutement consiste à communiquer fréquemment avec les

représentants des services d'emploi dans la communauté.

- > **Partenariats avec des organismes d'enseignement et de formation :** certaines entreprises cherchent à trouver et à attirer des candidats autochtones par l'intermédiaire d'établissements postsecondaires, d'écoles secondaires et de programmes de formation tels que le Programme de formation pour les compétences et l'emploi destiné aux Autochtones (PFCEA).
- > **Soutien spécialisé tout au long du processus de recrutement et d'embauche :** cette stratégie semble être un facteur distinctif entre les entreprises. Certaines entreprises offrent aux candidats s'identifiant comme autochtones un soutien supplémentaire tout au long du processus (aide à la présentation de la candidature, préparation à l'entrevue, mise à disposition d'une personne-ressource chargée d'expliquer le processus ou de répondre aux questions) ou déterminent les compétences qui manquent aux candidats relativement aux exigences du poste afin de les aider à combler leurs lacunes.

Généralement, mais pas exclusivement, les organismes qui envisagent le recrutement et l'embauche comme deux processus différents sont ceux qui affichent les meilleurs résultats. Le recrutement consiste à trouver des candidats autochtones et à les inciter à postuler, tandis que l'embauche renvoie au processus d'intégration dans l'entreprise.

« Si les candidats [autochtones] satisfont aux exigences du poste, nous surveillons leur progression tout au long du processus habituel. S'ils ne répondent pas aux exigences, l'équipe chargée de l'emploi des Autochtones examine leur profil et recense leurs lacunes afin de les jumeler à des programmes qui leur permettront de satisfaire aux exigences et d'affronter la concurrence. »

Formation, perfectionnement des compétences et financement non remboursable

Les entreprises non autochtones proposent aux employés autochtones actuels et potentiels une variété de possibilités de formation axée sur les compétences, qui se déclinent en trois catégories principales :

> **Formations permettant de satisfaire aux exigences de postes proposés par les entreprises** : il s'agit notamment de prendre en charge les formations correspondantes (c'est-à-dire de payer les frais d'un programme ou diplôme donné), d'offrir une formation spécifique permettant d'acquérir certaines compétences ou de satisfaire à des exigences obligatoires, ou encore de proposer des programmes d'apprentissage.

> **Formations à l'embauche par l'entreprise** : ce type de formations comprend la formation en cours d'emploi qui est également proposée à tous les employés, qu'ils soient autochtones ou non.

« Le maintien en poste tient non seulement à l'accueil et l'intégration, mais aussi au maintien d'une relation avec l'employé. À son arrivée sur les lieux, il est jumelé à une personne chevronnée... [Les nations partenaires] demandent à être présentes également, de sorte que leurs dirigeants soient sur place, précisent les attentes et se tiennent à disposition en cas de besoin. Des tables rondes sont organisées pour savoir comment l'employé s'en sort. Nous sommes toute une équipe dévouée sur place. »

> **Appui généralisé aux membres de la communauté** : certaines entreprises proposent ces possibilités de formation aux communautés autochtones sans en retirer aucun avantage direct en matière de

recrutement d'employés (par exemple, une entreprise de ressources offre des bourses aux membres de communautés autochtones afin qu'ils puissent suivre une formation pour devenir professionnels de la santé).

« Nous proposons des programmes de bourses ouverts à toutes les disciplines — médecins, avocats, enseignants, personnel infirmier. Nous payons les frais de formation pour une durée maximale de cinq ans. Nous essayons de mettre les participants sur la voie de la réussite [...] ils reviennent ensuite aider la communauté. »

La plupart des organismes ont indiqué avoir conçu des initiatives de formation pour des emplois de premier échelon sur le lieu de travail. Au cours des discussions sur les initiatives visant à placer des Autochtones à des emplois de niveau intermédiaire ou supérieur, les participants ont souligné, au-delà de la formation, les efforts déployés pour : a) intégrer la bonne personne, que son expertise soit directement pertinente ou non, et b) nouer des liens au sein de l'organisme, grâce à des possibilités de mentorat ainsi qu'à des activités de sensibilisation culturelle destinées aux employés non autochtones.

« Notre programme de stages pour les Autochtones offre une formation en cours d'emploi. Les candidats qui viennent nous voir bénéficient d'un mentorat. S'ils ont la formation requise pour un poste, mais pas suffisamment d'expérience, nous ferons en sorte, si possible, que le candidat participe à un programme pour acquérir cette expérience. »

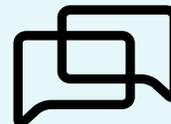
Interrogés sur les possibilités de financement non remboursable, les participants ont fait mention presque exclusivement des bourses offertes par leur entreprise aux étudiants autochtones en vue de la poursuite de leurs études.

Possibilités de réseautage et de mentorat

Les possibilités de réseautage sont nombreuses dans le cadre des efforts menés afin de créer un sentiment de communauté chez les employés autochtones au sein de l'entreprise. La plupart du temps, le réseautage implique un groupe de personnes qui se réunissent régulièrement. Dans certains cas, ces réseaux comprennent uniquement des employés autochtones; dans d'autres, ils associent également des employés non autochtones ou s'inscrivent dans un comité plus large rassemblant des personnes autochtones, noires et de couleur. Une approche moins courante consiste à publier un bulletin d'information à l'intention des employés autochtones. Avant la pandémie de COVID-19, le réseautage pouvait prendre la forme de réunions en présentiel et d'activités sociales (comme des tournois de golf ou des soirées de peinture).

« [Le réseau autochtone] est le plus ancien réseau de [l'entreprise]. Il est doté d'une structure, comporte un cercle de leadership et contribue intégralement à l'attraction, à l'inclusion et au maintien en poste. Il veille à ce que les étudiants soient mobilisés. Il œuvre également à l'échelle de l'entreprise pour contribuer à notre cheminement vers la réconciliation. »

Le mentorat est généralement reconnu comme une pratique importante pour le maintien en poste et l'avancement des employés autochtones. Le mentorat informel ou non structuré est souvent considéré comme un dérivé



Les initiatives de mentorat plus formelles sont moins courantes que les autres initiatives, du fait qu'elles sont perçues comme plus efficaces lorsqu'elles sont très individualisées et qu'elles sont, par conséquent, difficiles à gérer et à transposer à plus grande échelle dans de grandes entreprises.

du réseautage, où n'importe quelle personne peut endosser un rôle de mentor. Les initiatives de mentorat plus formelles sont moins courantes que les autres initiatives, du fait qu'elles sont perçues comme plus efficaces lorsqu'elles sont très individualisées et qu'elles sont, par conséquent, difficiles à gérer et à transposer à plus grande échelle dans de grandes entreprises.

« Nous n'avons pas de programme de mentorat, mais plusieurs personnes, recrutées à un poste lié à un domaine où elles devaient se perfectionner, ont bénéficié du mentorat d'un employé autochtone chevronné. Nous avons de nombreux exemples de ce type. »

Indicateurs d'évaluation du succès

Les entreprises non autochtones ne suivent pas une démarche uniforme pour évaluer le succès de leurs initiatives de formation auprès des Autochtones. Lorsqu'elles procèdent à ce type d'évaluations, elles sollicitent, à des fins d'amélioration, l'avis des employés autochtones sur les programmes auxquels ils ont participé. Elles peuvent également établir un suivi global des indicateurs clés de rendement ou recueillir des données quantitatives au moyen de sondages de rétroaction.

« Nous avons mis en place un système simple de suivi des résultats de nos programmes. Nous savons ainsi combien de membres de l'équipe ont suivi notre formation sur les relations avec les Autochtones, qui est obligatoire pour tous afin que le personnel en maîtrise les bases. Nous suivons nos taux d'emploi, les apprentissages et les programmes de bourses, mais nous n'avons pas mis en place d'autres initiatives. Nous poursuivons notre réflexion dans le cadre de notre stratégie. »

Répercussions de la pandémie de COVID-19

Avant la pandémie, les initiatives de recrutement et de formation se déroulaient généralement en présentiel en raison de la valeur accordée par les Autochtones aux relations personnelles. Les entreprises non autochtones et les communautés autochtones partenaires se sont adaptées à la pandémie en communiquant par Internet ou de manière numérique, mais n'y ont pas trouvé un substitut adéquat pour surmonter la perte de la relation en personne. Cela s'explique au

moins en partie par le fait que ces entreprises se concentrent sur des emplois sur place de premier échelon qui ne peuvent pas être exercés à distance. Ainsi, les initiatives de recrutement et de formation ont été souvent reportées jusqu'à ce que les restrictions liées à la pandémie soient levées et que les activités puissent se dérouler en personne.

« Le plus gros problème a concerné l'embauche de jeunes gens et les métiers spécialisés. Nous avons dû mettre en pause ces programmes, nous les avons reportés parce qu'ils impliquaient des visites d'observation en situation de travail et qu'ils comportaient des activités de mentorat et de supervision nécessitant une présence physique. Cela ne peut pas se faire à distance [...] Notre capacité à atteindre les cibles [en matière d'emploi] en a pris un coup. »

« [La pandémie de COVID-19] a eu de lourdes conséquences et nécessité des ajustements à tous les niveaux [...] Nous avons dû nous adapter, avec les communautés, aux plateformes en ligne, ce qui va à l'encontre de tout ce que nous savons! Les formations professionnelles ont été mises en pause, car les conditions de sécurité ne sont pas réunies. Nous avons planifié des contenus passionnants. Dès que la situation sera de nouveau sûre, nous pourrons reprendre, mais le calendrier des activités a certainement été affecté. »

Culture d'entreprise

Les employeurs non autochtones ayant participé à l'étude investissent dans des programmes de sensibilisation culturelle destinés à leurs

employés non autochtones. Les diverses initiatives décrites dans le présent rapport témoignent d'une prise de conscience croissante du fait que, pour attirer et retenir des employés autochtones, les entreprises doivent établir un environnement accueillant et culturellement inclusif pour les Autochtones.

Les entreprises ont indiqué déployer d'importants efforts pour accroître la sensibilisation et la compréhension culturelles chez les employés non autochtones. Un large éventail d'initiatives de sensibilisation à la culture autochtone a été mis en avant, notamment :

- > des formations obligatoires ou facultatives
- > des séances en classe d'une journée complète et des programmes en ligne
- > des programmes d'initiation aux relations avec les Autochtones et des programmes d'apprentissage plus avancés
- > des programmes conçus et dispensés par des consultants externes et par des membres du personnel interne
- > des initiatives organisées à l'occasion de dates autochtones importantes (Journée nationale des peuples autochtones, Journée du chandail orange, Journée nationale de la vérité et de la réconciliation)



Ces initiatives semblent traduire l'idée selon laquelle attirer des talents autochtones ne consiste pas simplement à utiliser les bonnes techniques de recrutement et d'embauche, mais nécessite également des investissements dans la culture afin d'inciter les employés autochtones à intégrer l'entreprise et à y rester.

Interrogées sur les efforts déployés pour intégrer la culture ou les traditions autochtones dans leurs pratiques de recrutement et de formation, les entreprises participantes ont globalement souligné que les réunions et autres rassemblements incluaient des énoncés de reconnaissance territoriale, des purifications par la fumée, des prières ou la présence d'aînés dans le cas de réunions ouvertes. Ces initiatives semblent traduire l'idée selon laquelle attirer des talents autochtones ne consiste pas simplement à utiliser les bonnes techniques de recrutement et d'embauche, mais nécessite également des investissements dans la culture afin d'inciter les employés autochtones à intégrer l'entreprise et à y rester.

« De nos jours, cela fait partie de ce qui nous manque. Nous parlons de recrutement et d'avancement, mais pas de culture. Avons-nous une culture favorable aux employés autochtones? Comment parvenir à être ouverts à diverses perspectives et aux visions du monde autochtones? »

« Nous sommes en train de développer [notre programme de sensibilisation culturelle]. Nous avons engagé [un consultant externe] qui assurera une formation approfondie aux cadres et dirigeants [...]. À ce jour, près de 400 personnes dans l'organisme ont suivi ce programme. Nous adoptons une approche progressive [...] la plupart des employés suivront une formation. L'objectif est de former un millier de personnes supplémentaires cette année. Le cours de formation autonome est obligatoire, ensuite il y aura d'autres occasions d'approfondir des sujets spécifiques. »



Il existe deux grands types d'obstacles que les entreprises non autochtones tentent de surmonter en adaptant le processus de recrutement aux candidats autochtones : les obstacles organisationnels créés par les entreprises elles-mêmes et les obstacles systémiques auxquels les Autochtones sont confrontés. Dans les deux cas, la flexibilité et la personnalisation des techniques de recrutement sont nécessaires pour surmonter ces obstacles.

Les obstacles organisationnels comprennent les éléments du processus de recrutement et d'embauche qui sont susceptibles de créer un obstacle involontaire pour les Autochtones, comme le fait d'accepter uniquement des candidatures en ligne ou de mener des entrevues non adaptées aux spécificités culturelles. Les obstacles systémiques comprennent le manque d'accès à Internet ou à un téléphone fiable, le manque d'éducation postsecondaire dans des domaines pertinents et les séquelles des traumatismes intergénérationnels.

Les langues, les cultures et les traditions autochtones sont inhérentes au travail des prestataires de formation autochtones. Pour donner vie à ces aspects, les prestataires mettent en œuvre des activités traditionnelles et cérémonielles, tout en intégrant des enseignements ou des sagesses autochtones dans des concepts tels que l'entrepreneuriat, les compétences professionnelles et les préférences en matière de milieux d'emploi et d'employeur.

« Nous avons réalisé qu'au bout du compte, c'est un être humain qu'on embauche. Nous ne verrons jamais 40 personnes frapper tout d'un coup à notre porte : il s'agit d'un processus lent, l'inclusion prend du temps. Nous voulons que les chiffres augmentent, mais tout n'est pas qu'une question de chiffres : il s'agit de personnes prises individuellement. »

Prestataires de services de formation autochtones

Les entreprises indiquent recourir fréquemment aux services de prestataires de formation autochtones aux fins de la conception et de la prestation de programmes de sensibilisation culturelle. En comparaison, relativement peu d'employeurs non autochtones font actuellement appel ou ont fait appel par le passé à une agence de placement autochtone externe. Certains estiment ne pas avoir besoin de ce type de services ou bien recourent à une agence de placement non autochtone. Quelques entreprises ont indiqué avoir travaillé avec des organismes autochtones pour afficher des offres d'emploi là où les candidats autochtones pourront en prendre connaissance (par exemple, par l'intermédiaire d'Indigenous Link ou du PFCEA).

Les entreprises n'ont pas relevé de lacunes à part entière dans le paysage des services de formation aux Autochtones, mais ont souligné

deux obstacles éventuels au recours à des prestataires de services autochtones : 1) la nécessité de consacrer du temps et des efforts pour déterminer quelles entreprises existent et quels sont les services disponibles; et 2) la capacité limitée des entreprises externes détenues par des Autochtones à répondre à la demande (croissante) vis-à-vis de leurs services. Il est probable que les deux soient liés, dans la mesure où certaines entreprises détenues par des Autochtones ne commercialisent pas leurs services largement parce qu'elles fonctionnent déjà au maximum de leurs capacités.

« Très peu d'entreprises autochtones ont une réelle expertise en recrutement et en formation [...] Il faut qu'il y ait plus d'entreprises détenues par des Autochtones spécialisées en formation et en recrutement. Nous avons d'excellents partenaires, mais ils sont très occupés. »

« Je ne sais pas si nous avons déjà envisagé de recourir à [une agence externe de placement autochtone]. Nous n'en avons pas eu le besoin. Mais compte tenu de nos cibles et indicateurs, c'est une option que nous devrions envisager [...] Si nous nous lançons, le processus doit être géré par les Autochtones et centré sur leurs besoins, dans le but d'offrir des chances véritablement égales et de montrer que nous nous préoccupons sérieusement des questions de représentation autochtone. »

Aperçu global

Nos constatations démontrent que les organismes non autochtones emploient plusieurs méthodes pour recruter des talents autochtones (notamment des méthodes de recrutement traditionnelles, des activités de liaison dans les communautés autochtones et le recours à des établissements d'enseignement et de formation) et pour former des Autochtones (notamment la

formation aux compétences requises pour les types d'emplois proposés par une entreprise, la formation au moment de l'embauche dans l'entreprise et des activités globales d'appui aux membres de la communauté qui ne sont pas directement liées à un emploi). Nous avons mis en évidence un facteur distinctif majeur, à savoir que certaines entreprises offrent un soutien et une formation très personnalisés pour aider les candidats autochtones à passer à travers le processus d'embauche et les aider à satisfaire aux exigences d'un emploi. Ce soutien individualisé est nécessaire pour surmonter deux grands types d'obstacles mentionnés tout au long des entrevues : les obstacles non intentionnels créés par les organismes eux-mêmes (comme le fait d'accepter uniquement les candidatures en ligne) et les obstacles systémiques auxquels les Autochtones font face (comme un accès peu fiable à Internet ou à un téléphone).

Au sein des organismes non autochtones, les connaissances institutionnelles et les relations communautaires sont souvent détenues par des personnes clés, si bien que, lorsque ces dernières quittent l'organisme, les efforts entrepris peuvent s'en trouver grandement compromis. Les entreprises non autochtones indiquent faire appel à des prestataires autochtones pour leurs services de formation à la sensibilisation culturelle, plutôt que pour leurs services de recrutement; le nombre et la capacité des entreprises externes à propriété autochtone sont perçus comme limités pour répondre à la demande de services. Pour leur part, les prestataires de formation à propriété autochtone indiquent que certaines attentes peuvent être déraisonnables et que les entreprises non autochtones doivent consacrer le temps et les efforts nécessaires pour nouer des relations communautaires continues afin d'atteindre leurs objectifs de perfectionnement de la main-d'œuvre.

Comparaison des organismes prestataires de formation autochtones aux organismes non autochtones

Il existe plusieurs grandes similitudes entre les organismes prestataires de formation à propriété autochtone et les organismes non autochtones qui cherchent à accroître leur main-d'œuvre autochtone. Premièrement, ils sont animés d'une même passion à l'égard de leur travail, qui découle de leur compréhension de l'importance que revêt l'amélioration du paysage de l'emploi pour les Autochtones. Deuxièmement, les deux types d'organismes soulignent des contraintes similaires, notamment : la nécessité d'élaborer des mesures d'évaluation pour déterminer ce qui fonctionne ou non dans les efforts d'embauche, de maintien en poste et de recrutement; leurs difficultés internes en matière de capacité (manque de personnel compétent à des postes clés pour répondre à la demande de services, etc.); et les répercussions de la pandémie de COVID-19 qui ont été à la fois négatives (perte des contacts en face à face qui, pour les Autochtones, occupent une très grande place au niveau relationnel, etc.) et positives (création de débouchés d'emploi pour les Autochtones vivant dans des régions éloignées, etc.).

La principale différence qui ressort de cette étude tient au fait que les organismes prestataires de formation autochtones sont plus susceptibles d'adopter une perspective autochtone dans leurs activités d'embauche et de formation. Les entreprises non autochtones font des efforts pour intégrer la culture autochtone afin d'établir un environnement plus inclusif, mais cela ne se répercute pas forcément dans leurs initiatives d'embauche, de formation et de maintien en poste.

Bien que les organismes dirigés par des Autochtones comme les organismes au service des Autochtones aient manifesté leur soutien aux communautés autochtones, nous exhortons les entreprises à privilégier l'expertise des organismes autochtones et à établir des partenariats avec eux pour plusieurs raisons. Premièrement, la formation est généralement plus efficace lorsque le participant et l'instructeur ont en commun des expériences de vie similaires (Redding, 2019; Skudra et coll., 2021). Deuxièmement, le recours aux services fournis par des organismes dirigés par des Autochtones contribue à faire progresser davantage la participation des Autochtones à l'économie canadienne. Troisièmement, la promotion de la représentation des Autochtones à des postes de direction concourt grandement à inciter d'autres Autochtones à suivre des parcours similaires (Bastian, 2020). Enfin, alors que les Autochtones accordent une grande importance à la confiance, plusieurs événements historiques ont alimenté la méfiance manifestée par de nombreux Autochtones envers les non-Autochtones (Berthiaume et coll.). Les non-Autochtones doivent avoir conscience des causes de cette méfiance et œuvrer activement pour rétablir la confiance, mais tisser un partenariat efficace avec les Autochtones est une tâche qui prend beaucoup de temps et qui ne doit pas être précipitée (Green et coll., 2014).

Recommandations et orientations futures

Les pouvoirs publics, les organismes de services sociaux et les partenaires du secteur des entreprises devraient offrir leur appui aux organismes dirigés par des Autochtones, et ce, par le renforcement des capacités, la dotation en personnel et l'octroi de financement, afin de favoriser le perfectionnement des compétences et la mise à disposition des ressources de la manière la plus efficace dans les communautés qu'ils desservent. L'analyse développée dans le présent rapport confirme que de nombreux employés autochtones au Canada ont besoin d'activités et de programmes de formation plus spécialisés et plus accessibles pour perfectionner leurs compétences. C'est pourquoi il faut manifestement élargir le paysage de la formation et du perfectionnement des compétences au Canada afin de combler les lacunes et de surmonter les défis illustrés dans le rapport.

Recommandations

Nous formulons ci-après quelques recommandations sur la base de nos constatations.

Établir un cadre de compétences autochtones

Plus de la moitié des compétences ciblées par les organismes n'étaient regroupées dans aucune des catégories de la taxonomie des compétences et des capacités d'EDSC. On peut envisager deux explications à cette proportion

élevée : soit 1) de nombreux programmes de formation destinés aux Autochtones ciblent des compétences qui ne sont pas forcément utiles pour trouver un emploi; soit 2) le cadre de compétences qui a été choisi pour cette étude est insuffisant. Sur la base de notre examen des organismes lors de la phase de codage, nous sommes d'avis que de nombreuses compétences essentielles, telles que la créativité et la compétence culturelle, ne sont pas prises en compte comme il se doit dans la taxonomie d'EDSC. Même si EDSC a actualisé son cadre de Compétences pour réussir en incorporant, parmi les compétences essentielles, « la créativité et l'innovation » et « l'adaptabilité » – ce qui pourrait réduire le nombre de compétences non catégorisées –, il se peut également que le cadre de compétences appliqué au grand public ne soit pas bien adapté aux Autochtones. Il s'agit d'une piste de réflexion importante en vue de futurs travaux de recherche, d'autant qu'une stratégie efficace de gestion des talents doit reposer sur un cadre de compétences afin que les demandeurs d'emploi, les employeurs et les prestataires de formation utilisent tous la même terminologie et aient une même compréhension des compétences (Cukier, 2020).

Accroître l'intégration des pratiques et des connaissances culturelles autochtones

Il est encourageant de constater que 70 % des organismes intègrent les pratiques et les connaissances culturelles autochtones dans leurs

programmes de formation, car il a été démontré qu'une telle démarche améliore de façon probante les résultats de la formation (Skudra et coll., 2020). Toutefois, 30 % des organismes n'ont toujours pas incorporé cette dimension aux formations axées sur les compétences pour les Autochtones. Nous encourageons tous les organismes qui offrent ce type de formation aux Autochtones à se doter de cadres permettant aux employés d'acquérir des connaissances sur les pratiques culturelles ou traditionnelles autochtones en milieu de travail (Vander Weir, 2018). Ces cadres peuvent prévoir l'incorporation de traditions rituelles comme des cérémonies de purification par la fumée ou des enseignements autochtones tels que les sept grands-pères et la roue de médecine. En intégrant des moyens de comprendre les cultures autochtones dans leurs activités au quotidien, les organismes créeront un milieu de travail inclusif et respectueux qui valorise les visions du monde et les perspectives autochtones.

Mettre davantage l'accent sur l'intersectionnalité

Il est difficile de trouver des données ventilées sur les Autochtones, mais, sur la base des données limitées que nous avons recueillies, il semble que le paysage actuel de la formation autochtone ne réponde pas suffisamment aux besoins des Autochtones qui appartiennent à plusieurs groupes en quête d'équité. Par exemple, 23 % des Autochtones de Toronto s'identifient comme bispirituels (Our Health Counts Toronto, 2018), mais seuls 10 % des programmes de formation autochtones ciblent les personnes 2SLGBTQ+. Étant donné que la formation est plus efficace lorsqu'elle est étroitement adaptée aux besoins des apprenants (J-PAL, 2019), nous encourageons davantage d'organismes autochtones à appliquer une optique intersectionnelle dans leur prestation de formation.

Élargir les possibilités de mentorat

Une lacune dans les possibilités de mentorat destinées aux Autochtones a été relevée au cours de l'exercice de cartographie et de l'analyse des entrevues. Les activités de mentorat devraient être adaptées aux particularités culturelles des Autochtones, en particulier des jeunes, dans une optique de croissance et d'épanouissement. Au sein des communautés autochtones, le savoir est transmis de génération en génération par la narration et la tradition orale. Le mentorat constitue donc un concept profondément ancré, qui permet aux employés autochtones de se sentir soutenus sur le plan culturel tout en acquérant les compétences nécessaires, dans l'intérêt du groupe tout entier. Puisque 51 % des organismes ayant participé à l'exercice de cartographie offrent également des services aux jeunes et que les jeunes autochtones représentent le groupe démographique affichant la croissance la plus rapide au Canada (Statistique Canada, 2018), il est indispensable que ces jeunes et les jeunes professionnels autochtones bénéficient de possibilités de mentorat. Étant donné le manque de représentation autochtone dans des domaines comme la médecine, le droit et la politique, la mise en place d'un programme axé sur l'établissement de liens grâce au mentorat encouragerait un plus grand nombre de jeunes professionnels autochtones en herbe à envisager une carrière dans ces domaines.

- > Le programme de mentorat Grands Frères, Grandes Sœurs proposé par Grands Frères, Grandes Sœurs du Canada offre un programme de mentorat efficace aux jeunes autochtones (Briggs, 2022). Les mentors de ce programme encouragent les jeunes à perfectionner leurs compétences et à poursuivre leurs études. Un mentoré a

notamment déclaré que son mentor l'avait « encouragé à [se] rapprocher davantage de [sa] culture » et à « reconnaître [sa] culture et [ses] racines » (Grands Frères, Grandes Sœurs du Canada, 2019).

Accroître le perfectionnement des compétences numériques

Les organismes autochtones et les organismes non autochtones ont souligné la nécessité de poursuivre les recherches sur les stratégies d'adaptation permettant d'offrir des possibilités de formation, de perfectionnement des compétences et d'avancement professionnel virtuellement pendant et après la pandémie de COVID-19. La pandémie a accéléré la transformation numérique de toutes les entreprises, mais l'absence d'accès fiable à Internet, les divers degrés de littératie numérique et le manque d'occasions de perfectionnement des compétences numériques demeurent des défis auxquels les Autochtones sont confrontés dans des proportions considérables. Les compétences numériques sont particulièrement essentielles pour soutenir l'infrastructure numérique dont les Autochtones ont grandement besoin dans les régions éloignées. Il est primordial d'améliorer la littératie numérique des Autochtones afin de leur donner les moyens de participer de manière significative en ligne.

- > Pour appuyer le perfectionnement des compétences numériques, Google Canada s'est engagé à verser une contribution de 600 000 dollars qui permettra d'offrir des formations gratuites en compétences numériques aux demandeurs d'emploi autochtones. En favorisant la connectivité et le perfectionnement des compétences numériques des Autochtones, les mesures de ce type permettront de pallier les lacunes existantes et d'accroître l'accès gratuit à des programmes d'acquisition de compétences (Newswire, 2021).

Améliorer les stratégies d'embauche et de maintien en poste

Les organismes non autochtones doivent mettre en place des stratégies de recrutement, de maintien en poste et de formation des Autochtones. Même si les organismes interrogés se distinguent par leur engagement avéré à accroître et à retenir leur main-d'œuvre autochtone, seule la moitié d'entre eux environ dispose actuellement d'une stratégie de recrutement et de maintien en poste. Par ailleurs, les entreprises non autochtones participantes qui s'engagent à développer une main-d'œuvre autochtone doivent élargir leurs efforts au-delà du service des ressources humaines ou du service des relations avec les Autochtones et les intégrer dans l'ensemble de l'entreprise. Les entreprises du Canada doivent en particulier élaborer et mettre en œuvre des stratégies spécialisées et des pratiques exemplaires pour que leurs employés autochtones se sentent à l'aise et, ainsi, assurer leur maintien en poste. Pour mettre au point de telles stratégies, il est possible de travailler avec des consultants autochtones spécialisés dans l'équité, la diversité et l'inclusion. Les pratiques d'embauche doivent être élaborées en partenariat avec les communautés autochtones ou les agences d'embauche et de placement autochtones, qui peuvent déterminer des méthodes d'embauche et de maintien en poste qui soient culturellement appropriées et confortables pour les Autochtones. Il convient enfin de fixer des cibles pour s'assurer que les organismes ont des objectifs mesurables et rendent des comptes en cas d'échec de leurs initiatives.

Assurer la prestation de formations pour l'accès à des postes de direction

Les prestataires de formation détenus par des Autochtones ont signalé des disparités majeures dans l'emploi des Autochtones à des postes de niveau intermédiaire ou supérieur. Les postes de direction au sein des entreprises canadiennes reflètent un manque de représentation autochtone. Si les entreprises canadiennes veulent répondre à l'appel du Défi 50-30, qui préconise la parité entre les genres et la présence de 30 % de personnes issues de groupes sous-représentés dans les conseils d'administration, il faut que les membres de ces groupes aient les opportunités et les compétences nécessaires pour occuper de tels postes (gouvernement du Canada, 2022b). Il faut également élaborer des formations spécifiques pour que les Autochtones puissent progresser dans leur carrière. Les Autochtones doivent être considérés comme faisant partie intégrante des organismes et doivent avoir leur mot à dire dans les stratégies et les décisions si l'on veut favoriser la réconciliation économique au Canada.

Augmenter le financement en faveur de l'emploi des Autochtones

Tous les organismes détenus par des Autochtones ont souligné la nécessité d'accroître le financement destiné aux Autochtones et à leurs entreprises, et ce, pour les possibilités de perfectionnement des compétences, de formation et d'éducation. De plus, les participants ont indiqué que le financement doit être accessible et facile à comprendre pour le grand public, et que les critères d'admissibilité doivent être clairs. Il s'agit notamment de financer les services axés sur l'embauche et le maintien en poste des travailleurs autochtones. En outre, le financement des infrastructures, comme l'aménagement de centres d'affaires dans diverses régions éloignées et urbaines

du Canada, et la mise à disposition de sources d'énergie fiables, permettrait aux Autochtones d'accéder facilement aux possibilités de perfectionnement des compétences et de formation, quel que soit leur lieu de résidence. Le manque actuel de financement à la disposition des Autochtones et des entrepreneurs découle de plusieurs obstacles mis en évidence par différentes études, notamment le manque de sensibilisation, la difficulté à trouver des possibilités de financement, l'aversion au risque, le manque de connaissances en matière financière et le manque de confiance à l'égard des institutions financières traditionnelles.

« Il est difficile de trouver des financements, alors je voudrais bien qu'on me facilite la tâche. Face à toutes ces difficultés, je pense qu'il faut redoubler d'efforts pour établir des ponts. Pourquoi est-il impossible de contacter un groupe pour lui demander les subventions qu'il propose? »

« Il est très difficile pour une petite entreprise autochtone de rivaliser avec les grandes entreprises. Nous postulons aux appels d'offres, mais ce sont les grandes entreprises qui ne s'intéressent aucunement aux Autochtones qui remportent ces marchés et qui finissent par parler de questions autochtones. C'est très étrange [pour moi] et les organismes colonisés que des organisations de colonisateurs soient recrutées, que des administrations municipales embauchent [des prestataires multinationaux de services professionnels] sous prétexte qu'ils possèdent la même structure. En revanche, embaucher une entreprise autochtone, ça fait peur : "je ne peux pas faire ça, ce sera difficile de travailler avec eux, la qualité sera mauvaise", et [ainsi de suite]. Je pense qu'il faut mettre un terme à tout cela. »

Promouvoir l'autodétermination des peuples autochtones dans les processus décisionnels

Les prestataires de formation à propriété autochtone ont évoqué la nécessité de dialoguer régulièrement avec les Autochtones. Le conseil donné à plusieurs reprises consistait à s'associer aux communautés autochtones pour comprendre leurs besoins, au lieu de faire des suppositions. Le gouvernement du Canada et les organismes non autochtones doivent veiller à ce que des Autochtones occupent des postes où ils peuvent influencer sur la prise de décisions. Les programmes de formation et d'autres activités doivent être élaborés selon des perspectives autochtones. Toutes les recherches futures concernant les Autochtones doivent associer les communautés autochtones, étant entendu que le perfectionnement de leurs capacités et leur développement doivent être appréhendés à l'aune du caractère singulier de leurs aspirations et de leurs objectifs de prospérité économique.

Mieux sensibiliser la population aux peuples autochtones et à leur culture

Certains prestataires de formation à propriété autochtone ont souligné que les Canadiennes et les Canadiens devraient davantage être initiés aux cultures, à l'histoire et aux traditions autochtones au sein du système scolaire et de l'environnement de travail. Ils seraient ainsi mieux en mesure de comprendre les conséquences perpétuelles de cette histoire sur la participation des Autochtones au marché de l'emploi, et d'appréhender la culture autochtone en milieu de travail.

Nous avons conscience de la limitation importante de nos recommandations dans la mesure où elles s'appliquent aux « Autochtones »

en tant qu'entité unique, alors qu'en réalité, les Autochtones représentent plusieurs groupes ayant une identité et une culture singulières. Cela s'explique par la petite taille des échantillons. Toutefois, nous encourageons les futurs chercheurs et les décideurs à adopter une approche fondée sur les particularités et à examiner de plus près chacun des trois groupes autochtones reconnus par le gouvernement fédéral (Premières Nations, Métis et Inuits) pour élaborer des politiques et des recommandations mieux adaptées à chaque peuple.

Autres éléments importants à prendre en considération

Nous tenons également à souligner deux autres aspects qui méritent des discussions plus approfondies dans le cadre de l'action menée pour améliorer la formation axée sur les compétences pour les Autochtones :

Accès et connectivité à Internet

Comme le perfectionnement des compétences numériques a souvent été mentionné comme essentiel à l'avancement des Autochtones, on ne saurait sous-estimer l'importance d'un accès universel à Internet. En raison de l'éloignement géographique de nombreuses réserves autochtones, les Autochtones ne disposent pas d'une connectivité Internet adéquate pour accéder à des formations en ligne et à des possibilités d'emploi (Collier, 2021). Le gouvernement du Canada doit œuvrer pour garantir un accès Internet fiable dans toutes les collectivités, un objectif qu'il compte atteindre d'ici à 2030 (Innovation, Sciences et Développement économique Canada, 2019). La pandémie de COVID-19 a souligné l'importance d'un bon accès à Internet, de nombreuses entreprises ayant amorcé leur bascule vers le numérique.

La fracture numérique entre les Autochtones qui résident dans les réserves et les personnes qui vivent dans des zones plus densément peuplées perpétue les désavantages liés au développement économique, à l'éducation et à l'emploi des Autochtones (Buell, 2021). La majorité des foyers dans les réserves, soit plus des deux tiers, n'ont pas accès à Internet haut débit (Buell, 2021). Ce problème a été particulièrement mis en relief tout au long des entrevues, la quasi-totalité des organismes détenus par des Autochtones ayant affirmé que, parmi les problèmes actuellement rencontrés par les Autochtones, le manque d'accès à Internet était le plus décourageant. Faute d'un accès adéquat à Internet, les lacunes auxquelles sont confrontés les Autochtones continueront de se creuser. Moyennant l'expansion de l'infrastructure numérique, les Autochtones seront reliés à des services en ligne propices à leur perfectionnement et à leur avancement professionnel. L'inclusion significative des Autochtones en tant que partenaires égaux et informés, capables de gérer leur propre infrastructure communautaire, est d'autant plus importante que les programmes d'amélioration des compétences peuvent donner aux Autochtones les bons outils pour plaider en faveur de réseaux d'infrastructure solides et continuer à utiliser ces infrastructures de pointe après la pandémie (Abdelaal et Andrey, 2021).

Les pouvoirs publics doivent certes s'employer à garantir la connectivité dans ces collectivités, mais il convient tout particulièrement que les Autochtones possèdent et développent leur propre accès Internet. Des réseaux Internet autochtones sont en cours d'établissement, comme K-Net, un fournisseur de services cellulaires et de connectivité à large bande pour les Premières Nations rurales et éloignées de l'Ontario (K-Net, 2022). Les communautés et les particuliers autochtones travaillent actuellement à l'autodétermination numérique, si bien que, du fait de perfectionnement des compétences dans le domaine des services d'utilité publique,

secteur où les Autochtones sont encore sous-représentés, les Autochtones pourraient être davantage en mesure de mettre en œuvre leurs propres dispositifs de connectivité Internet. Néanmoins, en dépit de la transformation numérique, les programmes de formation en technologie grand public ne sont pas conçus ou dirigés par des Autochtones et, par conséquent, ne comportent pas le contexte culturel, les références et l'accompagnement nécessaires pour former et maintenir en poste les travailleurs autochtones dans ce secteur (Pierre, 2022).

Droits et souveraineté autochtones

Il est ressorti des entrevues que la culture et les visions du monde autochtones étaient inextricablement liées au travail des prestataires de formation à propriété autochtone. Ces derniers ont souligné l'importance des relations communautaires et la nécessité pour les entreprises non autochtones de consacrer du temps et des efforts dans l'établissement de telles relations. La souveraineté est un concept selon lequel les Autochtones ont le droit de faire progresser leurs propres langues, cultures, traditions et connaissances grâce à la gestion de leurs propres systèmes et établissements d'enseignement (OCDE, 2019). Ce droit est énoncé dans la Déclaration des Nations Unies sur les droits des peuples autochtones et soutenu par les gouvernements canadiens (Organisations des Nations Unies, 2008). Appuyer la souveraineté et les droits des peuples autochtones contribuera à combler les lacunes en matière d'éducation et de perfectionnement des compétences. La reconnaissance des droits naturels des peuples autochtones garantira une participation pleine et entière au marché du travail, encouragera le développement de compétences et favorisera la participation des Autochtones à l'élaboration de programmes d'enseignement spécialisés.

Pour donner un exemple concret, les appels à l'action de la Commission de vérité et réconciliation (CVR) portent notamment sur la revitalisation et le rétablissement de plus de 70 langues autochtones, car la langue constitue un volet essentiel de la culture (Rosen, 2021). De nombreuses institutions, dont le gouvernement du Canada, privilégient les candidats à l'emploi qui sont bilingues, le bilinguisme étant souvent défini de manière stricte comme la maîtrise du français et de l'anglais, ce qui place ces deux langues au-dessus de toutes les autres. Néanmoins, une telle situation crée un fardeau indu pour les Autochtones, dont beaucoup commencent à peine à réapprendre leur propre langue après que leurs parents ou eux-mêmes ont été forcés de fréquenter des pensionnats et des externats où il leur était interdit de parler une autre langue que l'anglais ou le français (Lafond et Fraser, 2021). Appuyer la souveraineté et les droits des peuples autochtones consiste également à soutenir leur langue et à reconnaître que les langues autochtones sont aussi essentielles et précieuses que le français et l'anglais. Les organismes peuvent améliorer les perspectives pour les Autochtones en élargissant leur définition du bilinguisme et en contribuant à la mise en œuvre de la *Loi sur les langues autochtones*, qui précise que « la reconnaissance et la mise en œuvre des droits relatifs aux langues autochtones sont des éléments qui sont au cœur de la réconciliation avec les peuples autochtones et de l'édification du pays » (Rosen, 2021).

Comme mentionné plus haut dans le présent rapport, un participant à l'étude a indiqué que le gouvernement du Canada devrait affecter des Autochtones à des postes de haut niveau afin qu'ils formulent des conseils sur les questions touchant les peuples autochtones, étant donné que, comme l'ont souligné les participants, les Autochtones connaissent leurs besoins mieux que toute personne ou entité externe. Il existe un manque de représentation autochtone dans l'élaboration des politiques du pays; ainsi, sans ces chefs de file, peu de personnes de haut niveau sont capables d'aborder selon une perspective autochtone des questions clés relatives à la formulation de politiques. Le gouvernement du Nunavut est un exemple du déséquilibre entre le leadership autochtone et les politiques liées aux Autochtones. Bien que de nombreuses initiatives soient mises en avant dans ce territoire, le gouvernement compte seulement 52 % d'Inuits, alors même que la population totale du Nunavut est composée à 86 % d'Inuits (OCDE, 2020). Respecter et honorer la souveraineté autochtone grâce à un dialogue significatif avec les dirigeants autochtones permettrait aux Autochtones d'exercer leur autorité et leur contrôle sur des compétences comme l'éducation et l'emploi. La reconnaissance des droits inhérents et de la souveraineté des peuples autochtones favorise la réconciliation, en plus de garantir la pleine autosuffisance et la prospérité des Autochtones (Slowey, 2021).

Futurs domaines de recherche

L'exercice de cartographie et les entrevues ont mis en évidence plusieurs pistes de recherche à explorer à l'avenir :

- > appliquer une approche fondée sur les particularités pour mieux comprendre les difficultés singulières auxquelles se heurtent les Premières Nations, les Métis et les Inuits, afin que les politiques et les recommandations puissent être mieux adaptées à ces différents groupes autochtones
- > examiner dans quelle mesure les entreprises canadiennes ont besoin de personnel afin de développer une expertise en vue de l'inclusion de la main-d'œuvre autochtone
- > continuer de cartographier le paysage des compétences et de l'emploi des Autochtones, afin de produire une base de données actualisée
- > acquérir une meilleure compréhension des points de vue des employés et des organismes autochtones concernant le perfectionnement des compétences
- > déterminer la disponibilité actuelle des formations aux compétences numériques pour les Autochtones, compte tenu de l'accélération de la transformation numérique catalysée par la pandémie de COVID-19, qui fait qu'il est primordial pour les Autochtones de perfectionner et de développer leurs compétences en littératie numérique. Étant donné que la catégorie des compétences fondamentales dans l'exercice de cartographie englobe les compétences numériques en plus d'inclure de nombreuses autres aptitudes, des recherches supplémentaires sont nécessaires sur la disponibilité des formations aux compétences numériques
- > étudier davantage les services proposés à la population, les grappes d'Autochtones vivant hors réserve, les possibilités de formation et d'emploi dans les zones urbaines par rapport aux zones rurales, ainsi que les obstacles liés aux infrastructures tels que les services Internet et le transport

Conclusion

L'exercice de cartographie et les entrevues fournissent des renseignements essentiels sur l'état actuel du paysage des compétences et de l'emploi des Autochtones du point de vue des personnes qui appuient les processus d'embauche, de recrutement et de formation. La nécessité d'offrir aux Autochtones un plus grand nombre de possibilités de mentorat a été un thème récurrent tout au long du projet. Il faut également accroître les possibilités de perfectionnement des compétences et de formation en vue d'aider les Autochtones à accéder à des fonctions de niveau plus élevé. De cette manière, les Autochtones pourront influencer sur les politiques et les décisions organisationnelles, à l'appui de la réconciliation économique au Canada.

Les secteurs privé et public ont déployé des efforts accrus pour améliorer l'écosystème des services de formation axée sur les compétences afin que tous les Autochtones possèdent les bonnes compétences pour obtenir un emploi stable et enrichissant. Bien qu'un financement accru soit nécessaire, les entrepreneurs autochtones ont bénéficié d'une enveloppe financière plus importante au cours des derniers mois. Google Canada a récemment annoncé une contribution de 1,5 million de dollars destinée au CCEA pour soutenir les entreprises et les entrepreneurs autochtones du pays (Newswire, 2022). Ce soutien permettra de remodeler la plateforme Outils et financement pour les entreprises autochtones (OFEA) du CCEA afin

d'offrir, au cours des deux prochaines années, de nouvelles formations et ressources aux entrepreneurs autochtones, qui pourront ainsi s'impliquer davantage dans l'économie fondée sur les compétences numériques. Bien que bon nombre de ces initiatives soient en cours partout au Canada, elles sont souvent menées en vase clos, si bien qu'il peut exister des doubles emplois et des inefficacités dans l'action menée collectivement pour améliorer les résultats des Autochtones en matière d'emploi. Le but de la présente étude est de centraliser quelques-unes de ces initiatives et de mettre en évidence l'utilité de regrouper les données pour repérer les lacunes à combler et les occasions à saisir en ce qui concerne la formation axée sur les compétences pour les Autochtones au Canada.

Les résultats issus de l'exercice de cartographie et des entrevues démontrent l'absence persistante d'occasions de perfectionnement des compétences, de formation et d'avancement professionnel pour les Autochtones. Il existe, par ailleurs, des domaines d'amélioration dans le processus d'embauche et de recrutement des Autochtones qui recherchent un emploi auprès d'organismes non autochtones. De même, les débouchés pour les Autochtones dans les secteurs sous-représentés dans notre échantillon (comme la fabrication) doivent faire l'objet d'une étude plus approfondie. En vue de la réconciliation économique au Canada, il y a lieu de s'assurer que les organismes proposent des activités de perfectionnement des compétences,

des formations et des ressources financières qui soient largement accessibles aux Autochtones et tiennent compte des changements provoqués par la pandémie de COVID-19. De plus, il est de la plus haute importance de veiller à ce que ces différentes possibilités soient culturellement appropriées et accessibles aux Autochtones, quel que soit leur lieu de résidence. L'élément le plus critique à cet égard est l'accès universel à Internet, car de nombreuses communautés autochtones n'ont toujours pas accès à Internet haute vitesse. Comprendre ces lacunes et y remédier dans les stratégies de perfectionnement des compétences, d'embauche et de formation relevées dans le présent rapport contribuera grandement à la constitution d'une main-d'œuvre équitable et, plus globalement, à la réconciliation économique.



En vue de la réconciliation économique au Canada, il y a lieu de s'assurer que les organismes proposent des activités de perfectionnement des compétences, des formations et des ressources financières qui soient largement accessibles aux Autochtones et tiennent compte des changements provoqués par la pandémie de COVID-19

Références

- Abdelaal, N., et Andrey, S. (15 avril 2021). « Indigenous and remote communities can't wait any longer for high-speed internet ». First Policy Response. <https://policyresponse.ca/indigenous-and-remote-communities-cant-wait-any-longer-for-high-speed-internet/>
- Abdul Latif Jameel Poverty Action Lab (J-PAL). (2019). *Tailoring instruction to students' learning levels to increase learning*. <https://www.povertyactionlab.org/policy-insight/tailoring-instruction-students-learning-levels-increase-learning>
- Arriagada, P. et Hango, D. (2016). *Littératie et numératie chez les Premières Nations vivant hors réserve et les Métis : des niveaux de compétence plus élevés se traduisent-ils par de meilleurs résultats sur le marché du travail?* Statistique Canada. <https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/75-006-x/2016001/article/14630-fra.htm>
- Association nationale des centres d'amitié. (2021). *Submission to the Special Rapporteur in Indigenous Rights: Canada's response to COVID-19 and urban Indigenous communities*. https://www.ohchr.org/sites/default/files/Documents/Issues/IPeoples/SR/COVID-19/IndigenousCSOs/CANADA_NationalAssociation_of_Friendship_Centres_NAFC.pdf
- Bastian, R. (9 novembre 2020). « The power of representation in leadership roles ». Forbes. <https://www.forbes.com/sites/rebekahbastian/2020/11/09/the-power-of-representation-in-leadership-roles/?sh=3bd5e7f96266>
- Berthiaume, A., Chevrier-Lamoureux, R., Côte-Meek, S., Ferguson, R., Goudreau, G., St Onge, R., Sutherland, M. et Zurich, T. (2017). *Renforcement des liens entre les Premières Nations et la santé publique : Exploration des principes et pratiques visant à améliorer la santé communautaire*. Service de santé publique de Sudbury et du district. <https://www.phsd.ca/fr/ressources/recherche-et-statistiques/recherche-et-evaluation/rapports-et-produits-du-savoir/renforcement-des-liens-entre-les-premieres-nations-et-la-sante-publique-exploration-des-principes-et-pratiques-visant-ameliorer-la-sante-communautaire-examen-de-la-documentation/>
- Briggs, D. (3 mars 2022). « Big Brothers Big Sisters launch mentorship program for Indigenous youth ». Bay Today. <https://www.baytoday.ca/local-news/big-brothers-big-sisters-launch-mentorship-program-for-indigenous-youth-5121908>
- Brigley, M. et Chapman, M. (18 février 2022). « Behind the numbers: The great resignation is real in Atlantic Canada ». Saltwire. <https://www.saltwire.com/atlantic-canada/business/behind-the-numbers-the-great-resignation-is-real-in-atlantic-canada-100695435/>
- Buell, M. (19 janvier 2021). « Indigenous communities must have internet access on their own terms ». *Toronto Star*. <https://www.thestar.com/opinion/contributors/2021/01/18/indigenous-communities-must-have-internet-access-on-their-terms.html>
- Bundale, B. (11 mars 2022). « 'It's scorching:' What Canada's hot labour market means for job hunters, recruiters ». *Toronto Star*. <https://www.thestar.com/business/2022/03/11/its-scorching-what-canadas-hot-labour-market-means-for-job-hunters-recruiters.html>

- Cercles interministériels sur la représentation des Autochtones. (2017). Unis dans la diversité : une voie vers la réconciliation. Gouvernement du Canada. <https://www.canada.ca/fr/gouvernement/fonctionpublique/mieux-etre-inclusion-diversite-fonction-publique/diversite-equite-matiere-emploi/cercle-savoir/unis-diversite.html>
- Collier, B. (8 décembre 2021). Les services Internet à large bande dans les collectivités autochtones. Notes de la Colline, Bibliothèque du Parlement. <https://notesdelacolline.ca/2021/12/08/les-services-internet-a-large-bande-dans-les-collectivites-autochtones/>
- Commission de vérité et réconciliation du Canada. (2015). *Honorer la vérité, réconcilier pour l'avenir : Sommaire du rapport final de la Commission de vérité et réconciliation du Canada*. https://publications.gc.ca/collections/collection_2016/trc/IR4-7-2015-fra.pdf
- Conseil canadien pour l'entreprise autochtone (CCEA). (n.d.). « Programme d'entreprise autochtone certifiée (EAC) ». <https://www.ccab.com/fr/membership/certified-aboriginal-business-cab/>
- Conseil canadien pour l'entreprise autochtone, Diversity Institute et Centre des Compétences futures. (2020). Différences numériques : Les répercussions de l'automatisation sur l'économie autochtone au Canada. <https://fsc-ccf.ca/fr/recherche/differences-numeriques-les-repercussions-de-lautomatisation-sur-leconomie-autochtone-au-canada/>
- Conseil canadien sur l'apprentissage. (2009). *État de l'apprentissage chez les Autochtones au Canada : Une approche holistique de l'évaluation de la réussite*. http://www.bdaa.ca/biblio/recherche/cca/sal_fr/sal_fr.pdf
- Conseil national de développement économique des Autochtones. (2019). *Rapport d'étape sur l'évolution de l'économie des Autochtones*. <http://www.naedb-cndea.com/french/reports/NIEDB-ECONOMIC%20PROGRESS%20REPORT-FRENCH%20VERSION%202019.pdf>
- Cukier, W. (2020). *Skills: The currency of the 21st century*. The Future Economy. <https://thefutureeconomy.ca/op-eds/wendy-cukier/>
- Cukier, W., McCallum, K. E., Egbunonu, P. et Bates, K. (2021). De la nécessité naît l'invention : Compétences pour l'innovation dans un monde postpandémique. Forum des politiques publiques, Diversity Institute et Centre des Compétences futures. https://www.torontomu.ca/diversity/reports/MotherOfInvention_FR.pdf
- Diversity Institute. (2021). Spécification accessible au public : Le Défi 50-30. https://diconsulting.ca/wp-content/uploads/2022/03/Di-PAS_FR_vf.pdf
- Environics Institute. (2021). *Exacerbation des inégalités : Répercussions de la pandémie sur les emplois et les revenus*. Environics Institute, Diversity Institute et Centre des Compétences futures. <https://www.ryerson.ca/diversity/reports/widening-inequality/>
- First Nations, Inuit and Métis Essential Skills Inventory Project (Projet d'inventaire des compétences essentielles des Premières Nations, des Inuits et des Métis). (2014). *The state of practice: Essential skills applications with First Nations, Métis and Inuit in Canada – Final project report*. Fondation canadienne pour le développement de la carrière. <https://fimesip.ca/wp-content/uploads/2018/12/Final-FIMESIP-Project-Report-FINAL-for-Web-site.pdf>

- Gooch, E., Chaktsiris, M., Jae, K., Patterson, L., Suleman, S., Urban, M. C., Cukier, W. et Luke, R. (2022). *L'avenir est dans les micro-titres de compétences : Apprentissage numérique et micro-titres de compétences pour l'éducation, la rétention et l'apprentissage permanent*. eCampus Ontario, Magnet, Diversity Institute et Centre des Compétences futures. <https://www.torontomu.ca/diversity/reports/L-avenir-est-dans-les-micro-titres-de-comp%C3%A9tences.pdf>
- Gouvernement du Canada. (2017). « 13 voies pour moderniser l'emploi des jeunes au Canada ». <https://www.canada.ca/fr/emploi-developpement-social/ministere/groupe-experts-emploi-jeunes/rapport-strategies-moderniser-emploi-jeunes.html>
- Gouvernement du Canada. (2020). Rapport annuel au Parlement 2020. <https://www.sac-isc.gc.ca/fra/1602010609492/1602010631711>
- Gouvernement du Canada. (2021a). Évaluation de la Stratégie de formation pour les compétences et l'emploi destinée aux Autochtones et du Fonds pour les compétences et les partenariats. <https://www.canada.ca/fr/emploi-developpement-social/ministere/rapports/evaluations/strategie-formation-competences-autochtones-fond-competences-partenariats.html>
- Gouvernement du Canada. (2021b). « Programme d'apprentissage en technologie d'information (PATI) ». <https://www.canada.ca/fr/agence-revenu/organisation/carrieres-a-arc/chercher-types-emplois/programme-apprentissage-technologie-information-pati.html>
- Gouvernement du Canada. (2021c). Taxonomie des compétences et des capacités : Compétences. <https://noc.esdc.gc.ca/TaxonomieCompetences/Competences>
- Gouvernement du Canada. (2022a). Budget 2022 : Un plan pour faire croître notre économie et rendre la vie plus abordable. <https://budget.gc.ca/2022/pdf/budget-2022-fr.pdf>
- Gouvernement du Canada. (2022b). « Le Défi 50-30 : Votre avantage, la diversité! ». <https://www.ic.gc.ca/eic/site/icgc.nsf/fra/07706.html>
- Grands Frères, Grandes Sœurs du Canada. (21 juin 2019). « Les voix des autochtones — l'expérience d'une mentorée ». <https://grandsfreresgrandessoeurs.ca/les-voix-des-autochtones-lexperience-dune-mentoree/>
- Green, A., Digiacomio, M., Luckett, T., Abbott, P., Davidson, P. M., Delaney, J. et Delaney, P. (2014). « Cross-sector collaborations in Aboriginal and Torres Strait Islander childhood disability: A systematic integrative review and theory-based synthesis ». *International Journal for Equity in Health*, 13(1), 1-16. <https://doi.org/10.1186/s12939-014-0126-y>
- Gyarmanti, D., Lane, J. et Murray, S. (2020). Cadres de compétences et compétences essentielles du Canada. Forum des politiques publiques, Diversity Institute et Centre des Compétences futures. https://www.torontomu.ca/diversity/reports/CompetencesEssentiellesduCanada_FR.pdf
- Indigenous Works. (2019). Navigating Indigenous employment catalogue: A systems-based approach. https://indigenousworks.ca/sites/ahrc/files/attachments/Navigating_Indigenous_Employment_Catalogue.pdf

- Innovation, Sciences et Développement économique Canada. (2019). La haute vitesse pour tous : la stratégie canadienne pour la connectivité. <https://ised-isde.canada.ca/site/acces-internet-haute-vitesse-canada/fr/strategie-canadienne-pour-connectivite/haute-vitesse-pour-tous-strategie-canadienne-pour-connectivite>
- Inuit Tapiriit Kanatami. (2020). 2020-2023 Strategy and action plan. https://www.itk.ca/wp-content/uploads/2020/09/ITK_2020-2023-Strategy-Plan_English_PDF.pdf
- K-Net. (2022). About us. <https://knet.ca/about-us/>
- Lafond, D. et Fraser, G. (21 août 2021). « The Saturday debate: Is it time to loosen the requirements for bilingualism in the federal government? » Toronto Star. <https://www.thestar.com/opinion/contributors/the-saturday-debate/2021/08/21/the-saturday-debate-is-it-time-to-loosen-the-requirements-for-bilingualism-in-the-federal-government.html>
- MacLaine, C., Lalonde, M. et Fiser, A. (2019). Travaillons ensemble : Recruter et retenir des employés autochtones dans le nord du Canada. Le Conference Board du Canada. <https://www.conferenceboard.ca/e-library/abstract.aspx?did=10126>
- Middleton, C. (2021). L'infrastructure numérique dans un monde *postpandémique*. Forum des politiques publiques, Diversity Institute et Centre des Compétences futures. <https://www.torontomu.ca/diversity/reports/Infrastructure-Numerique-Dans-Un-Monde-Postpandemique.pdf>
- Miller, J. (18 février 2021). « For younger job seekers, diversity and inclusion in the workplace aren't a preference. They're a requirement ». *Washington Post*. <https://www.washingtonpost.com/business/2021/02/18/millennial-genz-workplace-diversity-equity-inclusion/>
- Ministère de la Justice. (2018). Principes régissant la relation du Gouvernement du Canada avec les peuples autochtones. Gouvernement du Canada. <https://www.justice.gc.ca/fra/sjc-csj/principes.pdf>
- Newswire. (15 décembre 2021). « Google Canada s'engage à verser 600 000 \$ pour former des chercheurs d'emploi autochtones vers de nouvelles carrières en technologie » [communiqué de presse]. <https://www.newswire.ca/fr/news-releases/google-canada-s-engage-a-verser-600-000-pour-former-des-chercheurs-d-emploi-autochtones-vers-de-nouvelles-carrieres-en-technologie-806891687.html>
- Newswire. (2 février 2022). « Google Canada annonce une contribution de 1,5 million de dollars au Conseil canadien pour l'entreprise autochtone afin de créer des opportunités de développement pour les entreprises et les entrepreneurs autochtones » [communiqué de presse]. <https://www.newswire.ca/fr/news-releases/google-canada-annonce-une-contribution-de-1-5-million-de-dollars-au-conseil-canadien-pour-l-entreprise-autochtone-afin-de-creeer-des-opportunités-de-developpement-pour-les-entreprises-et-les-entrepreneurs-autochtones-855904664.html>
- Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE). (2018). *Indigenous employment and skills strategies in Canada*. Éditions OCDE. <https://doi.org/10.1787/9789264300477-en>

- Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE). (2020). *Linking Indigenous communities with regional development in Canada*. Examens de l'OCDE des politiques rurales. https://www.oecd-ilibrary.org/urban-rural-and-regional-development/linking-indigenous-communities-with-regional-development-in-canada_fa0f60c6-en
- Organisation des Nations Unies. (2008). Déclaration des Nations Unies sur les droits des peuples autochtones. https://www.un.org/esa/socdev/unpfii/documents/DRIPS_fr.pdf
- Our Health Counts Toronto. (2018). Two-Spirit mental health. https://indigenousto.ca/wp-content/uploads/2018/10/Research_2Spirit_1a.pdf
- Palamar, M. et Pasolli, K. (22 novembre 2018). « “Career Pathways” a promising model for skills training ». *Options politiques*. <https://policyoptions.irpp.org/fr/magazines/november-2018/career-pathways-promising-model-skills-training/>
- Palameta, B., Nguyen, C., Lee, W., Que, H. et Gyarmati, D. (2021). Rapport de recherche en appui au lancement de « Compétences pour réussir » : Structure, données probantes et recommandations. Rapport final. Société de recherche sociale appliquée. <https://www.srdc.org/media/553149/sfs-srdc-final-report-fr.pdf>
- Park, J. (2021). « Over-qualification in the workforce: Do Indigenous women and men benefit equally from high levels of education? » *Aboriginal Policy Studies*, 9(3), 48-74. <https://doi.org/10.5663/aps.v9i2.29383>
- Patsey, G., Patsey, M., Laroque, A. et Jang, T. (2019). *First Nations labour market preliminary study: Indigenous engagement and leadership in the technology and innovation sectors. Final Report: Phase 1*. First Nations Technology Council. https://technologycouncil.ca/wp-content/uploads/2021/06/LMP-Phase-I-Final-Report-Master-Copy_May_2019.pdf
- Pierre, D. (7 février 2022). « Why the time for Indigenous-led innovation and tech is now, and how to support it ». First Nations Technology Council. <https://technologycouncil.ca/2022/02/07/why-the-time-for-indigenous-led-innovation-in-tech-is-now/>
- Redding, C. (2019). « A teacher like me: A review of the effect of student-teacher racial/ethnic matching on teacher perceptions of students and student academic and behavioral outcomes ». *Review of Educational Research*, 89(4), 499-535. <https://doi.org/10.3102%2F0034654319853545>
- Rosen, N. (26 juillet 2021). « Should bilingualism change in Canada? The debate over Gov. Gen. Mary Simon ». *UM Today News*. <https://news.umanitoba.ca/should-bilingualism-change-in-canada-the-debate-over-gov-gen-mary-simon/>
- Schrumm, A., Bell, S. et Smith, T. (13 juillet 2021). « Des connexions à bâtir : Préparer les jeunes Autochtones à un avenir numérique ». *RBC*. <https://leadershipavise.rbc.com/des-connexions-a-batir-preparer-les-jeunes-autochtones-a-un-avenir-numerique/>
- Shopify. (2020). « Shopify partners with Indigenous organizations reducing barriers to entrepreneurship ». <https://news.shopify.com/shopify-partners-with-indigenous-organizations-reducing-barriers-to-entrepreneurship>

- Skudra, M., Avgerinos, A. et McCallum, K. E. (2020). *Portrait de la situation : l'acquisition de nouvelles compétences et l'emploi chez les Autochtones au Canada*. Forum des politiques publiques, Diversity Institute et Centre des Compétences futures. <https://www.ccab.com/wp-content/uploads/2020/08/L%E2%80%99acquisitionDeNouvellesComp%C3%A9tencesEtL%E2%80%99emploiChezLesAutochtones-FPP-Juin2020-FR.pdf>
- Slowey, G. A. (28 juin 2021). « Indigenous self-government in Yukon holds lessons for all of Canada ». Options politiques. <https://policyoptions.irpp.org/fr/magazines/june-2021/indigenous-self-government-in-yukon-holds-lessons-for-all-of-canada/>
- Statistique Canada. (2016). Recensement de la population de 2016 [produit no 98-400-X2016359 au catalogue]. <https://www12.statcan.gc.ca/census-recensement/2016/dp-pd/dt-td/Rp-fra.cfm?TABID=2&LANG=F&A=R&APATH=3&DETAIL=0&DIM=0&FL=A&FREE=0&GC=01&GL=-1&GID=1325190&GK=1&GRP=1&O=D&PID=112128&PRID=10&PTYPE=109445&S=0&SHOWALL=0&S0-&Temporal=2017&THEME=124&VID=0&VNAMEE=&VNAMEF=&D1=0&D2=0&D3=0&D4=0&D5=0&D6=0>
- Statistique Canada. (2018a). *Les Premières Nations, les Métis et les Inuits au Canada : des populations diverses et en plein essor*. <https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/89-659-x/89-659-x2018001-fra.htm>
- Statistique Canada. (2018b). *Raisons pour lesquelles vous avez eu de la difficulté à trouver un emploi selon l'identité autochtone, en chômage* [Tableau 41-10-0014-01]. <https://www150.statcan.gc.ca/t1/tbl1/fr/tv.action?pid=4110001401&lnk=mystatcan>
- Statistique Canada. (2020a). *Peuples autochtones – Faits saillants en tableaux, Recensement de 2016*. <https://www12.statcan.gc.ca/census-recensement/2016/dp-pd/hlt-fst/abo-aut/Tableau.cfm?Lang=Fra&T=101&SR=1&S=99&O=A&RPP=25>
- Statistique Canada. (2020b). *Compilation spéciale basée sur le Recensement de 2006. Préparé pour le Conseil canadien pour l'entreprise autochtone*. [Document interne non publié.]
- Statistique Canada. (2021a). *Système de classification des industries de l'Amérique du Nord (SCIAN) Canada 2017 version 3.0*. https://www23.statcan.gc.ca/imdb/p3VD_f.pl?Function=getVD&TVD=1181553
- Statistique Canada. (2021b). *Compétences limitant possibilités d'emploi et situation d'activité selon l'identité autochtone, le groupe d'âge, et sexe*. <https://www150.statcan.gc.ca/t1/tbl1/fr/tv.action?pid=4110005101>
- Statistique Canada. (2022). *Caractéristiques de la population active selon la région et le groupe autochtone détaillé*. <https://www150.statcan.gc.ca/t1/tbl1/fr/tv.action?pid=1410036501>
- Tingling, J. (2020). « Soutenir le développement de carrière des personnes autochtones, noires et de couleur ». CERIC. <https://ceric.ca/fr/2020/10/soutenir-le-developpement-de-carriere-des-personnes-autochtones-noires-et-de-couleur/>
- Warick, J. (31 janvier 2021). « First Nations partnership with construction company paying dividends ». CBC News. <https://www.cbc.ca/news/canada/saskatoon/first-nations-partnership-with-construction-company-paying-dividends-1.5893818>

Weingarten, H. P. et Hicks, M. (2018). « Pleins feux sur le test : résumé des résultats des études pilotes sur l'évaluation des compétences du COQES ». Conseil ontarien de la qualité de l'enseignement supérieur. <https://heqco.ca/fr/pub/pleins-feux-sur-le-test-resume-des-resultats-des-etudes-pilotes-sur-levaluation-des-competences-de-du-coques/>

Vander Weir, M. (1^{er} mai 2018). « Indigenizing workplaces part of reconciliation journey: Panel ». Canadian HRReporter. <https://www.hrreporter.com/focus-areas/culture-and-engagement/indigenizing-workplaces-part-of-reconciliation-journey-panel/299042>

Yate, M. (9 février 2018). « The 7 transferable skills to help you change careers ». Forbes. <https://www.forbes.com/sites/nextavenue/2018/02/09/the-7-transferable-skills-to-help-you-change-careers/?sh=34b3d73a4c04>

Young, S. J., Deller, F. M. et McCallum, K., E. (2021). L'innovation dans l'enseignement postsecondaire. Forum des politiques publiques, Diversity Institute et Centre des Compétences futures. <https://ppforum.ca/wp-content/uploads/2021/05/L%E2%80%99innovation-dans-l%E2%80%99enseignement-postsecondaire-PPF-Juin2021-FR.pdf>

Zhong, M. et Shetty. (2021). *Diversité, équité et inclusion dans des parcours professionnels adaptables*. Blueprint et Centre des Compétences futures. <https://fsc-ccf.ca/wp-content/uploads/2021/12>

