

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC EN ABITIBI-TÉMISCAMINGUE

FACTEURS DE SUCCÈS LIÉS AU RECRUTEMENT, À L'INTÉGRATION ET À  
LA RÉTENTION DES EMPLOYÉS AUTOCHTONES AU SEIN DE  
L'INDUSTRIE MINIÈRE

THÈSE  
PRÉSENTÉE  
COMME EXIGENCE PARTIELLE  
DU DOCTORAT SUR MESURE EN ÉTUDES AUTOCHTONES

PAR  
JOANIE CARON

AVRIL 2020



# BIBLIOTHÈQUE

CÉGEP DE L'ABITIBI-TÉMISCAMINGUE  
UNIVERSITÉ DU QUÉBEC EN ABITIBI-TÉMISCAMINGUE

## Mise en garde

La bibliothèque du Cégep de l'Abitibi-Témiscamingue et de l'Université du Québec en Abitibi-Témiscamingue (UQAT) a obtenu l'autorisation de l'auteur de ce document afin de diffuser, dans un but non lucratif, une copie de son œuvre dans [Depositum](#), site d'archives numériques, gratuit et accessible à tous. L'auteur conserve néanmoins ses droits de propriété intellectuelle, dont son droit d'auteur, sur cette œuvre. Il est donc interdit de reproduire ou de publier en totalité ou en partie ce document sans l'autorisation de l'auteur.

## Warning

The library of the Cégep de l'Abitibi-Témiscamingue and the Université du Québec en Abitibi-Témiscamingue (UQAT) obtained the permission of the author to use a copy of this document for nonprofit purposes in order to put it in the open archives [Depositum](#), which is free and accessible to all. The author retains ownership of the copyright on this document. Neither the whole document, nor substantial extracts from it, may be printed or otherwise reproduced without the author's permission.

## REMERCIEMENTS

Cette thèse est le fruit et l'aboutissement d'une aventure des plus enrichissantes qui n'aurait pu être possible sans l'importante contribution de mon directeur, Hugo Asselin. Hugo tu m'as proposé de faire ce doctorat alors que j'étais bien établie dans le marché du travail et que la possibilité de réaliser des études de troisième cycle me semblait hors d'atteinte. Grâce à toi, j'ai découvert une passion envers des cultures qui m'étaient alors inconnues et j'ai pu contribuer à suggérer des solutions à une problématique sociale importante. Je suis privilégiée d'avoir eu la chance de m'approprier des thématiques captivantes et de développer, sous ta direction, un bagage intellectuel qui me servira toujours. La qualité de ton encadrement, tes connaissances et ta rigueur m'ont permis d'acquérir des habiletés d'analyse critique et des méthodes de travail structurées. Ton attitude positive, ton côté humain et tes encouragements ont été d'un soutien inestimable et m'ont continuellement poussée à persévérer et à me dépasser. Ta disponibilité ainsi que ta patience n'ont pas été vaines. Hugo tu as été un mentor pour moi, tant à la maîtrise qu'au doctorat, et je te dois d'être ce que je suis devenue aujourd'hui. Merci pour tout.

Je tiens à remercier les membres de mon comité d'encadrement, professeur Jean-Michel Beaudoin et professeure Doïna Muresanu qui m'ont beaucoup appris par leurs conseils avisés et leur expertise. Merci également aux membres de jury, professeur Francis Lévesque, professeure Suzanne Mills et professeure Sylvie Guerrero d'avoir accepté d'évaluer cette thèse.

Un remerciement particulier s'adresse aux 43 Autochtones, aux 27 employeurs et aux 16 responsables de programmes qui ont participé aux entrevues, ce sont eux qui ont rendu cette recherche possible. Vous avez été disponibles malgré des horaires chargés, en plus d'avoir fait preuve d'honnêteté, d'humilité et de transparence dans le partage de témoignages parfois sensibles. Merci pour votre confiance, votre patience et votre intérêt envers ce projet.

La réalisation de mes études doctorales dans un délai d'un peu plus de deux ans en conciliant un travail à temps plein à l'Association de l'exploration minière du Québec (AEMQ), n'aurait pu être possible sans la collaboration de ses dirigeants. Merci d'avoir fait preuve de flexibilité et de compréhension à mon égard dans la réalisation d'un nouvel – et imprévu – objectif académique, tout en m'accordant votre confiance dans l'accomplissement de mes fonctions professionnelles.

Mes remerciements vont également au Fonds de recherche du Québec – Société et culture (FRQSC), au ministère du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale du Québec (MTESS) et au Conseil de recherches en sciences humaines du Canada (CRSH) pour leur soutien financier. Un remerciement s'adresse également à la compagnie Agnico Eagle qui a facilité les déplacements lors de la collecte de données au Nunavut, et à Marie-Marcelle Dubuc, bibliothécaire à l'Université du Québec en Abitibi-Témiscamingue, pour un excellent service au cours des deux dernières années.

Un remerciement particulier est destiné à ma très chère tante, Nicole Ricard. En dix ans, nous pouvons réellement affirmer avoir réalisé bien des miracles ensemble. Nous sommes parties de loin, à conjuguer, à accorder le participe passé avec avoir et à rédiger des dictées, jusqu'à publier une thèse de doctorat. Tu m'as apporté énormément, à chacune des étapes qui ont mené à l'obtention de mon diplôme de troisième cycle. Tu ne m'as jamais abandonnée et j'ai toujours pu compter sur toi. Tu as été là, fidèle au poste. Lorsque l'idée de renoncer me traversait l'esprit, ce sont tes encouragements qui

ont rempli les pages blanches. Tu as lu et révisé l'intégralité de mes travaux sans rien attendre en retour. Tu m'as conseillée en plus de toujours me donner ton opinion sincère. Cet héritage que tu m'as légué s'est construit à chaque journée de la dernière décennie, et il est bien investi : tu peux en être fière!

Ces remerciements seraient incomplets sans accorder une attention particulière au professeur – maintenant retraité – Claude Goulet. Très cher Claude, tu as été là dans mes meilleurs moments comme dans les plus difficiles. Tu as contribué aux réflexions de cette thèse, mais plus important encore, tu as su m'offrir soutien, écoute et conseils lorsque j'en avais besoin. Ton côté rationnel et à la fois si humain m'a confortée dans mes réflexions académiques et personnelles. Merci pour ton amitié, elle m'est très chère.

Je tiens également à exprimer ma reconnaissance à mes amies Anouk Dubreuil, Josée Goulet et Jessica Bourgeois-Durand, mes cousins Mélanie et Jonathan Caron-Brassard, ma grand-mère Francine Pichette, mes parents, ma sœur ainsi qu'à Robert Deschênes, Joanne, Richard, Diane et Nicole Gosselin pour leur appui constant.

Enfin, je tiens à te remercier ma belle Lexie, même si tu ne seras jamais capable de lire ces lignes. Tu es la seule qui a été avec moi au quotidien pendant ces années trop occupées. Tu ne comprendras sans doute jamais pourquoi je passais de longues heures devant un petit écran, alors que tu étais là, à vouloir jouer et me donner toute l'affection du monde. Tu défies tous les malheureux préjugés envers les *American Staffordshires*, et ta personnalité, à la fois maladroite et attachante, m'a apporté beaucoup pendant ces années de réflexion et de travail ardu. Merci pour les marches en forêt qui m'ont assuré une clarté d'esprit et pour ton amour inconditionnel.

## DÉDICACE

*À toi Joanie d'une autre époque qui a  
connu des périodes difficiles :  
tout est possible.*

## AVANT-PROPOS

Le corps de cette thèse est composé de trois articles scientifiques présentés en français et publiés ou destinés à la publication en anglais dans des revues avec comité de lecture. Le premier article est publié, le deuxième article est en révision pour publication et le troisième article sera soumis ultérieurement. La thèse comporte également une introduction et une conclusion générales.

**Chapitre I.** Introduction générale.

**Chapitre II.** Caron, J., Asselin, H. et Beaudoin, J-M. (2019). Attitudes and behaviors of mining sector employers towards the Indigenous workforce. *Resources Policy*, 61, 108-117.

**Chapitre III.** Caron, J., Asselin, H. et Beaudoin, J-M (en révision). Perception of Indigenous employees towards the strategies deployed by mining employers to promote their recruitment, integration and retention. *Resources Policy*.

**Chapitre IV.** Caron, J. et Asselin, H. (en préparation). Evaluation of Indigenous employability programs in the Canadian mining sector.

**Chapitre V.** Conclusion générale.

Le chapitre II fait partie d'une programmation de recherche plus vaste pilotée par le professeur Jean-Michel Beaudoin et financée par le Fonds de recherche du Québec – Société et culture (FRQSC) et par le ministère du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité

sociale (MTESS), qui visait à étudier les attitudes et comportements des employeurs à l'égard de la diversité de la main-d'œuvre autochtone dans les secteurs forestier, minier et des pêches. Ainsi, le professeur Beaudoin est coauteur du chapitre. Par ailleurs, puisque le chapitre III est étroitement lié au chapitre II, le professeur Beaudoin a aussi été impliqué dans sa rédaction. En tant que principale contributrice à la collecte et à l'analyse des données ainsi qu'à la rédaction des articles, je suis la première auteure de tous les chapitres de cette thèse.

## TABLE DES MATIÈRES

REMERCIEMENTS .....	II
DÉDICACE .....	V
AVANT-PROPOS .....	VI
LISTE DES TABLEAUX.....	XIII
LISTE DES ACRONYMES .....	XV
RÉSUMÉ .....	XVI
CHAPITRE I INTRODUCTION.....	1
1.1 Objectif et questions de recherche.....	8
1.2 Contexte de l'étude.....	9
1.3 Cadre conceptuel .....	13
1.3.1 Modèle de gestion de la diversité.....	13
1.3.2 Modèle d'évaluation de programme .....	21
CHAPITRE II ATTITUDES ET COMPORTEMENTS DES EMPLOYEURS À L'ÉGARD DE LA MAIN-D'ŒUVRE AUTOCHTONE DANS LE SECTEUR MINIER .....	25
2.1 Résumé .....	26
2.2 Introduction.....	27
2.3 Méthodologie.....	29
2.4 Résultats.....	31
2.4.1 Facteurs sociétaux .....	32
2.4.1.1 Contexte évoqué par les participants des projets non-signataires... 32	
2.4.1.2 Existence d'un bassin de main-d'œuvre qualifiée .....	34
2.4.2 Facteurs organisationnels.....	35
2.4.2.1 Attentes générales envers la main-d'œuvre autochtone.....	35
2.4.2.2 Formation et développement des compétences.....	37
2.4.2.3 Sélection et recrutement.....	38

2.4.2.4	Intégration .....	40
2.4.2.5	Rétention .....	43
2.4.3	Facteurs liés au groupe de travail.....	45
2.4.3.1	Climat de travail.....	45
2.4.3.2	Attentes relatives aux habiletés personnelles et interpersonnelles..	46
2.4.3.3	Sentiment d'appartenance .....	46
2.4.3.4	Plaintes et conflits .....	48
2.4.3.5	Main-d'œuvre autochtone en tant que solution à la rareté de main- d'œuvre.....	49
2.5	Discussion.....	50
2.5.1	Facteurs sociétaux .....	50
2.5.2	Facteurs organisationnels.....	51
2.5.2.1	Sélection et recrutement.....	51
2.5.2.2	Intégration .....	54
2.5.2.3	Rétention .....	55
2.5.3	Facteurs liés au groupe de travail.....	57
2.5.3.1	Aptitudes des superviseurs.....	57
2.5.3.2	Formation à la diversité culturelle et attentes des employeurs .....	57
2.5.3.3	Climat de travail.....	58
2.5.4	Facteurs individuels .....	59
2.5.4.1	Éducation.....	59
2.5.4.2	Adaptations aux programmes de formation .....	60
2.6	Conclusion.....	60
2.7	Remerciements .....	61
CHAPITRE III PERCEPTION DES EMPLOYÉS AUTOCHTONES QUANT AUX STRATÉGIES DÉPLOYÉES PAR LES EMPLOYEURS MINIERS POUR FAVORISER LEUR RECRUTEMENT, LEUR INTÉGRATION ET LEUR RÉTENTION .....		62
3.1	Résumé .....	63
3.2	Introduction.....	64
3.3	Méthodologie.....	66
3.4	Résultats.....	69
3.4.1	Facteurs sociétaux .....	70
3.4.1.1	Contexte socioéconomique .....	70
3.4.1.2	Législation.....	71

3.4.1.3	Démographie .....	72
3.4.1.4	Bassin de main-d'œuvre qualifiée.....	73
3.4.1.5	Programmes d'aide à l'accès au marché du travail.....	75
3.4.2	Facteurs organisationnels.....	77
3.4.2.1	Sélection et recrutement.....	77
3.4.2.2	Accueil .....	81
3.4.2.3	Principaux défis liés à l'intégration.....	82
3.4.2.4	Développement des compétences .....	86
3.4.2.5	Rétention .....	87
3.4.3	Facteurs liés au groupe de travail.....	92
3.4.3.1	Relations entre employés et superviseurs .....	92
3.4.3.2	Relations entre employés autochtones et non-autochtones.....	94
3.4.3.3	Pratiques mises en œuvre pour assurer un bon climat de travail ....	96
3.4.3.4	Résolution de conflits.....	96
3.4.4	Facteurs individuels .....	97
3.4.4.1	Perception générale relative à l'industrie minière.....	97
3.4.4.2	Attentes relatives aux employeurs miniers .....	98
3.4.4.3	Habilités personnelles.....	99
3.4.4.4	Formation .....	99
3.4.4.5	Contexte familial.....	100
3.4.4.6	Dépendances et criminalité .....	101
3.5	Discussion.....	101
3.5.1	Facteurs sociétaux .....	101
3.5.2	Facteurs organisationnels.....	103
3.5.2.1	Sélection et recrutement.....	103
3.5.2.2	Accueil .....	105
3.5.2.3	Principaux défis liés à l'intégration.....	106
3.5.2.4	Développement des compétences .....	108
3.5.2.5	Rétention .....	109
3.5.3	Facteurs liés au groupe de travail.....	110
3.5.3.1	Relations entre employés et superviseur .....	110
3.5.3.2	Relations entre employés autochtones et non-autochtones.....	111
3.5.3.3	Résolution de conflits.....	112
3.5.4	Facteurs individuels .....	113
3.5.4.1	Perception générale et attentes envers l'industrie minière.....	113
3.5.4.2	Habilités personnelles.....	114
3.5.4.3	Formation .....	114
3.5.4.4	Contexte familial.....	115
3.5.4.5	Dépendances et criminalité .....	116
3.6	Conclusion.....	117

3.7	Déclarations et remerciements.....	119
CHAPITRE IV ÉVALUATION DE PROGRAMMES D'EMPLOYABILITÉ AUTOCHTONE DANS LE SECTEUR MINIER AU CANADA.....		
4.1	Résumé .....	121
4.2	Introduction.....	122
4.3	Évaluation de programmes .....	126
4.4	Méthodologie.....	127
4.5	Résultats.....	131
4.5.1	Programmes de liaison .....	132
4.5.1.1	Évaluation descriptive.....	132
4.5.1.2	Évaluation causale.....	134
4.5.2	Programmes de préparation à l'emploi .....	138
4.5.2.1	Évaluation descriptive.....	138
4.5.2.2	Évaluation causale.....	143
4.5.3	Programmes d'introduction au site minier.....	147
4.5.3.1	Évaluation descriptive.....	147
4.5.3.2	Évaluation causale.....	150
4.5.4	Programmes de valorisation culturelle.....	152
4.5.4.1	Évaluation descriptive.....	152
4.5.4.2	Évaluation causale.....	155
4.5.5	Programmes de progression de carrière .....	159
4.5.5.1	Évaluation descriptive.....	159
4.5.5.2	Évaluation causale.....	162
4.6	Discussion.....	167
4.7	Conclusion.....	176
4.8	Déclarations et remerciements.....	177
CHAPITRE V CONCLUSION GÉNÉRALE .....		
5.1	Attitudes et comportements des employeurs à l'égard de la main-d'œuvre autochtone dans le secteur minier .....	179
5.2	Perceptions des employés autochtones quant aux stratégies déployées par les employeurs pour favoriser leur recrutement, leur intégration et leur rétention .....	180
5.3	Facteurs de succès liés au recrutement, à l'intégration et à la rétention de la main-d'œuvre autochtone au sein de l'industrie minière canadienne .....	181

5.4	Évaluation de programmes d'employabilité autochtone dans le secteur minier au Canada .....	185
5.5	Limites et perspectives de recherche .....	187
	RÉFÉRENCES.....	191
	ANNEXE A Guide d'entrevue à l'attention des employeurs miniers .....	229
	ANNEXE B Formulaire de consentement des participants aux entrevues semi-dirigées (Chapitre II).....	234
	ANNEXE C Guide d'entrevue à l'attention des Autochtones employés ou anciennement employés par des compagnies minières, ou en recherche d'emploi ..	240
	ANNEXE D Formulaire de consentement des participants aux entrevues semi-dirigées (Chapitres III et IV).....	245
	ANNEXE E Critères d'évaluation des programmes d'employabilité favorisant le recrutement, l'intégration et la rétention des employés autochtones dans le secteur minier .....	250
	ANNEXE F Guide d'entrevue à l'attention des parties prenantes des programmes gouvernementaux et privés favorisant le recrutement, l'intégration et la rétention des employés autochtones dans le secteur minier .....	254

## LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1.1 Types d'évaluation de programmes en fonction des objectifs .....	23
Tableau 2.1 Distribution des projets étudiés, selon le stade de développement et la signature ou non d'ententes avec les communautés autochtones.....	30
Tableau 2.2 Pourcentage d'employés autochtones dans les projets étudiés, selon le stade de développement et la signature ou non d'ententes avec les communautés autochtones.....	32
Tableau 3.1 Répartition des participants selon leur statut et leur sexe. ....	69
Tableau 4.1 Répartition des participants selon leur statut et leur sexe. ....	129
Tableau 4.2 Distribution des projets étudiés selon le stade de développement et la signature ou non d'ententes avec les communautés autochtones et le pourcentage moyen d'employés autochtones. ....	130
Tableau 4.3 Réponse des programmes de liaison publics et privés aux besoins exprimés par les employeurs et les employés autochtones du secteur minier. ....	137
Tableau 4.4 Réponse des programmes de préparation à l'emploi publics et privés aux besoins exprimés par les employeurs et les employés autochtones du secteur minier. ....	146

Tableau 4.5 Réponse des programmes d'intégration au site publics et privés aux besoins exprimés par les employeurs et les employés autochtones du secteur minier. ....	152
Tableau 4.6 Réponse des programmes valorisation culturelle publics et privés aux besoins exprimés par les employeurs et les employés autochtones du secteur minier. ....	158
Tableau 4.7 Réponse des programmes de progression de carrière publics et privés aux besoins exprimés par les employeurs et les employés autochtones du secteur minier. ....	166
Tableau 4.8 Mesures de reconceptualisation suggérées pour les programmes les plus complets et degré de complexité. ....	171

## LISTE DES ACRONYMES

Comité sectoriel de main-d'œuvre de l'industrie des mines	CSMO Mines
Conseil des ressources humaines de l'industrie minière	Conseil RHiM
Ententes sur les répercussions et les avantages	ERA
Organisation de coopération et de développement économiques	OCDE
Politiques actives du marché du travail	PAMT
Programme d'aide à l'intégration en emploi des membres des Premières Nations et des Inuits	PAIPNI

## RÉSUMÉ

Plusieurs industries des pays membres de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) font face à une rareté de main-d'œuvre, un problème particulièrement important dans le secteur minier. Les communautés autochtones constituent une population disponible, jeune, en croissance et plusieurs désirent participer au développement minier. Or, le taux de participation de la main-d'œuvre autochtone est nettement inférieur à celui des non-Autochtones et les barrières à l'emploi persistent. L'objectif de cette thèse consistait à étudier les facteurs de succès liés au recrutement, à l'intégration et à la rétention d'employés autochtones au sein de l'industrie minière canadienne. Plus précisément, cette recherche visait à étudier les mesures déployées par les employeurs miniers; la perception des employés autochtones quant à ces mesures; et la capacité des programmes publics et privés à répondre aux besoins des employeurs miniers et des employés autochtones.

Des entrevues semi-dirigées ont été réalisées avec 25 employeurs miniers, lesquels représentaient 17 projets situés au Québec et au Nunavut (Canada). Huit de ces projets étaient liés par des ententes avec les communautés autochtones avoisinantes, soit par leur localisation en territoires conventionnés, soit par des ententes sur les répercussions et les avantages (ERA). Le pourcentage moyen d'employés autochtones était de 23% dans les projets avec entente, comparativement à <1% dans les projets sans entente. Peu de mesures ont été appliquées par les projets non-signataires pour favoriser le recrutement, l'intégration et la rétention des employés autochtones, tandis que les projets signataires ont appliqué de nombreuses stratégies pour favoriser une gestion efficace de la diversité et rencontrer les exigences des ententes. Ces stratégies incluent des programmes de liaison, de mentorat et de progression interne, ainsi que la valorisation des cultures autochtones en milieu de travail. Ces résultats montrent l'importance de la législation pour inciter les entreprises à faire appel à la main-d'œuvre autochtone.

Des entrevues semi-dirigées avec 43 employés anicinapek, cris et inuit provenant de communautés situées à proximité de projets miniers au Québec et au Nunavut ont ensuite confirmé l'importance des incitatifs légaux et d'une étroite collaboration entre les gouvernements, les communautés autochtones et l'industrie afin de mettre en œuvre des programmes favorisant l'employabilité autochtone. Les perceptions des employés

autochtones concordent avec celles des employeurs signataires à l'effet que les programmes de liaison, de préparation à l'emploi, d'introduction au site, de mentorat, de progression interne et de formation linguistique sont parmi ceux qui favorisent le plus le recrutement, l'intégration et la rétention de la main-d'œuvre autochtone. L'organisation d'activités, l'établissement d'installations qui valorisent les cultures autochtones, l'atteinte d'une masse critique d'employés autochtones, de même que la qualité des relations de travail sont également importants pour permettre une meilleure gestion de la diversité culturelle au sein des entreprises minières.

Une évaluation de la conception de programmes publics et privés répartis dans cinq catégories (liaison, préparation à l'emploi, intégration au site, valorisation culturelle et progression de carrière) a été réalisée en fonction de 50 critères reflétant les besoins exprimés par des employés autochtones et des employeurs miniers. Une analyse documentaire et des entrevues avec 86 personnes (43 Autochtones, 27 employeurs et 16 représentants de programmes publics au Québec et au Nunavut) ont montré qu'en territoires non-signataires d'ententes, seuls des programmes publics sont disponibles et qu'ils ne répondent qu'à 34% des besoins. Les programmes privés disponibles en territoires signataires répondent à 76% des besoins et pourraient être bonifiés par une reconceptualisation. Ces programmes auraient avantage à être implantés aussi dans les territoires non-signataires compte tenu de leur capacité à répondre aux besoins, mais cela nécessitera un changement de mentalité dans l'industrie.

## CHAPITRE I

### INTRODUCTION

La rareté de main-d'œuvre affecte de nombreux secteurs d'activités à travers le monde, que ce soit en Asie (Choi et Peng, 2015; Crinis, 2017; Ho, 2016; Wang et al., 2016), en Europe (Boswell et al., 2004; Bruni, 2016; Dainty et al., 2004; Greilinger, 2015; Horbach, 2014; Major et Kovács, 2017), en Amérique (Glover, 2015; Hultin et Åkerman-Börje, 2014; Levanon et al. 2014; Santos, 2014; Willis et al., 2016), en Afrique (Hull, 2014; Oseghale et al., 2015) ou en Océanie (Lobo et Wilkinson, 2008; Watson, 2012). Concrètement, elle se produit lorsque l'emploi a presque atteint sa pleine capacité et que les employeurs éprouvent des difficultés à trouver des travailleurs qualifiés pour pourvoir les postes vacants (Boswell et al., 2004; Lobo et Wilkinson, 2008). Différentes solutions sont mises en œuvre par les autorités gouvernementales et les entreprises afin de combler les postes vacants, dont le recours à l'immigration, aux femmes et aux minorités ethniques, le déploiement de programmes de formation et de plans de carrière, l'offre d'emplois permanents, ainsi que la relocalisation des entreprises dans des régions où la main-d'œuvre est plus abondante (Boswell et al., 2004; Dainty et al., 2004; Ho, 2016; Lobo et Wilkinson, 2008). Pour certains secteurs d'activités, d'autres mesures consistent à investir dans des technologies de remplacement de la main-d'œuvre et à offrir des salaires et des avantages plus compétitifs (Borjas, 2010; Crinis, 2017; Ho, 2016; Wang et al., 2016). Ces deux dernières stratégies seraient toutefois plus difficiles à appliquer pour les petites et moyennes entreprises (Greilinger, 2015) dont les moyens financiers sont limités.

Certains avancent que la rareté risque de s'aggraver sans interventions politiques correctives, et que l'éducation et la formation de main-d'œuvre ne suffisent pas à la contrer (Buchan et al. 2015).

La disponibilité de la main-d'œuvre est conditionnée par un certain nombre de facteurs, dont la tendance démographique, le taux de population active, le niveau d'éducation et la préférence professionnelle des travailleurs (Boswell et al., 2004; Rahim et al., 2016). Les tendances démographiques actuelles confirment que les besoins de main-d'œuvre continueront d'être difficiles à combler dans les prochaines décennies (Damak et Hajoui, 2016; Rheault et Poirier, 2012), alors que de nombreux pays développés font face à un taux de fécondité en baisse, combiné à une hausse de l'espérance de vie (Junjian et Chaocheng, 2013; Mahlberg et al., 2013). Par ailleurs, plus de personnes deviennent retraitées à un âge plus précoce, ce qui affecte le taux de population active dans plusieurs pays (El-Hamidi, 2010; García-Pérez et al., 2013; Ha, 2016; Ho, 2016; Shacklock et Brunetto, 2011; Van der Heijden, 2008).

L'industrie minière n'est pas épargnée par la rareté de main-d'œuvre ressentie à l'échelle mondiale, et ce, depuis plus d'une décennie (Arnold et Timmons, 2007; Cianfrini, 2015; Conseil RHiM, 2017; Ferguson, 2015; Fisher et Schnittger, 2012; Levanon et al., 2014; Mathu, 2014; Rasmussen et O'Keefe, 2014). Alimentés par le développement rapide de pays tels le Brésil, la Russie, l'Inde et la Chine, les besoins de main-d'œuvre dans ce secteur continueront d'être croissants pour encore plusieurs années (Blackwell et al., 2015; Dungey et al. 2014; Garnaut, 2012; Hultin et Åkerman-Börje, 2014). Contrairement à d'autres types d'industries, la relocalisation n'est pas une option, alors que l'emplacement du gisement détermine la localisation des opérations. Pour de nombreuses compagnies minières, l'accès à une main-d'œuvre qualifiée est possible grâce au *fly-in/fly-out* et à la disposition des travailleurs à se déplacer pour le travail (Blackwell et al., 2015; Pryce et al., 2014). Afin d'inciter les

travailleurs à se déplacer en milieu isolé pour y travailler 12 heures par jour pendant une période prolongée, l'industrie minière offre souvent des conditions salariales supérieures à la moyenne (Harrison et Zack, 2012; Tasker et al., 2010). Outre le transfert interrégional de main-d'œuvre, de plus en plus d'entreprises minières sont prêtes à embaucher des travailleurs immigrants (Lacroix, 2014). Bien que populaire, cette solution est critiquée en raison de la perte d'emplois locaux au détriment d'une main-d'œuvre immigrante, qualifiée de « bon marché » (Blackwell et al., 2015). Néanmoins, certains suggèrent aux instances gouvernementales de maintenir l'accès à l'immigration afin de ne pas freiner les compagnies dans leur recrutement de travailleurs qualifiés (Hultin et Åkerman-Börje 2014). En se limitant à la main-d'œuvre locale, les gouvernements pourraient contribuer involontairement à une baisse de productivité du secteur, à des budgets et des échéanciers dépassés, à une inflation des salaires et ultimement à accentuer le problème de rareté de main-d'œuvre (Hultin et Åkerman-Börje 2014).

Certaines entreprises minières à travers le monde se sont tournées vers la main-d'œuvre féminine afin de pallier la rareté (Arnold et Timmons, 2007; De Klerk, 2012; Fältholm et Norberg, 2017; Mayes, 2014; Mayes et Pini, 2014). Bien que le plafond de verre et la discrimination envers les femmes persistent (Kilu et al., 2017), les compagnies minières sont de plus en plus nombreuses à mettre en place des programmes de développement des compétences et de progression dédiés aux femmes (De Klerk, 2012). Globalement, le secteur minier demeure toutefois un secteur à prédominance masculine, à l'exception des postes de nature administrative ou cléricale où le taux d'occupation par des femmes est plus élevé (Australian Government, 2016; Knobbloch, 2013; Mayes, 2014). Quoiqu'inférieure, la présence d'employées dans le secteur présente tout de même un progrès alors qu'elle était jadis prohibée dans certains pays (De Klerk, 2012; Knobbloch, 2013).

L'automatisation, qui se définit comme la gestion intelligente d'un système par l'utilisation d'une technologie permettant son fonctionnement sans intervention humaine directe (Sheridan, 2002), présente également une avenue préconisée dans l'industrie minière (Nurmi et Molnár, 2014; Oshokoya et Tetteh, 2018). Certains affirment toutefois que l'automatisation engendre un déplacement de la main-d'œuvre au lieu d'un remplacement, qu'il s'agit plutôt d'un changement quant à la nature du travail effectué, améliorant la sécurité des travailleurs sans pour autant réduire les effectifs requis (Horberry et al., 2016; Kaber et Endsley, 2004; Lynas et Horberry, 2011). L'automatisation permet généralement de remplacer les postes manuels ou moins spécialisés (Borenstein, 2011; Horberry et al., 2016), postes souvent occupés par des employés issus de groupes minoritaires (Janta et al., 2011; McNeely, 1992), dont les Autochtones<sup>1</sup> (Lamb, 2015).

Une autre stratégie appliquée par certaines compagnies minières face à la rareté de main-d'œuvre consiste à miser sur leur image de marque afin de demeurer attractives pour les travailleurs qualifiés (Amelia et Nasution, 2016). En ce sens, certaines minières appliquent des stratégies dont l'offre d'une sécurité d'emploi, de récompenses concurrentielles, ainsi que le déploiement efficient des ressources

---

<sup>1</sup> Les communautés, populations et nations autochtones sont celles qui, ayant une continuité historique avec les sociétés préinvasion et précoloniales qui se sont développées sur leurs territoires, se considèrent comme distinctes des autres secteurs des sociétés qui prévalent actuellement sur ces territoires, ou des parties de ceux-ci. Elles constituent actuellement des segments non dominants de la société et sont déterminées à préserver, développer et transmettre aux générations futures leurs territoires ancestraux et leur identité ethnique, comme base de leur existence continue en tant que peuples, conformément à leurs propres patrons culturels, institutions sociales et système juridique. [...] Sur une base individuelle, une personne autochtone est une personne qui appartient à ces populations autochtones par l'auto-identification (conscience de groupe) et est reconnue et acceptée par ces populations comme l'un de ses membres (acceptation par le groupe). Cela préserve pour ces communautés le droit souverain et le pouvoir de décider qui leur appartient, sans ingérence extérieure (Organisation des Nations Unies, 2009) [traduction libre].

humaines aux différentes tâches opérationnelles pour atteindre leurs objectifs et pallier le manque de main-d'œuvre (Nyamubarwa et al., 2013). D'autres auteurs soulignent l'importance de revoir l'organisation du travail dans les mines afin d'optimiser les processus et d'offrir un environnement sécuritaire et attrayant pour les travailleurs (Löow et Johansson, 2015). Il est aussi suggéré de miser sur la formation afin de remédier aux besoins de main-d'œuvre (Oshokoya et Tetteh, 2018), en comptant notamment sur l'acquisition de connaissances théoriques, techniques et de gestion (Motsoeneng et al., 2015), ou en offrant plus de possibilités de stages en entreprise (Stewart, 2013). L'importance de planifier le développement des compétences et la formation de la main-d'œuvre en collaboration avec toutes les institutions concernées dans une perspective de partenariat est également soutenue (Miller, 2005; Rasmussen et O'Keefe, 2014).

Plusieurs communautés autochtones présentent un bassin de population jeune, en croissance, et où le taux de chômage est élevé; ces communautés pourraient par conséquent contribuer à réduire la rareté de main-d'œuvre, entre autres dans le secteur minier (Gouvernement du Québec, 2008; Haley et Fisher, 2014; Statistique Canada, 2018b). Historiquement toutefois, les communautés autochtones à travers le monde ont peu bénéficié du développement des ressources naturelles sur leurs territoires traditionnels, alors qu'il s'est généralement traduit par des impacts sociaux, économiques et culturels négatifs (O'Faircheallaigh et Ali, 2017). Bien que vivant à proximité de sites d'activités minières, plusieurs de ces communautés autochtones bénéficient peu des retombées générées qui, pourtant, enrichissent l'État et procurent des salaires élevés à une main-d'œuvre qualifiée en provenance de l'extérieur, par le *fly-in/fly-out* (Langton, 2010). Malgré cela, les tentatives de participation des communautés autochtones sont constantes (Deanna et John, 2017). C'est dans cette perspective que des ententes sur les répercussions et les avantages (ERA) se sont développées entre les promoteurs miniers et les communautés autochtones dans

plusieurs pays industrialisés (Galbraith et al., 2007). Ces ententes visent à atténuer les impacts des activités minières et précisent les retombées économiques et sociales que les projets doivent générer au profit des communautés autochtones concernées (Knotsch et al., 2010). Ces retombées peuvent impliquer des occasions d'emploi, de formation et de développement des compétences, l'accroissement du revenu, l'amélioration des infrastructures communautaires ainsi que du développement entrepreneurial (Kennett, 1999). Toutefois, ce ne sont pas toutes les communautés autochtones qui bénéficient d'ERA. L'accès aux avantages découlant de ces ententes est souvent exclusif aux communautés qui détiennent ou revendiquent un titre autochtone ou pour qui d'autres droits sont légalement reconnus, ce qui favorise et encadre la négociation des accords sous divers régimes législatifs (Martin et al., 2016). Le fait que certaines communautés ne puissent bénéficier de telles ententes amplifie les inégalités socioéconomiques (Knotsch et al., 2010).

Bien qu'elles constituent un outil important, les ERA n'entraînent pas nécessairement que des avantages pour les communautés (Bradshaw et al., 2019; Horowitz et al., 2018). En effet, certaines ententes peuvent être manipulées afin de restreindre les retombées futures au sein des communautés autochtones (Caine et Krogman, 2010). De plus, les ERA ne font généralement pas l'objet de processus de suivi et n'incluent souvent pas de précisions quant aux conséquences en cas de non-respect (Caine et Krogman, 2010; Gross, 2007). Certains auteurs soutiennent que le bien-être des communautés autochtones n'est pas nécessairement bonifié à la suite de la signature d'ententes, et que ces dernières focalisent sur le versement de bénéfices plutôt que d'aborder des modalités qui visent l'amélioration de la santé et du bien-être communautaires (Knotsch et al., 2010). Enfin, les ERA peuvent être à l'origine d'injustices si les avantages ne sont pas répartis équitablement dans les communautés (Hitch et Fidler, 2007; O'Faircheallaigh, 2013; Siebenmorgen, 2009).

Généralement négociées en privé sans encadrement ou surveillance gouvernementale, les ERA sont d'autant plus difficiles à analyser que leurs clauses de confidentialité imposent des restrictions quant à la diffusion d'informations pertinentes aux personnes touchées (Caine et Krogman, 2010). La négociation de gré à gré de ces ententes par les compagnies minières peut avoir pour effet d'isoler les communautés autochtones en réduisant la possibilité d'analyser de manière critique le contenu proposé, et ainsi, de « diviser pour mieux régner » (Caron et al., 2016). Lorsque plusieurs communautés négocient avec le même promoteur minier, la confidentialité peut empêcher ces dernières de travailler ensemble (Sosa et Keenan, 2001).

Il demeure donc difficile pour de nombreux chercheurs d'emplois autochtones d'intégrer le marché du travail et de demeurer en poste (Brereton et Parmenter, 2008; Pearson et Daff, 2013; Russell, 2013; Thiessen, 2016), notamment parce que les politiques coloniales et l'hégémonie du modèle capitaliste de développement les excluent largement de l'économie (Dockery et Milsom, 2007; Pearson et Daff, 2013). En effet, l'établissement de réserves loin des milieux urbains, les obstacles juridiques relatifs à l'emprunt d'argent, à l'exploitation commerciale ou à la mise en valeur des ressources (Tough, 1996; Harris, 2002), ainsi que l'octroi d'emplois saisonniers ou moins bien rémunérés (High, 1996; Lutz, 1992; Mitchell, 1960) font partie des facteurs ayant alimenté cette exclusion (Mills et Clarke, 2009). Aujourd'hui, la méconnaissance des collectivités autochtones, de leurs traditions et de leurs cultures demeure problématique (Pearson et Daff, 2013). Le désintérêt au regard de l'identité culturelle au travail serait en partie causé par la partialité implicite, les stéréotypes et le racisme systémique exprimés par les superviseurs, les pairs et les subordonnés (O'Faircheallaigh, 2006; Thiessen, 2016).

D'autres obstacles à l'emploi auxquels font face les Autochtones incluent les obligations familiales, le manque de confiance en soi, de formation, d'expérience de

travail ou de familiarité avec le contexte industriel, la distance entre les communautés et le lieu de travail, la réticence à renoncer aux activités traditionnelles, l'importance accordée à la productivité par les superviseurs et l'incapacité des employeurs à répondre à leurs besoins et préoccupations (Dockery et Milsom, 2007; Loxton et al., 2012; O'Faircheallaigh, 2006; Pearson et Daff, 2013; Purdie et al., 2006). Malgré les divers enjeux identifiés, certains chercheurs soutiennent que, lorsque bien planifiée, l'intégration de la diversité culturelle favorise la créativité et l'innovation tout en facilitant l'intégration sociale et l'efficacité (Dijke et al., 2012; Guillaume et al., 2012; Joshi et Roh, 2009).

Afin que les chercheurs d'emplois autochtones puissent obtenir et conserver des postes dans l'industrie minière et ainsi contribuer à contrer la rareté de main-d'œuvre et rehausser les conditions socioéconomiques au sein des communautés, il est nécessaire d'identifier des stratégies efficaces de recrutement, d'intégration et de rétention d'employés autochtones, en vue de l'implantation d'une gestion efficace de la diversité et de l'instauration d'un climat favorisant un sentiment d'appartenance et d'inclusion au groupe de travail.

### 1.1 Objectif et questions de recherche

L'objectif de cette thèse consistait à étudier les facteurs de succès liés au recrutement, à l'intégration et à la rétention d'employés autochtones au sein de l'industrie minière canadienne. Puisque peu d'études se sont jusqu'à présent penchées sur le sujet au Canada, ce travail s'est appuyé sur une approche exploratoire visant à décrire et comprendre les phénomènes (Beaupré et al., 2017; Gauthier, 2003), dans une perspective multidisciplinaire.

Plus précisément, cette recherche visait à répondre aux questions suivantes :

1. Quelles mesures sont mises en place par les employeurs de l'industrie minière pour favoriser le recrutement, l'intégration et la rétention d'employés autochtones (Chapitre II)?
2. Quelle est la perception des Autochtones quant aux mesures mises en place par les employeurs de l'industrie minière pour favoriser le recrutement, l'intégration et la rétention d'employés de leur communauté (Chapitre III)?
3. Comment les programmes publics et privés favorisent-ils le recrutement, l'intégration et la rétention d'employés autochtones dans le secteur minier (Chapitre IV)?

Des entrevues semi-dirigées ont été réalisées auprès d'employeurs du secteur minier et auprès d'Autochtones employés (ou ayant été employés) par des compagnies minières, ou en recherche d'emploi dans le secteur minier (Chapitres II et III). Une évaluation de la conception des programmes publics et privés d'employabilité autochtone a été réalisée sur la base d'une analyse documentaire et d'entrevues semi-dirigées avec des employeurs miniers, des employés autochtones et des responsables de programmes (Chapitre IV).

## 1.2 Contexte de l'étude

La rareté de main-d'œuvre est criante dans plusieurs secteurs d'activités au Canada, alors que près de 140 000 nouveaux postes seraient à pourvoir dans les 10 prochaines années (Conseil RHiM, 2017). Au Québec, le gouvernement soutient que les besoins de main-d'œuvre atteindront 1,3 million entre 2019 et 2029, tous secteurs d'activités confondus (Emploi-Québec, 2019). L'industrie minière québécoise n'est pas épargnée, alors que 15 500 postes supplémentaires seront à pourvoir entre 2017 et 2027 (CSMO Mines, 2017). Le vieillissement de la population québécoise amplifie également la problématique relative à la disponibilité de la main-d'œuvre (Rheault et

Poirier, 2012) et continuera d'affecter les industries extractives dans les prochaines décennies (Conseil RHiM, 2017).

Les populations autochtones au Canada ont souvent été désavantagées sur le marché du travail comparativement aux populations non-autochtones, alors que les taux d'emploi, d'activité, ainsi que la rémunération se sont révélés inférieurs (Mendelson, 2004; Moyser, 2017). Aujourd'hui, les tendances se maintiennent, alors que le taux de chômage des populations autochtones au Québec demeure plus élevé que celui de la population non-autochtone (Statistique Canada, 2018b), et ce, malgré la progression du taux d'emploi global depuis les deux dernières décennies (FRQSC, 2016; Statistique Canada, 2018a).

Afin de poursuivre leurs activités à long terme, les entreprises minières québécoises auraient avantage à considérer l'apport des communautés autochtones, jeunes et en croissance (Chambre de commerce du Canada, 2015; FRQSC, 2016; Gouvernement du Canada, 2003, 2009, 2011b). L'intégration de cette main-d'œuvre présente toutefois de nombreux défis (Chambre de commerce du Canada, 2015). À cet égard, le Gouvernement du Québec s'intéresse présentement à la participation et à l'inclusion de la main-d'œuvre autochtone, notamment dans l'élaboration d'une stratégie d'intégration professionnelle des Premières Nations et des Inuit, dans une perspective de développement économique et social (FRQSC, 2016; Gouvernement du Québec, 2014)<sup>2</sup>. Les principaux représentants de l'industrie canadienne sont également ouverts à une telle solution. Dans le cadre du sondage 2017 du Conseil des ressources humaines de l'industrie minière (Conseil RHiM) sur le marché du travail canadien à

---

<sup>2</sup> Au Canada, le terme « Autochtone » inclut les Premières Nations, les Inuit et les Métis (Gouvernement du Canada, 2011a).

l'intention des employeurs miniers, la possibilité d'embaucher une main-d'œuvre plus diversifiée en tant que solution permettant de surmonter les principaux enjeux en matière de ressources humaines a été jugée la plus utile parmi les 60 employeurs sondés (Conseil RHiM, 2017). Néanmoins, dans ce même sondage, le recrutement et la rétention des employés autochtones figuraient parmi les principaux problèmes liés aux ressources humaines auxquels les entreprises minières étaient confrontées.

Des accords sur les revendications territoriales – aussi appelés « traités modernes » – ont été conclus dans le Nord-du-Québec ainsi qu'au Nunavut, entre autres. Ces accords assurent certaines retombées et établissent les bases de la relation que le gouvernement entretient avec les Autochtones. Au Québec, ces accords incluent la Convention de la Baie-James et du Nord québécois (signée en 1975), ainsi que la Convention du Nord-Est québécois (signée en 1978) (Gouvernement du Québec, 2015). Au Nunavut, c'est l'Accord sur les revendications territoriales du Nunavut qui prévaut (signé en 1993, en vigueur depuis 1999). Ces accords découlent du processus de revendications territoriales globales mis en place en 1973 à la suite de l'arrêt Calder de la Cour Suprême du Canada. Cet arrêt a apporté un développement considérable au contexte juridique autochtone en instaurant une reconnaissance par la Couronne de l'existence des droits des peuples autochtones (Barreau du Québec, 2003).

Bien que les traités modernes concernent les communautés autochtones et les gouvernements, ils ont des conséquences sur les activités des entreprises minières puisqu'ils précisent les modalités de participation des Autochtones à la gestion du territoire et des ressources naturelles (Gouvernement du Québec, 2018b). La participation autochtone implique, notamment, l'évaluation et l'examen des répercussions des projets sur l'environnement et le milieu social. En complément à ce contexte légal d'évaluations environnementales, des ERA se sont développées entre les promoteurs miniers et les communautés autochtones (Galbraith et al., 2007).

Aujourd'hui, dans certaines régions où des accords sur les revendications territoriales ont été convenus, dont le Nunavut<sup>3</sup>, la signature d'ERA est légalement requise (Knotsch et al., 2010). Quant au Nord-du-Québec ainsi que la Côte-Nord, bien qu'elle ne soit pas obligatoire, elle est privilégiée par les entreprises minières alors qu'elle facilite leur conformité aux différents accords.

Bien que des entreprises minières canadiennes signent parfois volontairement des ERA en territoires « non conventionnés » afin de favoriser l'acceptabilité sociale de leurs projets (Knotsch et al., 2010), la conclusion volontaire d'ententes, sans obligation légale, est rare (Gouvernement du Québec, 2017a; Ressources naturelles Canada, 2013). Sans entente, les communautés doivent revendiquer et négocier les retombées pour chaque projet, de façon individuelle. Néanmoins, le gouvernement a l'obligation de consulter et d'accommoder les communautés autochtones (Gouvernement du Québec, 2008).

Différentes tentatives ont été réalisées par le gouvernement du Québec dans le but de clarifier le rôle des promoteurs miniers. D'abord, la Loi sur les mines, dont la plus récente version fut adoptée en décembre 2013, précise l'obligation du ministre d'élaborer, de rendre publique et de tenir à jour une politique de consultation des communautés autochtones propre au secteur minier (Gouvernement du Québec, 2013). Publiée en 2019, la politique émet certaines recommandations à l'intention des promoteurs miniers, sans toutefois exiger quoi que ce soit, outre une potentielle collaboration dans le cas où le processus gouvernemental de consultation l'exigerait (Gouvernement du Québec, 2019a). La politique précise néanmoins que, malgré

---

<sup>3</sup> Article 26 de l'Accord sur les revendications territoriales du Nunavut : [https://www.gov.nu.ca/sites/default/files/Nunavut\\_Land\\_Claims\\_Agreement.pdf](https://www.gov.nu.ca/sites/default/files/Nunavut_Land_Claims_Agreement.pdf)

l'absence d'obligation légale pour un promoteur minier de conclure une ERA avec une communauté autochtone, « le Ministère est favorable à la conclusion de ce type d'ententes, lorsque les circonstances s'y prêtent » (Gouvernement du Québec, 2019a, p. 5).

### 1.3 Cadre conceptuel

#### 1.3.1 Modèle de gestion de la diversité

La gestion de la diversité est un ensemble de « programmes ou procédures systématiques et planifiés conçus a) pour améliorer les interactions entre diverses personnes, en particulier de différents groupes ethniques, sexes ou cultures et b) pour faire de cette diversité une source de créativité, de complémentarité et de plus grande efficacité » (Stockdale et Crosby, 2004, p.12, traduction libre). Le concept de gestion de la diversité a évolué au cours des dernières décennies (Lorbiecki et Jack, 2000), notamment en ce qui a trait à sa définition, ses hypothèses, ses applications (Mor Barak, 2016; Morrison et al., 2006; Nkomo et Cox, 1999; Nemetz et Christensen, 1996) et à sa capacité à améliorer l'efficacité organisationnelle (Dijke et al., 2012; Guillaume et al., 2012; Herring, 2009; Joshi et Roh, 2009). Dans le cadre de cette thèse, le concept de gestion de la diversité sera mobilisé afin d'évaluer les stratégies mises en place par les employeurs miniers pour favoriser le recrutement, l'intégration et la rétention d'employés autochtones (Chapitre II), ainsi que les perceptions des Autochtones face à ces stratégies (Chapitre III).

Il existe différents cadres d'analyse de la gestion de la diversité au sein des organisations. Certains mettent l'accent sur les liens entre l'organisation et les systèmes externes aux échelles locale, nationale et internationale (Mor Barak, 2000), tandis que d'autres s'intéressent aux caractéristiques des employés (p. ex. normes et valeurs personnelles) et des organisations (p. ex. politiques, pratiques et récompenses) (Mor

Barak, 1999). Il existe un modèle permettant de mesurer la satisfaction professionnelle des employés autochtones en fonction de différents facteurs tels que le capital humain, les caractéristiques sociodémographiques, les pratiques organisationnelles, les différences individuelles et le bien-être culturel (Haar et Brougham, 2013).

Le modèle de gestion de la diversité de Guillaume et al. (2014) est issu d'un travail de synthèse réunissant, dans une vision globale et cohérente, les différents aspects de la gestion de la diversité culturelle liés à la société (p.ex. : législation et situation socioéconomique), à l'organisation (p.ex. : politiques et procédures de gestion de la diversité et conviction de la haute direction en matière de diversité), au groupe de travail (p.ex. : climat d'inclusion et capacités de leadership des superviseurs), ainsi qu'à l'individu (p.ex. : personnalité, motivation pour le travail, motivation au travail et valeurs). Ce modèle a été retenu puisque, contrairement aux autres cadres recensés, il est axé sur le milieu de travail local, intègre les facteurs liés à la société et au groupe de travail et offre la possibilité de comparer les points de vue des employeurs (Chapitre II) et des employés (Chapitre III), quant aux facteurs de succès liés au recrutement, à l'intégration et à la rétention de la main-d'œuvre autochtone dans le secteur minier. En outre, le modèle de Guillaume et al. (2014) est plus complet que d'autres parce qu'il combine les perspectives de la gestion des ressources humaines et de la psychologie du travail.

#### 1.3.1.1 Facteurs sociétaux

Les facteurs sociétaux impliquent, dans un premier temps, les contextes économique et démographique. Les fluctuations économiques entraînent des changements quant à la disponibilité des emplois ainsi qu'à la création et au développement d'entreprises, lesquels influencent à leur tour la participation des Autochtones au marché du travail (Eckermann, 1979; Gregory et Martin, 2000; Lamb, 2015; Mills et Clarke, 2009; Pearson et Daff, 2013). D'ailleurs, les Autochtones

seraient plus affectés par les crises économiques, alors que les emplois qu'ils occupent sont généralement moins spécialisés (Lamb, 2015). Le vieillissement de la population favorise également l'intégration de la main-d'œuvre autochtone (Rheault et Poirier, 2012), laquelle est généralement jeune, en croissance, en recherche d'emploi et désireuse de participer au développement (Deanna et John, 2017; Gouvernement du Canada, 2011b; Proulx et Gauthier, 2012). Dans un autre ordre d'idées, les entreprises qui opèrent dans des pays dotés d'une culture et d'une législation axées sur l'égalité sont susceptibles d'appliquer des politiques, des procédures et des pratiques de gestion en faveur de la diversité culturelle (Brodbeck et al., 2004; Guillaume et al., 2014; House et al., 2004). En ce sens, l'obligation légale des promoteurs miniers de collaborer avec les Autochtones, notamment via la conclusion d'ententes, présente un déterminant important de l'offre de formation et d'emplois aux membres de ces communautés (Knotsch et al., 2010).

D'autres initiatives législatives relatives à l'équité et aux relations de travail peuvent aussi influencer la propension des entreprises à se tourner vers la main-d'œuvre autochtone (Benhamadi, 2003; Crawley et Sinclair, 2003; Jain et al., 2000; Mills, 2011). Au Canada, par exemple, la Loi sur l'équité en matière d'emploi exige que les employeurs prennent des mesures pour assurer que les membres des groupes désignés, dont les Autochtones, soient pleinement représentés au sein de leur entreprise (Gouvernement du Canada, 2003, 2020). De plus, la Loi sur les compétences du gouvernement du Québec encadre les investissements des entreprises relatifs à la formation des employés (Gouvernement du Québec, 2017b).

D'autres facteurs sociétaux affectant la gestion de la diversité culturelle concernent, notamment, les programmes de santé, de formation ainsi que les programmes d'aide à l'intégration au travail implantés par les autorités locales. L'instauration de programmes visant l'amélioration des conditions de santé des

communautés autochtones encourage la participation de leurs membres au marché du travail (Usher et al., 2005). Ces initiatives sont d'autant plus importantes que ces communautés subissent généralement de plus grands problèmes de santé que les populations non-autochtones (Anaya, 2015). Enfin, les programmes de formation et d'aide à l'intégration au travail sont importants parce que la transition entre l'école et le travail ainsi que la rétention sont des défis majeurs pour les jeunes autochtones et les minorités culturelles (Marshall et al., 2013).

#### 1.3.1.2 Facteurs organisationnels

Les facteurs organisationnels, dont les politiques, les procédures et les convictions de la haute direction, ont une influence sur la gestion de la diversité culturelle au sein des entreprises. Différentes études ont montré qu'une main-d'œuvre diversifiée est plus susceptible de contribuer à accroître la performance d'une organisation, lorsque la haute direction adopte des politiques et des procédures justes et équitables envers ses employés (Avery et McKay, 2010; Homan et al., 2007; McKay et al., 2008; Singh et al., 2013), et lorsqu'elle établit des conditions qui contribuent à l'instauration d'un climat de travail axé sur l'inclusion, notamment en impliquant les employés dans la prise de décisions (Caron et al., 2019b; Guillaume et al., 2014; Nishii, 2013). Dans le cas contraire, l'innovation, l'efficacité, l'assiduité, l'identification au groupe de travail ainsi que le bien-être des employés pourraient être affectés (Avery et al., 2007; Chattopadhyay et al., 2004).

Quant à la planification de politiques et de procédures spécifiques à la main-d'œuvre autochtone, celle-ci doit être réalisée en intégrant les réalités sociales, culturelles et économiques des communautés (Thomas, 2015). Par ailleurs, la mesure dans laquelle les facteurs sociétaux influencent les politiques et procédures de gestion de la diversité organisationnelle dépend des convictions et du soutien de la haute direction en matière de diversité (Guillaume et al., 2014; Wentling, 2004; Wentling et

Palma-Rivas, 1998). Certains employeurs considèrent que le recrutement de main-d'œuvre autochtone ne représente pas une solution à la rareté (Lamontagne, 2004) et que, dans les faits, peu d'Autochtones seraient réellement à la recherche d'emplois, ce qui expliquerait les difficultés de rétention ainsi que le haut taux d'absentéisme (Sammartino et al., 2003). À l'opposé, certains dirigeants d'entreprises considèrent le recours aux communautés autochtones comme une option favorable pour pourvoir au manque de main-d'œuvre, et investissent des efforts en ce sens, que ce soit par l'établissement d'une relation de confiance (Perkons et Brown, 2010), l'application de procédures de recrutement particulières (Joseph 2008; Brown 2003; Sloan et Oliver 2009), la mise en œuvre de programmes de mentorat et de formation (Burgess et Dyer, 2009; McCalman et al., 2009) ou l'instauration de partenariats (Jose, 2013; Sloan et Oliver, 2009).

#### 1.3.1.3 Facteurs liés au groupe de travail

Quoique les politiques, les procédures, et les croyances des dirigeants jouent un rôle important dans la gestion de la diversité culturelle des entreprises, encore faut-il que les cadres intermédiaires, tels que les superviseurs et les chefs d'équipe, les mettent en œuvre (Rentsch, 1990; Zohar, 2000, 2002). Les facteurs liés au groupe de travail incluent, notamment, les aptitudes de leadership des superviseurs ainsi que leur capacité d'instaurer un climat de travail favorable. Certains auteurs se sont intéressés à la capacité des dirigeants à favoriser un sentiment d'appartenance et d'inclusion au groupe de travail afin de mieux gérer la diversité culturelle (Groggins et Ryan, 2013; Guillaume et al., 2014; Nishii, 2013; Shore et al., 2011). D'autres ont suggéré que la clé réside dans la capacité des dirigeants à faire valoir et à inculquer une valeur organisationnelle selon laquelle la diversité représente un avantage (Avery et McKay, 2010).

Bien que les employés provenant d'un groupe culturellement diversifié aient différents rôles au sein d'une organisation, le traitement inclusif et équitable à leur égard encourage leur sentiment d'appartenance ainsi que leur valorisation (Dovidio et al., 1998). De plus, un sentiment d'inclusion et d'acceptation de la part des employés se traduit par un sentiment de sécurité (Brewer, 1991), accroît leur satisfaction, facilite la résolution de conflits et favorise la rétention du personnel (Nishii, 2013). Par ailleurs, l'innovation, l'efficacité ainsi que le bien-être des employés sont favorisés si leurs préoccupations sont prises en compte par les dirigeants, et si ces derniers établissent des objectifs de performance réalistes et atteignables (Guillaume et al., 2014).

Alors que peu d'études focalisent sur la gestion de la diversité culturelle spécifique aux Autochtones, des recherches confirment que ceux-ci souhaitent avoir des possibilités de carrières et apprécient particulièrement les environnements de travail qui respectent leur culture et dont la main-d'œuvre inclut d'autres employés parmi leurs semblables (Ewing et al., 2017). La distance qui les sépare de leur communauté, jumelée à l'absence de relations significatives entre collègues, complique l'intégration des employés autochtones (Haley et Fisher, 2014; Simard, 2002). Le sentiment d'appartenance de ces travailleurs serait cependant favorisé lorsque des programmes de formation et de mentorat par d'autres employés autochtones sont en place, bien que cela puisse engendrer la création de sous-groupes (Daly et Gebremedhin, 2015).

Au-delà des aptitudes des dirigeants et des superviseurs, le climat de travail est également conditionné par les relations entre les travailleurs. Les comportements discriminatoires ou inappropriés envers les travailleurs autochtones nuisent à leur intégration de même qu'à leur rétention sur le marché du travail (Biddle et al., 2013; O'Faircheallaigh, 2006; Rerden et Guerin, 2015), et nécessitent des interventions stratégiques de la part des dirigeants (Day et al., 2004; Haley et Fisher, 2014; Loxton

et al., 2012). De plus, les Autochtones ont souvent tendance à éviter les conflits et préfèrent travailler dans une perspective de collaboration (Thiessen, 2016). Puisqu'il peut être plus facile pour un employé autochtone de quitter un emploi que de s'adresser à des superviseurs concernant un conflit, la sensibilité ainsi que la capacité de ces derniers dans la gestion de différends, de même que l'instauration de programmes de formation interculturelle sont importantes pour la rétention de la main-d'œuvre autochtone (Haley et Fisher, 2014).

#### 1.3.1.4 Facteurs individuels

Les facteurs individuels qui entraînent des conséquences sur la gestion de la diversité culturelle incluent, entre autres, la motivation à l'égard du travail, les valeurs, l'éducation et les expériences antérieures des employés. En plus de contribuer à l'efficacité au sein d'une organisation, la motivation à l'égard du travail aurait pour effet de réduire l'absentéisme, et favoriserait la rétention, l'entraide ainsi que l'autorégulation des travailleurs (Amabile, 1988; Meyer et al., 2004). Leur contribution à l'efficacité organisationnelle peut être motivée par le désir de progresser à l'intérieur de l'entreprise, par professionnalisme ou par le respect des normes et des standards existants (Ellemers et al., 2002; Meyer et Schermuly, 2012; Van Knippenberg et al., 2004). Pour être motivés, les Autochtones ont besoin de soutien de la part de leur famille, de leurs amis et de la communauté pour s'adapter à la culture de travail, obtenir et conserver un emploi, ce qui demeure plus difficile dans une culture de subsistance où les horaires sont traditionnellement guidés par les activités culturelles (Haley et Fisher, 2014). La motivation des Autochtones à intégrer le marché du travail provient également de leur désir de contribuer au bien-être et au développement économique et social de leurs communautés (Day et al., 2004). Par ailleurs, ces employés sont davantage motivés à travailler pour les employeurs qui valorisent la diversité culturelle et qui sont engagés en matière de responsabilité sociale (Ng et Sears, 2015). Enfin, le secteur minier peut s'avérer inintéressant pour une partie de la main-d'œuvre

autochtone, notamment en raison des perturbations sociales et environnementales qu'engendrent ses activités (Booth et Skelton, 2011; Conde et Le Billon, 2017; Rodon et Lévesque, 2015). Un sondage mené auprès des membres de communautés autochtones avoisinant un projet minier en Alaska a révélé que 56% des 764 répondants en âge de travailler n'avaient jamais postulé à la minière pour les principales raisons suivantes : responsabilités familiales, manque de formation et réticence à renoncer aux activités traditionnelles (Haley et Fisher, 2014).

L'acceptation par les salariés des objectifs opérationnels ou des normes de performance établies (Guillaume et al., 2014), et leur sentiment d'efficacité personnelle, engendrent également des conséquences sur leur motivation, leur bien-être ainsi que sur l'innovation au travail (Bandura, 1978; Locke et Latham, 1990). Les employés qui ont un fort sentiment d'efficacité personnelle voient leur créativité bénéficier davantage de la diversité du groupe (Richter et al., 2012), et sont susceptibles d'être plus efficaces (Guillaume et al., 2014), de s'engager dans les tâches à effectuer et de fournir des efforts constants (Latham et Pinder, 2005). De plus, si les employés impliqués dans un groupe de travail croient aux bénéfices potentiels liés à la diversité, le sentiment d'appartenance sera d'autant plus facile à atteindre (Van Dick et al., 2008; Van Knippenberg et al., 2004). Néanmoins, en l'absence d'un sentiment d'appartenance, si la diversité culturelle est bien gérée au sein d'un groupe, les employés pourront tout de même se sentir loyaux envers l'organisation et être efficaces (Avery et McKay, 2010; McKay et al., 2008).

Outre la motivation à l'égard du travail et les croyances personnelles des travailleurs, d'autres facteurs influencent la gestion de la diversité culturelle au sein d'une organisation dont la propension des minorités visibles telles les Autochtones, de rejoindre le marché du travail et d'y rester. Ceux-ci peuvent inclure l'état de santé, la situation familiale, l'éducation, les expériences passées, de même que les antécédents

judiciaires (Hunter et Gray, 2006; Kalb et al., 2014). Le fait que de saines conditions de santé soient liées à une implication accrue des Autochtones sur le marché du travail (Usher et al., 2005) peut expliquer leur faible participation dans certaines régions où l'état de santé est précaire (Knotsch et al., 2010). Quant à leur situation familiale, les familles autochtones sont généralement plus jeunes et se caractérisent par un taux de fécondité moyen plus élevé que celui des non-Autochtones (Gouvernement du Canada, 2011b). Conséquemment, les chercheurs d'emplois autochtones favorisent davantage les situations qui leur permettent de répondre à leurs obligations familiales et culturelles (Kleinfeld et Kruse, 1982).

Au-delà des défis liés à l'assiduité, au respect des horaires et la rétention parfois attribués à la main-d'œuvre autochtone (Duhaime, 1991; Haley et Fisher, 2014), le principal enjeu qui empêcherait les Autochtones de bénéficier de l'accès aux emplois demeure le manque de formation (Ciceri et Scott, 2006; Daly et Gebremedhin, 2015; Fang et Gunderson, 2015; Kalb et al., 2014). Il s'agit d'une situation problématique, alors que la formation est devenue un critère important pour les employeurs (Gray et Hunter, 2002), de même que l'expérience de travail (Ciceri et Scott, 2006; Jones, 1993) et les habiletés linguistiques et informatiques (Ciceri et Scott, 2006). Enfin, la présence d'antécédents judiciaires nuit à l'intégration des Autochtones au marché du travail (Kalb et al., 2014).

### 1.3.2 Modèle d'évaluation de programme

L'évaluation de programme a été mise en œuvre pour la première fois dans les années 1850, alors que les instances gouvernementales américaines souhaitaient mesurer les effets des politiques en matière de conditions salariales (Weiss, 1998). Elle se définit en tant qu'application des méthodes de recherche empirique en sciences sociales au processus d'évaluation des politiques publiques, des programmes ou des projets, à des fins de prise de décision (Beaupré et al., 2017; Langbein et Felbinger,

2006; Rossi et al., 2018). L'évaluation de programme implique, d'une part, une description de la performance et, d'autre part, certains critères ou normes selon lesquels cette performance est jugée (Rossi et al., 2018). Au-delà de porter un jugement sur un programme, son évaluation vise à l'améliorer et à apporter les changements nécessaires afin de mieux servir la clientèle ciblée (Rossi et al., 2018; Tard et al., 1997). Il existe plusieurs types d'évaluation de programme (Ridde et Dagenais, 2013), dont l'évaluation de la pertinence, de la théorie du programme, de l'implantation, des résultats et de l'efficacité (Mertens et Wilson, 2012; Rossi et al., 2018) (Tableau 1.1).

Les chapitres II et III de cette thèse portent respectivement sur les attitudes et les comportements des employeurs à l'égard de la main-d'œuvre autochtone et sur les perceptions des employés autochtones quant aux stratégies déployées pour favoriser leur recrutement, intégration et rétention. Ces études, de même que plusieurs autres en contexte autochtone (p. ex. : Brereton et Parmenter, 2008; Thiessen, 2016), identifient les besoins des employeurs miniers et des employés autochtones et confirment la pertinence de déployer des programmes d'employabilité spécifiquement conçus pour la main-d'œuvre autochtone (Dockery et Milsom, 2007; Fowkes et Sanders, 2015; Purdie et al., 2006). Conséquemment, une suite logique consistait à procéder à une évaluation de la théorie des programmes afin de vérifier l'adéquation entre les services offerts par les programmes en vigueur et les besoins identifiés (Rossi et al., 2018); les lacunes peuvent ensuite être corrigées en reconceptualisant les programmes existants ou en proposant l'ajout de nouveaux programmes (Rossi et al., 2018). L'évaluation de la théorie des programmes doit être réalisée préalablement aux évaluations de l'implantation, des résultats et de l'efficacité, d'abord pour assurer que les programmes tels que conçus répondent aux besoins, mais aussi puisque les premières années de mise en œuvre présentent une période d'instabilité (Pancer & Westhues, 1989 ; Rossi et al., 2018).

Tableau 1.1 Types d'évaluation de programme (Rossi et al., 2018).

Type d'évaluation	Définition
Évaluation de la pertinence ( <i>Needs assessment</i> )	Étude évaluative qui répond aux questions sur les conditions sociales qu'un programme est censé aborder et sur la nécessité du programme.
Évaluation de la théorie du programme ( <i>Assessment of program theory</i> )	Étude évaluative qui répond aux questions sur la conceptualisation et la conception d'un programme et sur sa capacité à répondre aux besoins de la clientèle cible.
Évaluation de l'implantation ( <i>Assessment of program process</i> )	Étude évaluative qui répond aux questions sur le fonctionnement, la mise en œuvre et la prestation des services du programme.
Évaluation des résultats ( <i>Impact assessment</i> )	Étude évaluative qui répond aux questions sur les résultats du programme et son impact sur les conditions sociales qu'il vise à améliorer.
Évaluation de l'efficacité ( <i>Efficiency assessment</i> )	Étude évaluative qui répond aux questions sur les coûts d'un programme par rapport à la valeur monétaire de ses avantages ou à son efficacité en termes de changements apportés aux conditions sociales auxquelles il s'adresse.

L'évaluation de programme est une discipline en développement qui bénéficie de peu de cadres d'analyse, hormis certains modèles d'analyse quantitative des retombées et de l'efficacité (Josselin et Le Maux, 2017). Conséquemment, le cadre d'évaluation retenu pour la présente étude (Chapitre IV) est celui de la théorie du programme de Rossi et al. (2018). Ce cadre implique, dans un premier temps, de présenter sous forme écrite ou graphique explicite et détaillée les programmes à l'étude, en intégrant des évaluations descriptives et causales (Langbein & Felbinger, 2006). L'évaluation descriptive porte à la fois sur le plan d'organisation (objectifs, fonctions, activités, services, échéancier et ressources) et sur le plan d'utilisation des services du programme (Rossi et al., 2018). L'évaluation descriptive doit ensuite être bonifiée par des évaluations causales, lesquelles visent à déterminer si les programmes ont engendré les résultats souhaités, tout en évitant les retombées indésirables (Bouchard & Cyr,

2000; Langbein & Felbinger, 2006). Il s'agit d'établir un lien de causalité entre une action et un effet recherché (Ridde & Dagenais, 2013).

## CHAPITRE II

### ATTITUDES ET COMPORTEMENTS DES EMPLOYEURS À L'ÉGARD DE LA MAIN-D'ŒUVRE AUTOCHTONE DANS LE SECTEUR MINIER

Joanie Caron<sup>1</sup>, Hugo Asselin<sup>1</sup>, Jean-Michel Beaudoin<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Université du Québec en Abitibi-Témiscamingue, 445, boulevard de l'Université, Rouyn-Noranda (Québec) J9X 5E4, Canada ; <sup>2</sup> Département des sciences du bois et de la forêt, Université Laval, 2325 Rue de l'Université, Québec, Québec, G1V 0A6, Canada

Article publié : Caron, J., Asselin, H. et Beaudoin, J-M. (2019). Attitudes and behaviors of mining sector employers towards the Indigenous workforce. *Resources Policy*, 61, 108-117.

## 2.1 Résumé

Plusieurs industries des pays développés font face à une rareté de main-d'œuvre, un problème particulièrement important dans le secteur minier. Les communautés autochtones constituent une population en croissance et plusieurs désirent participer au développement minier. Or, l'intégration de cette main-d'œuvre au marché du travail présente des défis. Cette recherche visait à étudier les attitudes et comportements des employeurs miniers à l'égard de la main-d'œuvre autochtone et à identifier les mesures favorisant le recrutement, l'intégration et la rétention des employés autochtones. Nous avons réalisé des entrevues semi-dirigées avec 25 employeurs miniers représentant 17 projets au Québec et au Nunavut (Canada), dont huit étaient liés par des ententes avec les communautés autochtones avoisinantes, soit par leur localisation en territoires conventionnés, soit par des ententes sur les répercussions et les avantages. Le pourcentage moyen d'employés autochtones était de 23% dans les projets avec entente, comparativement à <1% dans les projets sans entente. Alors que les participants non-signataires ont souligné des défis liés à l'éducation, au racisme et à l'équité, les participants signataires ont évoqué des défis liés à la langue, à la culture et aux compétences des superviseurs. Peu de mesures ont été appliquées par les projets non-signataires pour favoriser le recrutement, l'intégration et la rétention des employés autochtones, tandis que les projets signataires ont appliqué plusieurs stratégies pour favoriser une gestion efficace de la diversité et rencontrer les exigences des ententes. Ces stratégies incluent des programmes de liaison, de mentorat et de progression interne, ainsi que la valorisation des cultures autochtones en milieu de travail. Nos résultats montrent l'importance de la législation pour inciter les entreprises minières à faire appel à la main-d'œuvre autochtone. Nous présentons des pistes pour mieux outiller les entreprises minières dans la gestion de la diversité et pour augmenter les occasions d'emploi pour les peuples autochtones.

## 2.2 Introduction

La rareté de main-d'œuvre affecte de nombreux secteurs d'activités à travers le monde (Crisis, 2017; Major et Kovács, 2017; Watson, 2012; Willis et al., 2016), et l'industrie minière n'est pas épargnée (Cianfrini, 2015; Conseil RHiM, 2017; Ferguson, 2015). Alimentés par le développement rapide de pays tels le Brésil, la Russie, l'Inde et la Chine (Garnaut, 2012; Hultin et Åkerman-Börje, 2014), ainsi que par le vieillissement de la population (Rheault et Poirier, 2012), les besoins de main-d'œuvre dans ce secteur continueront à croître dans les prochaines années. Différentes stratégies sont appliquées par les entreprises minières pour remédier à cette problématique, dont l'automatisation (Nurmi et Molnár, 2014; Oshokoya et Tetteh, 2018), le recours au *fly-in/fly-out* (Pryce et al., 2014), l'offre de conditions et de salaires supérieurs à la moyenne (Harrison et Zack, 2012), l'embauche d'immigrants (Lacroix, 2014) et de femmes (Fältholm et Norberg, 2017; Mayes et Pini, 2014). Certaines de ces solutions sont critiquées en raison des effets socioéconomiques négatifs qu'elles entraînent sur les communautés locales (Asselin 2011; Pearson et Daff, 2013).

Certaines entreprises minières ont recours à la main-d'œuvre autochtone (Haley et Fisher, 2012; Pearson et Daff, 2013; Sammartino et al., 2003), laquelle provient généralement de communautés jeunes, en croissance et situées à proximité des projets miniers. Par ailleurs, des accords sur les revendications territoriales – aussi appelés « traités modernes » au Canada – ont été conclus dans certaines régions, et précisent les modalités de participation des Autochtones à la gestion du territoire et des ressources naturelles. Des ententes sur les répercussions et les avantages (ERA) sont aussi conclues entre certains promoteurs miniers et les communautés autochtones (Galbraith et al., 2007), incluant des garanties d'emplois. Toutefois, la conclusion d'ERA est rare sans obligation légale, c.-à-d. en territoire « non conventionné », non soumis à un traité moderne (Ressources naturelles Canada, 2013). Néanmoins, au

Canada, des jugements de la Cour Suprême (p. ex. : Taku River Tlingit First Nation et Haida Nation) ont confirmé l'obligation gouvernementale de consulter et d'accommoder les communautés autochtones lorsque des activités de développement sont susceptibles d'affecter leurs droits (Bankes, 2018; Grant et al., 2014, Otis, 2005).

Bien que certaines communautés autochtones soient désireuses de participer au développement minier (Deanna et John, 2017), elles ont historiquement peu bénéficié des retombées qui y sont généralement associées (O'Faircheallaigh et Ali, 2017) et ont, globalement, toujours eu un taux d'activité inférieur à celui des populations non-autochtones (Mendelson, 2004; Stephens, 2010). Une participation accrue des Autochtones dans l'industrie minière pourrait permettre d'atténuer la rareté de main-d'œuvre et, subséquemment, mettre à profit les avantages associés à la diversité culturelle en milieu de travail (Dijke et al., 2012; Joshi et Roh, 2009). De plus, la participation des Autochtones au marché du travail aurait d'autres incidences positives dans les communautés, contribuant à réduire les désavantages socioéconomiques (Giddy et al., 2009; Haley et Fisher, 2012), la détresse psychologique (Waters et Moore, 2002) et la dépression (Waters et Moore, 2001), en plus de favoriser une meilleure estime de soi (Muller, et al., 1993).

L'intégration de la main-d'œuvre autochtone au secteur minier présente de nombreux défis (Conseil RHiM, 2017; Haley et Fisher, 2012; O'Faircheallaigh, 2006). Concrètement, les obstacles à l'emploi auxquels font face les Autochtones incluent le manque de formation ou d'expérience de travail, la priorisation par les gestionnaires de l'aspect production au détriment de l'intégration, le manque de familiarité avec le milieu industriel, la distance qui sépare les mines des communautés, la réticence à renoncer aux activités traditionnelles et l'incapacité des employeurs à répondre spécifiquement à leurs besoins et préoccupations (O'Faircheallaigh, 2006; Pearson et Daff, 2013). Les études qui portent sur ces enjeux sont pour la plupart limitées aux

contextes australien et néo-zélandais (Burgess et Dyer, 2009; Ewing et al., 2017; Haar et Brougham, 2013; Parmenter et Trigger, 2018; Pearson et Daff, 2013; Sammartino et al., 2003).

L'objectif de cette recherche était d'étudier les attitudes et comportements des employeurs de l'industrie minière canadienne à l'égard de la main-d'œuvre autochtone. Plus spécifiquement, cette étude visait à identifier les mesures mises en place pour favoriser le recrutement, l'intégration et la rétention d'employés autochtones.

### 2.3 Méthodologie

Nous avons invité des employeurs de projets miniers situés dans le Nord-du-Québec, en Abitibi-Témiscamingue et sur la Côte-Nord puisque ces trois régions du Québec (Canada) se partageaient 96,5% des investissements totaux de la province en 2017 (Institut de la statistique du Québec, 2018). Étant donné que plusieurs autres projets des compagnies minières du Québec sont situés au Nunavut, nous avons sollicité la collaboration de participants de ce territoire également. Nous avons utilisé des techniques d'échantillonnage non probabilistes et la méthode « boule de neige » (Bouchard et Cyr, 2000) et nous avons sollicité des participants par courriel jusqu'à ce que la saturation de l'information soit atteinte, c'est-à-dire lorsque des entrevues additionnelles ne permettaient pas de générer des informations supplémentaires (Fourboul, 2012). Nous avons interrogé 25 employeurs non-autochtones qui occupaient des postes de direction et qui représentaient 11 compagnies et 17 projets miniers situés en Abitibi-Témiscamingue, dans le Nord-du-Québec et au Nunavut. Les quelques projets situés sur la Côte-Nord n'ont pas accepté de participer à l'étude, notamment en raison de l'absence d'Autochtones au sein de leur main-d'œuvre. Parmi les projets participants, cinq étaient au stade de mise en valeur ou de développement et 12 en exploitation. Huit des 17 projets étaient liés aux communautés autochtones par des

ententes, soit par leur localisation en territoires conventionnés, soit par des ententes sur les répercussions et les avantages (ERA) (Tableau 2.1). Des traités modernes sont en vigueur dans le Nord-du-Québec et au Nunavut (la Convention de la Baie-James et du Nord québécois – CBJNQ – signée en 1975 et l’Accord sur les revendications territoriales du Nunavut signé en 1993). Nous avons obtenu l’approbation du Comité d’éthique de la recherche de l’Université Laval et du Comité d’éthique de la recherche de l’Université du Québec en Abitibi-Témiscamingue en octobre 2017 et nous avons réalisé les entrevues en novembre 2017. Le formulaire de consentement (Annexe A) a été expliqué et signé avant chaque entrevue.

Tableau 2.1 Distribution des projets étudiés selon le stade de développement (mise en valeur vs exploitation) et la signature ou non d’ententes avec les communautés autochtones.

	Non-signataires	Signataires	Total
Mise en valeur	1	4	5
Exploitation	8	4	12
Total	9	8	17

Nous avons élaboré le guide d’entrevue (Annexe B) selon le modèle de Guillaume et al. (2014), conçu pour fournir une vision globale et cohérente de la gestion de la diversité dans les organisations en fonction de quatre catégories de facteurs liés à la société (p. ex. : législation et situation socioéconomique), à l’organisation (p. ex. : politiques et procédures de gestion de la diversité et conviction de la haute direction en matière de diversité), au groupe de travail (p. ex. : climat d’inclusion et capacités de leadership des superviseurs), ainsi qu’à l’individu (p. ex. : personnalité, motivation pour le travail, motivation au travail et valeurs). Nous nous sommes concentrés sur les

facteurs liés à la société, à l'organisation et au groupe de travail puisque les employeurs ont une influence limitée sur les facteurs individuels. Cependant, en raison du chevauchement entre les quatre niveaux du modèle de Guillaume et al. (2014), nous nous attendions à recueillir des données sur les facteurs individuels. Nous interrogerons les employés autochtones dans une étude subséquente qui nous permettra d'approfondir l'influence des facteurs individuels sur le recrutement, l'intégration et la rétention. Nous avons réalisé une analyse thématique (Beaupré et al., 2017) à l'aide du logiciel NVivo (QSR International Inc., Melbourne, Australie). Les participants sont identifiés par un code ayant la signification suivante : la lettre « N » ou « S » pour les projets non-signataires ou signataires, suivie de la lettre « M » ou « E », pour le stade de mise en valeur ou d'exploitation, et un numéro séquentiel de 1 à 25 correspondant à un des 25 participants. Il y a donc cinq catégories de participants : SM, SE, NM, NE, ainsi que SME, car deux participants ont répondu à la fois pour un projet de mise en valeur et d'exploitation.

## 2.4 Résultats

Les projets situés en territoire conventionné ou signataires d'ERA (ci-après projets signataires) comptaient en moyenne 23% d'employés autochtones, comparativement à moins de 1% pour les projets non-signataires (Tableau 2.2).

Tableau 2.2 Pourcentage d'employés autochtones dans les projets étudiés, selon le stade de développement (mise en valeur [MEV] vs exploitation) et la signature ou non d'ententes avec les communautés autochtones.

		Nombre total d'employés	Nombre d'employés autochtones	% employés autochtones
Projets non-signataires	MEV	90	0	0,0
	Exploitation	4	0	0,0
		70	0	0,0
		130	1	0,8
		432	1	0,2
		703	0	0,0
		716	4	0,6
		997	0	0,0
		998	1	0,1
	Total	4140	7	0,17
Projets signataires	MEV	2	1	50,0
		50	8	16,0
		191	25	13,1
		200	50	25,0
	Exploitation	220	3	1,4
		500	60	12,0
		680	177	26,0
		850	300	35,3
Total	2693	624	23,17	

#### 2.4.1 Facteurs sociétaux

##### 2.4.1.1 Contexte évoqué par les participants des projets non-signataires

La majorité des participants des projets non-signataires ont justifié le faible pourcentage d'employés autochtones par le manque d'organisation des communautés anicinapek (algonquines). En comparaison, ils ont mentionné que la CBJNQ avait permis aux Cris et aux Inuit de se fédérer et d'être plus organisés, politisés, informés et actifs dans les partenariats d'affaires.

Les Algonquins sont rendus là où les Cris étaient il y a 25-30 ans. Les Cris sont en business, ils font des partenariats, ils ont même des consultants en environnement. (NE1)

Plusieurs participants non-signataires ont évoqué l'approche revendicatrice et les moyens de pression comme motifs à l'origine du manque de collaboration entre les minières et les communautés anicinapek.

On sentait, à ce moment-là, comme si on était redevables envers eux, comme si on était sur leur terre, ils nous l'ont dit clairement [...]. Ils disaient aussi que ça leur revient puis, dans les éléments que devrait contenir l'entente, il y a l'aspect employabilité. Ils souhaiteraient qu'on les forme et qu'on verse des redevances [...]. On se sent heurtés dans nos valeurs parfois, on ne sent pas qu'on est dans une discussion constructive, on sent qu'on doit faire attention, qu'on marche sur des œufs. (NE7)

L'ambiguïté entourant le rôle du gouvernement et celui des entreprises minières a également été soulignée. Plusieurs se sont dits prudents dans la négociation d'ententes avec les communautés anicinapek, afin de ne pas créer de précédents qui forceraient toute l'industrie à adopter les mêmes pratiques.

Si une mine fait quelque chose, alors ça va fixer un standard pour les autres de faire la même chose. Tout ça peut créer des précédents. Il faut faire attention dans les discussions qu'on va avoir et les ententes qu'on va faire. Même le ministre [délégué aux Mines] nous avait dit d'être prudents à cet effet-là. (NE7)

Quelques participants ont suggéré que les Anicinapek avaient une mauvaise perception du domaine minier et que, pour eux, les emplois liés à cette industrie se résumaient à des emplois sous terre. Selon les participants, comme les Autochtones sont des « gens de surface », ils ont peu d'intérêt envers l'industrie minière. De plus, un autre

participant a mentionné que les Autochtones avaient la perception qu'à l'instar de l'industrie forestière, l'industrie minière cause de nombreux impacts environnementaux et affecte un large territoire et qu'ils ne souhaitaient pas être associés à cette dégradation du territoire. Un participant a spécifié que, pourtant, les superficies affectées par les activités minières sont limitées et que les sites sont censés être restaurés à la fin du cycle de vie de la mine. Un autre aspect évoqué, qui découragerait les communautés anicinapek de s'intéresser à l'industrie minière, est que cela attire des jugements négatifs de la part d'autres membres de la communauté.

Il faut que tu sois fait fort pour défier toute la communauté. Malheureusement, ça les étiquette : « toi tu es pro blanc, tu n'es pas comme nous autres [...] ». (NM11)

Enfin, quelques participants ont également fait valoir qu'ils ne ressentiaient simplement pas le besoin d'intégrer la main-d'œuvre autochtone pour le moment, par exemple.

La journée où on va dire que la réalité est là, qu'il faut les intégrer et qu'ils vont cogner à notre porte pour des jobs, là on va changer notre façon de travailler, mais on n'ira pas les chercher. (NE9)

#### 2.4.1.2 Existence d'un bassin de main-d'œuvre qualifiée

De nombreux participants non-signataires ont estimé que le bassin de travailleurs autochtones était limité, car ils ne recevaient pas de *curriculum vitae* de candidats autochtones. Un participant a précisé que le bassin de main-d'œuvre autochtone est composé de candidats qui ne possèdent pas de diplôme d'études secondaires et qu'il valait mieux se concentrer sur leur formation.

Les participants signataires ont également évalué le bassin de travailleurs autochtones comme étant très faible ou inexistant, mais pour différentes raisons.

Certains participants signataires ont expliqué que les Cris et les Inuit aptes à travailler dans le secteur minier sont déjà en poste. D'autres ont déploré la compétition entre les minières quant à l'attraction de la main-d'œuvre autochtone. À compétences égales, tous les projets signataires favorisaient l'embauche de travailleurs autochtones. Plusieurs participants signataires ont affirmé être prêts à embaucher des Autochtones même s'ils n'étaient pas tout à fait qualifiés, quitte à leur offrir la formation manquante à l'interne.

#### 2.4.2 Facteurs organisationnels

##### 2.4.2.1 Attentes générales envers la main-d'œuvre autochtone

La majorité des participants des projets signataires et non-signataires a affirmé avoir les mêmes attentes pour la main-d'œuvre autochtone que pour la main-d'œuvre non-autochtone. Ces attentes concernent l'assiduité, la ponctualité, la loyauté, l'honnêteté, l'efficacité, ainsi que le respect des normes de santé et sécurité et d'autres règlements applicables sur le site. Un participant a affirmé que cela représente également la volonté des communautés autochtones.

Les Cris nous l'ont bien dit : « On ne veut pas de traitement spécial. On ne veut pas de promotion parce qu'on est Cris. On ne veut pas de passe-droit, on veut être traités comme tout le monde ». (SE13)

Quelques participants ont néanmoins mentionné s'attendre, au départ, à un rendement inférieur de la part des employés autochtones.

On est prêts à ce que ce soit moins productif au départ, pour les entrer dans le système, pour leur apprendre comment ça opère. Ils le font bien. Éventuellement, ils atteignent des résultats similaires aux Blancs. (NE3)

Un participant a toutefois précisé s'attendre à ce que la main-d'œuvre autochtone puisse progresser au sein de l'entreprise.

Le succès, c'est quand ces gens-là montent dans les échelons, quand ils deviennent superviseurs et parlent trois langues. On a des gens qui sont rentrés comme laveurs de vaisselle et, aujourd'hui, ils sont opérateurs d'équipements [...]. Ils gagnent le salaire d'un médecin [...]. Ils investissent dans les communautés. Ça, c'est le succès pour moi. (SE13)

Les participants des projets non-signataires ont affirmé que les attentes à l'égard des employés autochtones avaient été satisfaites. Selon certains, il y a eu une « sélection naturelle » : ceux qui ne se sont pas adaptés sont partis, ce qui expliquerait, entre autres, le faible nombre d'employés autochtones et le point de vue positif vis-à-vis ceux qui sont restés. Toutefois, seulement la moitié des participants signataires ont affirmé que leurs attentes envers la main-d'œuvre autochtone avaient été satisfaites. Un participant a expliqué.

Il y a une proportion d'employés [autochtones] qui sont très fiables, très ponctuels [...]. Mais il y a quand même un bon groupe d'employés qui, eux, viennent un an, ils s'absentent beaucoup, on doit les congédier pour absentéisme, ils reviennent un an plus tard. Donc nos attentes n'ont pas été parfaitement satisfaites, mais on est conscients qu'on doit contribuer à faire changer cette culture du travail là. (SME20)

La majorité des projets signataires a instauré des initiatives pour assurer que les travailleurs autochtones rencontrent les attentes. La mesure mise en place dans le plus grand nombre de projets implique l'embauche d'un agent de liaison avec la minière, notamment pour faciliter l'assiduité.

Il connaît tout le monde et c'est notre agent de liaison. [...] Il l'entend quand un gars ou une fille est triste à cause que son

contremaître l'a regardé avec des gros yeux à matin, ou qu'il a dit quelque chose en français, mais que ça n'avait pas l'air d'être amical. [Il] fait du coaching [...]. Il peut même aller rencontrer le superviseur et lui poser des questions, lui dire que son employé va moins bien, tenter d'éclaircir la situation. (SE13)

D'autres initiatives des projets signataires incluent l'instauration de mécanismes de communication et de comités de travail permettant de gérer les problèmes rapidement, des formations multiculturelles pour les employés et les superviseurs non-autochtones, ainsi que des systèmes de progression interne et des formations pour les employés autochtones.

#### 2.4.2.2 Formation et développement des compétences

Contrairement aux projets signataires, plusieurs participants des projets non-signataires étaient d'avis que la responsabilité de former et de développer les compétences des Autochtones revenait au gouvernement et aux institutions d'enseignement.

C'est le rôle du gouvernement de les former, nous on n'ira pas jusque-là. (NE10)

Les participants non-signataires ont toutefois affirmé qu'ils seraient prêts à collaborer avec les institutions d'enseignements, les autorités gouvernementales et les communautés en offrant l'accès aux installations, des stages et des occasions d'apprentissage sur le site.

À l'exception de deux projets de mise en valeur, tous les projets signataires offraient la possibilité aux employés autochtones de participer à des programmes de formation, que ce soit en collaborant avec les nations et instances autochtones, avec les établissements d'enseignement et avec les autorités gouvernementales, ou par le biais

de systèmes de progression interne. Plusieurs participants des projets signataires ont souligné l'importance de contribuer à la formation des Autochtones, et ce, non seulement pour les besoins de la mine, mais afin qu'ils puissent travailler dans n'importe quelle autre compagnie par la suite.

Des participants des projets signataires et non-signataires ont affirmé que, pour réussir à intéresser la main-d'œuvre autochtone, les programmes de formation devaient être adaptés. Un moyen soulevé à maintes reprises consisterait à offrir des programmes plus pratiques que théoriques, dans lesquels on miserait davantage sur l'apprentissage terrain que sur des cours magistraux conventionnels, notamment parce que les Autochtones auraient « une culture d'apprentissage basée sur l'expérience, à partir des anciens » (SM22).

Pour certains projets signataires, les formateurs se sont adaptés au rythme des travailleurs, des cheminements personnalisés ont été créés et des occasions de reprises ont été offertes afin d'augmenter les chances de succès. Une autre stratégie d'adaptation évoquée a consisté à rapprocher les programmes de formation des communautés. En effet, selon certains participants, les Autochtones seraient moins enclins à se déplacer dans les grands centres pour suivre une formation technique ou universitaire. Pour les projets signataires, les programmes de formation ont été offerts dans la langue maternelle des employés autochtones. Les participants ont aussi souligné que la formation devrait être axée sur la polyvalence afin de préparer les employés autochtones à plusieurs types d'emplois différents.

#### 2.4.2.3 Sélection et recrutement

La majorité des participants de projets non-signataires a affirmé ne pas faire d'efforts particuliers pour joindre la main-d'œuvre autochtone. Pour certains, lorsqu'un poste était affiché, de nombreux candidats éduqués et expérimentés appliquaient et il

était relativement facile de combler le poste sans avoir recours à la main-d'œuvre autochtone. Néanmoins, pour trois des projets non-signataires, des stratégies ont été mises en place pour joindre et recruter cette main-d'œuvre, mais avec des résultats mitigés.

On est allés au moins 3 fois [dans la communauté], leur expliquer le projet, on est allés et on a fait des présentations formelles pour dire : « voici les opportunités », ensuite, ça s'est tout refermé. Ça n'a pas fonctionné, ça n'a pas suscité un intérêt. Peut-être qu'il faut revenir à la charge avec d'autres formules. (NM11)

Pour un autre projet non-signataire, les communications étaient constantes entre l'entreprise et la communauté autochtone avoisinante afin d'octroyer le plus de contrats possible aux entrepreneurs locaux et de communiquer les postes à combler.

Sept des huit projets signataires ont mis en place des stratégies pour joindre les chercheurs d'emplois autochtones et les inciter à travailler au sein de leur organisation. Pour le huitième, soit un projet de mise en valeur, les ressources limitées n'ont pas permis d'appliquer de stratégie particulière. En plus des initiatives retenues par les trois projets non-signataires, soit les rencontres, les programmes de collaboration et les communications en continu dans les communautés autochtones par le biais de comités de travail, les projets signataires ont effectué plusieurs démarches. Celles-ci incluent la collaboration avec des organismes locaux, l'organisation et la participation à des foires d'emplois, des salons carrières et des séances d'information, ainsi que l'affichage de postes directement dans les communautés. Quelques projets allaient plus loin encore et rencontraient les jeunes Autochtones dans les écoles primaires et secondaires afin de leur parler des différentes carrières possibles dans le but de les intéresser à l'industrie minière. Ces présentations étaient généralement accompagnées d'une possibilité pour les élèves d'aller sur le site et de visiter les installations. Tous les projets signataires

utilisaient la radio et les journaux des communautés locales. Les agents de liaison employés par tous les projets en exploitation et trois des quatre projets de mise en valeur appliquaient de nombreuses démarches directement dans la communauté afin de joindre les chercheurs d'emplois autochtones.

La majorité sont timides et gênés. Ils ne parlent pas beaucoup. [...] Ils n'aiment pas ça se vendre, ils n'aiment pas ça dire qu'ils sont bons. On demande à un Blanc dans quoi il est bon et il nous raconte plein de trucs. On demande à un Autochtone c'est quoi ses forces... pas capable vraiment de dire... il faut aller les chercher. Il faut leur demander, par exemple, c'est quoi qu'il a fait en fin de semaine. Là, il va dire qu'il a fait du *Ski-Doo*. Si on creuse, il va nous dire que c'est un vieux *Ski-Doo* et qu'il l'a réparé. Donc là, on sait qu'il est capable de réparer des choses. (SE13)

Plusieurs participants de projets signataires ont mentionné que l'utilisation de médias sociaux serait une méthode efficace pour joindre les chercheurs d'emplois autochtones. Toutefois, la majorité des projets n'avait pas l'autorisation du siège social pour gérer de tels médias sociaux. Un participant a expliqué que les efforts pour joindre les chercheurs d'emplois autochtones sont plus élaborés pour les projets signataires que pour les projets non-signataires parce qu'ils sont maintenant tenus de procéder ainsi en vertu de leurs ententes avec les communautés. Des participants ont soutenu qu'il serait bénéfique d'avoir accès à des listes de chercheurs d'emplois autochtones, particulièrement ceux qui ont réussi des formations liées à l'industrie minière dans des établissements d'enseignement.

#### 2.4.2.4 Intégration

Tous les participants non-signataires ont affirmé que le processus d'intégration était le même pour les employés autochtones que pour tout autre employé. Le processus comprenait généralement une formation préliminaire concernant les valeurs, les

politiques et les mesures de sécurité de l'entreprise, une visite des installations et des bureaux, une présentation à l'équipe, ainsi qu'une formation technique liée aux tâches à effectuer, mais aucune particularité qui soit propre aux Autochtones.

En plus d'appliquer un processus d'accueil général similaire à celui des projets non-signataires, plusieurs projets signataires ont instauré des mesures d'intégration spécifiques afin de gérer la diversité culturelle. Dans trois projets, l'intégration et l'accueil des employés autochtones débutaient avant leur arrivée au site, alors que l'agent de liaison ou des formateurs autochtones les initiaient à leur futur environnement de travail par le biais de séances d'information et de formations obligatoires.

Il s'agit d'une formation qui est donnée par des Autochtones dans les communautés. Ça peut même se faire dans leur langue. [...] C'est un peu un principe d'entonnoir, où on part d'un haut niveau (entrée sur le marché du travail, qu'est-ce que ça représente avec la famille, comment faire la gestion de ton budget, comment tu vas gérer tes sous, et tout), jusqu'à : à quoi tu peux t'attendre dans un campement avec 500 autres personnes, avec des Allochtones, toutes sortes de gens, francophones, anglophones, des jeunes, des femmes... (SME20)

Des formations sur la diversité culturelle étaient également exigées dans plusieurs projets signataires.

Il faut prévoir un mécanisme d'intégration des Autochtones avec les Allochtones, mais l'inverse aussi. [...] Encore là, c'est un gros travail qui doit être fait avec les communautés ainsi que les autres instances qui sont parties prenantes. C'est eux qui vont nous guider sur comment on va faire les choses dans notre intégration. (SM22)

Enfin, un participant d'un autre projet signataire a expliqué que, suivant la formation générale, l'employé autochtone était jumelé à un employé non-autochtone bilingue jusqu'à ce que l'intégration soit terminée, ce qui complète le processus.

Alors que les participants non-signataires ont évoqué des défis liés à l'éducation, au racisme et à l'équité, les participants signataires ont mentionné des enjeux relatifs à la langue, aux différences culturelles, ainsi qu'aux aptitudes des gestionnaires. Quelques participants des projets signataires et non-signataires ont aussi fait référence aux défis inhérents à l'adaptation au contexte industriel. Pour un projet signataire, les défis seraient maintenant moindres en raison de l'augmentation du nombre d'employés autochtones depuis les dernières années. Ces derniers se sentiraient plus à l'aise, donc l'accueil et l'intégration seraient facilités.

Aucun des neuf projets non-signataires n'a instauré de programme ou d'activité pour faciliter l'intégration des travailleurs autochtones contrairement à tous les projets signataires. Dans la majorité des projets signataires, un centre culturel a été établi où les employés pouvaient se rassembler, cuisiner ou entreposer de la viande dans des congélateurs prévus à cet effet. Certaines activités telles que des repas traditionnels ou la « journée autochtone » avaient lieu dans ces centres, et tous les employés étaient incités à participer. Pour plusieurs participants, il s'agissait d'un endroit où de riches échanges avaient lieu entre Autochtones et non-Autochtones, lesquels permettaient de renforcer les relations. C'est également dans ces centres, accessibles en tout temps, que les membres des familles des travailleurs autochtones étaient accueillis lors des visites. Des installations sportives étaient disponibles, et des bingos, des concours de construction d'igloos, des soirées casino ainsi que des soirées de danse étaient offerts. Enfin, dans deux projets signataires, des soirées spécifiques étaient organisées en compagnie d'un formateur autochtone afin d'échanger sur divers sujets tels les fonds de pension, le *fly-in/fly-out*, etc. Pour faciliter l'adaptation des travailleurs autochtones

qui se trouvent loin de leur famille pendant les semaines de travail, un projet a mis à leur disposition des locaux munis d'appareils permettant de communiquer avec leurs familles par vidéoconférence. Un autre projet est allé plus loin encore et a autorisé les conjoint(e)s des travailleurs à résider sur le site dans le cadre d'un programme visant à aider les membres de la famille à mieux comprendre le contexte industriel.

#### 2.4.2.5 Rétention

Aucun des neuf projets non-signataires n'a développé de stratégie de rétention des travailleurs autochtones. Quelques participants ont mentionné que la tâche consistait d'abord à les intéresser à travailler dans les mines. Pour les projets signataires, la rétention de la main-d'œuvre était un défi à relever, car les travailleurs autochtones et non-autochtones pouvaient choisir parmi de nombreuses occasions de travail. Certains participants signataires ont expliqué que le taux de roulement élevé des employés autochtones est dû au mode de vie axé sur le court terme, aux problèmes sociaux et familiaux. Tous les projets ont instauré des mesures pour favoriser la rétention de la main-d'œuvre autochtone, à l'exception d'un projet de mise en valeur où il était encore trop tôt. Outre les activités et les installations qui rendaient le milieu de travail plus agréable, la stratégie de rétention la plus souvent appliquée dans les projets signataires est le système de progression interne. Une autre méthode favorisant la rétention des employés autochtones consistait à s'adapter à leurs activités de chasse et pêche, à leurs fêtes traditionnelles ainsi qu'à leur contexte familial différent de celui des non-Autochtones. Toutefois, pour deux projets, il s'est avéré difficile de concilier certaines demandes de congé puisque les employés autochtones provenaient de différentes communautés ayant des horaires de chasse et pêche variables. Un participant a toutefois suggéré que les initiatives de conciliation ont été à l'origine de certaines tensions entre les employés autochtones et non-autochtones.

Un autre défi de rétention de la main-d'œuvre autochtone était lié à l'obligation de payer de l'impôt. En effet, plusieurs participants des projets signataires ont mentionné perdre des travailleurs qui se font engager par des employeurs autochtones, car ces derniers n'auraient pas l'obligation de prélever de l'impôt sur les payes des employés. Des compensations financières ont été offertes aux employés de quatre projets signataires, à la condition qu'ils restent en poste, afin de favoriser la rétention de la main-d'œuvre autochtone. Cette méthode n'a toutefois pas eu les effets escomptés dans l'un de ces projets et des ajustements seraient en cours.

[Les employés] accumulent [les bonis] tous les mois, mais c'est payé juste une fois par année. C'est trop loin pour eux, ils ne le voient pas. On ne peut pas les retenir avec ça. On a changé pour le mettre aux quarts, donc le montant est intéressant et s'ils quittent, ils le perdent. On espère que ça va être un incitatif à la rétention un peu plus important. (SME20)

Enfin, pour un participant signataire, la meilleure stratégie de rétention est la capacité des superviseurs à gérer la diversité culturelle. D'ailleurs, la majorité des projets signataires ainsi qu'un des neuf projets non-signataires ont instauré un programme de formation visant à sensibiliser les superviseurs à l'égard de la culture et des réalités autochtones. Ce programme aurait des effets positifs, non seulement sur la rétention, mais aussi sur le climat de travail. Une initiative mentionnée à maintes reprises par les projets signataires consistait à appliquer un système de mentorat personnalisé, une autre à favoriser le regroupement des employés autochtones en dehors des heures de travail. Deux projets soutenaient les communautés et les familles des employés par l'offre d'un service de garde d'enfants ou d'aide pour régler des problèmes de la vie courante (plomberie, chauffage, voiture, etc.).

### 2.4.3 Facteurs liés au groupe de travail

#### 2.4.3.1 Climat de travail

Dans certains projets non-signataires, la tolérance au manque d'assiduité des employés autochtones a engendré chez les employés non-autochtones un sentiment de favoritisme, ce qui aurait généré un climat de travail difficile. Toutefois, pour les cinq projets non-signataires dont la main-d'œuvre inclut des employés autochtones, le climat de travail n'a pas changé à la suite de leur intégration et les relations entre travailleurs ont été satisfaisantes.

Selon la majorité des participants signataires, la présence d'employés autochtones constituait un effet positif sur le climat de travail et la diversité culturelle apportait une richesse à l'équipe. Un participant a ajouté que les employés ont beaucoup à apprendre les uns des autres, que les non-Autochtones veulent apprendre les cultures autochtones et qu'ils posent beaucoup de questions. Pour deux projets signataires, le fait que la proportion de main-d'œuvre autochtone soit élevée favoriserait un bon climat de travail, comme si une masse critique était nécessaire pour faire évoluer les perceptions. Néanmoins, une minorité de participants signataires partageait l'appréhension des participants non-signataires concernant le sentiment de favoritisme perçu par les employés non-autochtones envers les employés autochtones. Des participants signataires ont ajouté que la barrière de la langue demeure problématique et affecte le climat de travail.

Les projets signataires ont mis en œuvre différentes initiatives pour assurer de bonnes relations de travail entre les employés autochtones et non-autochtones. Celles-ci impliquent les programmes d'apprentissage de langues secondes ainsi que les comités multiculturels ayant pour mission d'aborder les enjeux relatifs au climat de travail et de trouver des solutions. Quelques participants signataires ont souligné que

l'agent de liaison joue un rôle important dans l'amélioration du climat de travail au sein de leur projet.

#### 2.4.3.2 Attentes relatives aux habiletés personnelles et interpersonnelles

Pour plusieurs participants, les attentes relatives aux habiletés personnelles et interpersonnelles étaient les mêmes envers tous les employés, qu'ils soient autochtones ou non-autochtones; elles incluent : vouloir bien faire les choses, aimer son travail, en être fier, avoir le goût d'apprendre, avoir une bonne attitude, être positif, travailler de manière sécuritaire, être intègre, authentique, respectueux, motivé, engagé, ponctuel et assidu, être capable de s'exprimer et d'entrer en relation avec les autres travailleurs, être capable d'écrire, de lire et de communiquer.

Aucun des projets non-signataires n'a appliqué d'initiatives pour assurer que les attentes concernant les habiletés personnelles et interpersonnelles soient satisfaites par les travailleurs autochtones. En revanche, certains participants signataires ont utilisé les mesures suivantes qui auraient contribué à l'amélioration des habiletés personnelles et interpersonnelles des employés autochtones : observations de tâches, rencontres de discussion et de rétroaction, évaluations annuelles et cheminements personnalisés.

#### 2.4.3.3 Sentiment d'appartenance

Des quatre projets non-signataires dont la main-d'œuvre incluait des employés autochtones, deux n'ont pas été en mesure de définir les façons selon lesquelles ces derniers expriment un sentiment d'appartenance au groupe de travail ou à l'entreprise. Pour les deux autres projets, selon les participants, le sentiment d'appartenance des employés autochtones s'est reflété par leur assiduité, leur efficacité, leur engagement ainsi que leur attitude positive au travail.

À l'exception de deux projets, tous les participants signataires ont été en mesure d'identifier différentes façons selon lesquelles les travailleurs autochtones expriment un sentiment d'appartenance à l'équipe de travail.

On entend souvent dans les communautés cette espèce de fierté là des employés qui travaillent à la mine. Ils sont contents, ils en parlent. (SE13)

Les Autochtones sont tissés serrés dans une équipe. [...] C'est du « *caring* ». Ils se préoccupent de leurs coéquipiers. (SE14)

Pour les participants d'un projet de mise en valeur signataire, les Autochtones développaient un sentiment d'appartenance si l'entreprise se démarquait et si un lien de confiance était établi.

Il faut travailler sur ce sentiment d'appartenance là, pour que ce soit LEUR projet à eux autres [...]. [L'agent de liaison] joue un rôle important là-dedans. (SM22)

Un participant d'un autre projet de mise en valeur signataire a soutenu que le sentiment d'appartenance de leurs quelques employés autochtones se traduit par le fait qu'ils reviennent d'année en année travailler sur le site, et qu'ils réfèrent des membres de leur famille pour qu'ils joignent l'équipe.

Dans tous les projets, signataires ou non, des mesures ont été mises en place afin d'encourager le sentiment d'appartenance à l'entreprise et à l'équipe de travail. Ces mesures incluent la proximité des dirigeants et des travailleurs, le processus participatif de prise de décision, la communication constante, les investissements dans les communautés d'accueil, l'organisation d'activités sociales, les programmes de prime à la performance, les systèmes de parrainage, les rencontres individuelles avec les employés, les programmes de formation, les valeurs et la culture de l'entreprise

ainsi que les conditions de travail offertes. Des sondages annuels auprès des employés ont permis de vérifier leur niveau d'engagement et leur sentiment d'appartenance, dans une perspective d'amélioration continue.

#### 2.4.3.4 Plaintes et conflits

Puisque le nombre d'employés autochtones était très faible dans les projets non-signataires, la majorité des participants n'ont pu évoquer des cas de plaintes liées à des conflits de travail entre Autochtones et non-Autochtone. Aucun projet non-signataire n'avait mis en place de mécanismes spécifiques pour régler de tels conflits, en dehors des processus de gestion habituels. La situation est tout autre pour les projets signataires. Comme le nombre d'employés autochtones était plus élevé, des plaintes liées à des conflits de travail entre Autochtones et non-Autochtones ont été traitées.

On a eu des plaintes à saveur raciale, discriminatoire. [Une mine], c'est comme un petit village. Souvent c'est des perceptions : « il a levé le ton, il a crié après moi, j'ai été victime de racisme », on a tous entendu ça. [Le mentor] permet d'éclaircir les choses et les gens font plus attention. (SE13)

Deux participants signataires ont indiqué que le nombre de plaintes était le même pour les employés autochtones que non-autochtones, et qu'elles étaient davantage liées aux problèmes en milieu de travail qu'aux problèmes raciaux.

Contrairement aux projets non-signataires, quelques projets signataires ont mis des mesures en place pour régler des conflits entre travailleurs autochtones et non-autochtones en dehors du processus général de gestion des plaintes. Pour un projet, des rencontres avaient eu lieu entre la direction et les employés non-autochtones afin de les sensibiliser à certaines réalités des Autochtones, dans le but d'éradiquer les préjugés. Un participant signataire a expliqué que, de nature, les Autochtones n'ont pas une personnalité conflictuelle.

Ce sont des gens qui sont très ouverts, ils n'arrivent pas avec un préjugé ou un instinct de conflit. [...] À la limite, il faut plus les protéger qu'autre chose, car ils peuvent arriver vulnérables. C'est notre rôle aussi de les protéger là-dedans. (SME20)

#### 2.4.3.5 Main-d'œuvre autochtone en tant que solution à la rareté de main-d'œuvre

La plupart des participants non-signataires ont expliqué que seuls quelques employés autochtones ont réussi à s'adapter au milieu de travail, les qualifiant de « cas exceptionnels ». Deux projets non-signataires ont affirmé ne pas être affectés par la rareté de main-d'œuvre, ne pas avoir de problèmes à combler les postes et ne pas remettre en question leurs pratiques pour inclure la main-d'œuvre autochtone. Pour la majorité des autres participants non-signataires, la main-d'œuvre autochtone pouvait faire partie de la solution, mais de nombreux défis persistaient dont le racisme et le favoritisme perçu par les employés non-autochtones. Pour d'autres participants non-signataires, les entreprises et les communautés autochtones n'avaient pas la volonté de surmonter ces défis, et les communautés autochtones n'étaient pas suffisamment organisées pour faire partie de la solution.

La majorité des participants des projets signataires considérait que la main-d'œuvre autochtone présente une solution claire à la rareté de main-d'œuvre, notamment parce qu'il s'agit d'une main-d'œuvre jeune, disponible et en pleine croissance. Deux participants ont ajouté qu'il s'agit d'un bassin d'employés incontournable, et que leurs projets ne seraient pas opérationnels sans la main-d'œuvre autochtone. Les participants signataires avaient généralement une perception positive des employés autochtones, les décrivant comme fiers, positifs, généreux, curieux, minutieux, rieurs et débrouillards. D'autres ont ajouté qu'il s'agit d'une main-d'œuvre qui apprend bien, qui désire améliorer son sort, et qui veut s'impliquer et contribuer. Quelques participants ont précisé que ce ne sont souvent pas les employés autochtones qui sont à l'origine des problèmes, mais plutôt les employeurs inexpérimentés en

termes de gestion de la diversité culturelle. Enfin, une minorité de participants a déploré le recrutement de main-d'œuvre à l'international et les subventions offertes aux immigrants alors que des mesures similaires n'existent pas pour la main-d'œuvre autochtone.

## 2.5 Discussion

### 2.5.1 Facteurs sociétaux

Les entreprises minières accordent beaucoup plus d'importance à la gestion de la diversité culturelle lorsque l'embauche d'employés autochtones est obligatoire (p. ex. en vertu d'une entente), reflétant une forte culture de conformité aux normes, règlements et lois (Sammartino et al., 2003). Il apparaît donc que la principale motivation à l'embauche d'employés autochtones soit le désir d'accéder aux ressources naturelles en tenant compte des contraintes légales, et non pas dans le but de contrer la discrimination. Dans le cas contraire, l'anticipation de conflits entre Autochtones et non-Autochtones et des pertes économiques qui en découleraient ont incité les entreprises non-signataires à ne pas embaucher d'Autochtones (Maru et Davies, 2011). Dans l'industrie minière australienne, la main-d'œuvre autochtone n'a été sérieusement envisagée comme solution pour contrer la rareté qu'après l'adoption du *Native Title Act*, en 1993 (Barker, 2006; Parsons, 2008). C'est aussi ce que reflètent différents projets miniers en Amérique du Nord, caractérisés par un contexte légal et politique qui favorise la reconnaissance des droits autochtones (Diavik, 2009; Dominion Diamond, 2013; Haley et Fisher, 2012; Parsons et Barsi, 2001). D'autres facteurs sociétaux ont influencé la participation autochtone au sein de l'industrie minière dans les dernières décennies, dont la pression publique, les exigences des investisseurs ainsi qu'un sens des responsabilités grandissant à l'égard des communautés situées à proximité des projets d'exploitation (Brereton et Parmenter, 2008; Caron et al., 2016; Crawley et Sinclair, 2003; Prno, 2013). Les facteurs sociétaux, dont les contextes

politique, juridique, géographique et la situation socioéconomique, déterminent 49% des facteurs organisationnels tels les politiques, les procédures et les pratiques des entreprises (Brodbeck et al., 2004).

### 2.5.2 Facteurs organisationnels

Outre les facteurs sociétaux, les perceptions et les convictions de la haute direction en matière de pluralité façonnent les politiques, les procédures et la culture des organisations (Brodbeck et al., 2004; Guillaume et al., 2014). Dans l'industrie minière, la position et le niveau d'engagement du président directeur général seraient d'ailleurs considérés comme les facteurs qui influencent le plus les relations des entreprises avec les communautés autochtones (Crawley et Sinclair, 2003). Dans notre étude, les participants non-signataires étaient réticents à considérer les peuples autochtones comme une solution à la rareté de main-d'œuvre et ils ont appliqué peu d'initiatives à cette fin. En revanche, les participants signataires croyaient que les avantages liés à l'intégration de la main-d'œuvre autochtone surpassent les défis de gestion associés. Cela corrobore les résultats d'autres études qui ont montré des avantages quant à la performance et à l'efficacité organisationnelles découlant d'une main-d'œuvre diversifiée, dont l'amélioration de l'efficacité, de la créativité, de l'innovation et de l'intégration sociale (Dijke et al., 2012; Joshi et Roh, 2009).

#### 2.5.2.1 Sélection et recrutement

Les employeurs doivent porter une attention particulière aux stratégies que les chercheurs d'emplois autochtones utilisent puisqu'elles peuvent différer de celles privilégiées par les chercheurs d'emplois non-autochtones. Les Autochtones s'appuieraient davantage sur les liens personnels que sur d'autres méthodes, potentiellement en raison du haut niveau d'importance accordé à la confiance dans l'établissement de relations sociales (Maru et Davies, 2011). Les procédures de sélection et de recrutement jugées les plus efficaces par les participants signataires sont

les démarches effectuées par l'agent de liaison, les annonces à la radio communautaire ou sur les médias sociaux, les affichages dans les communautés, les formations de présélection, la collaboration avec des organismes autochtones, ainsi que les offres d'emploi imprimées. Ces résultats sont semblables aux initiatives récemment soulignées dans une étude concernant les attitudes de diverses entreprises, dont certaines dans les industries extractives, à l'égard d'une main-d'œuvre locale minoritaire (Waxin et al., 2018). L'expérience de la mine Red Dog (Alaska) a montré qu'il importe de développer des programmes de sensibilisation afin de s'assurer que tous les membres de la communauté soient conscients des occasions d'emplois, des qualifications requises ainsi que des programmes permettant de les acquérir (Haley et Fisher, 2014). Le manque de connaissances des minorités à l'égard de la variété des emplois offerts dans l'industrie pétrolière et gazière constituerait également un défi pour les employeurs désireux de recourir à cette main-d'œuvre (Waxin et al., 2018). Les difficultés inhérentes au recrutement d'employés autochtones dans l'industrie minière ne sont toutefois pas toujours dues à une carence d'information, mais parfois à un manque d'intérêt, alors que certains préfèrent s'investir dans des emplois respectueux de l'environnement ou dans des entreprises autochtones établies au sein de leur communauté (Pearson et Daff, 2013). Certains Autochtones éprouvent un sentiment de trahison envers leur peuple lorsqu'ils acceptent un emploi salarié dans le cadre d'un projet de développement, particulièrement dans les industries extractives qui perturbent et endommagent le territoire (Hobart, 1981). Pour d'autres, travailler dans cette industrie présenterait une occasion d'améliorer les pratiques, de se valoriser et de faire la différence (Parmenter et Trigger, 2018).

Les réseaux des Autochtones sont généralement denses et composés d'amis, de membres de la famille ou de la communauté. Bien qu'il s'agisse d'un capital social important, ces contacts faciliteraient peu l'intégration à l'emploi, qui nécessiterait plutôt des liens avec des personnes externes qui permettraient l'obtention de nouvelles

informations et l'établissement d'un lien direct avec les entreprises en recherche de main-d'œuvre (Hunter et Gray, 2006). Par conséquent, de nombreux projets signataires ont eu recours à un agent de liaison pour faciliter la communication entre l'entreprise et la communauté, notamment en organisant ou en participant à des activités de sensibilisation correspondant à des occasions d'emploi et de formation. Cette stratégie a également été un élément clé pour le recrutement de main-d'œuvre autochtone à la mine Red Dog et dans des mines australiennes (Haley et Fisher, 2014; Maru et Davies, 2011).

Il est intéressant de constater que les médias sociaux sont parmi les méthodes les plus efficaces pour joindre les chercheurs d'emplois autochtones, alors que d'autres moyens informatiques, dont le site Internet de la compagnie ou le système d'application en ligne sans accompagnement, sont considérés comme étant les moins efficaces. L'utilisation des réseaux sociaux est en effet populaire auprès des communautés autochtones, que ce soit pour la diffusion d'informations, la communication, ou l'implication dans des mouvements de contestation (Castleton, 2014; Lemelin et al., 2010; Molyneaux et al., 2014; Rice et al., 2016).

Selon plusieurs participants, les entrevues conventionnelles seraient à éviter dans la sélection et le recrutement d'employés autochtones. Le même constat a été fait par d'autres auteurs qui soutiennent que les méthodes de recrutement traditionnelles, dont la rédaction et la soumission d'un *curriculum vitae* en ligne ainsi que des entrevues en personne, sont inefficaces en raison du désavantage socioéconomique de nombreux Autochtones (Ewing et al., 2017). Par ailleurs, les valeurs traditionnelles de plusieurs cultures autochtones – notamment en Alaska – privilégient également l'humilité et il serait alors inapproprié de demander une promotion ou de la reconnaissance (Haley et Fisher, 2014). Selon certains participants, il est plus efficace d'amener la personne à parler de ses intérêts pour y déceler certaines compétences, une façon de procéder qui

s'apparente aux entrevues situationnelles et comportementales (Waxin et al., 2018). Certaines entreprises ont investi des efforts afin de s'assurer que leur processus de sélection soit exempt de tout élément discriminatoire, notamment en instaurant un comité de dotation inclusif ayant reçu une formation sur la diversité culturelle (Waxin et al., 2018). Une autre façon de faire, complémentaire à celles appliquées par les projets signataires, consiste à inclure un membre de la communauté au comité de sélection. Il serait également bénéfique que les autres membres du comité de sélection aient reçu une formation visant à mieux comprendre la diversité au sein de la main-d'œuvre, les différences culturelles, l'existence et les effets des stéréotypes, ainsi que les moyens de les gérer (Waxin, 2008).

#### 2.5.2.2 Intégration

L'intégration au marché du travail peut être particulièrement difficile pour les employés autochtones qui doivent s'adapter à des exigences culturelles et comportementales autres que celles de leur communauté (Dwyer, 2003). Les responsabilités familiales et communautaires des Autochtones compliquent parfois l'équilibre entre leurs vies professionnelle et privée, particulièrement dans les six à douze premiers mois de leur nouvel emploi (Dockery et Milsom, 2007). Les politiques et procédures instaurées par les employeurs signataires afin de favoriser l'adaptation culturelle et le bien-être des employés autochtones pourraient expliquer une plus grande réussite de leur intégration comparativement aux projets non-signataires. L'accès à un centre culturel, à des activités traditionnelles et la formation sur la diversité représentent des facteurs de succès, et concordent avec les résultats de précédentes études (Ramamoorthy et Carroll, 1998; Spector et al., 2007). Si les employés autochtones constatent du respect et de la compréhension quant à leur vécu et à leur culture, ils ressentent du bien-être duquel résulte de l'accomplissement professionnel. Dans ces circonstances, ils apprécient davantage leur travail et, conséquemment, deviennent plus performants et assidus (Haar et Brougham, 2013).

### 2.5.2.3 Rétention

Un défi majeur concernant la rétention de la main-d'œuvre autochtone est l'adaptation au mode de vie industriel, lequel implique un éloignement de la famille et de la communauté pour une période prolongée. Le travail dans le secteur minier diffère considérablement du mode de vie sur le territoire traditionnel qui s'articule autour des cycles saisonniers et qui n'est pas basé sur le calendrier scolaire et les horaires industriels (Haley et Fisher, 2014; Young et McDermott, 1988). Pour plusieurs projets signataires, une méthode favorisant la rétention des employés autochtones consiste à s'adapter aux activités de chasse et pêche, aux fêtes traditionnelles ainsi qu'au contexte familial. Pour ce faire, une solution consiste à avoir recours à un bassin de main-d'œuvre sur appel afin de répondre aux demandes de congés de dernière minute visant notamment à assister à des funérailles ou à d'autres affaires familiales urgentes (Haley et Fisher, 2014).

Il est commun que des employés autochtones valorisent peu l'idée de faire carrière et abandonnent lorsqu'il est temps pour eux de faire autre chose (Haley et Fisher, 2014; Pearson et Daff, 2013). Cela peut s'expliquer par la grande priorité accordée aux activités traditionnelles (Haley et Fisher, 2014; Pearson et Daff, 2013; Young et McDermott, 1988), ou par un comportement axé sur les besoins à court terme, tel que suggéré par des participants signataires. Bien que l'attribution plus fréquente de promotions ou de primes soit envisagée pour encourager la rétention des employés autochtones, celles-ci pourraient toutefois s'avérer inefficaces puisqu'elles entrent en contradiction avec les valeurs collectivistes (Gomez-Mejia et Welbourne, 1991; Haar et Brougham, 2013).

Outre les procédures visant à s'adapter aux pratiques traditionnelles, la méthode favorisant la rétention de travailleurs autochtones la plus souvent mentionnée par les projets signataires consiste à appliquer un système de mentorat. Conçu pour

accompagner les nouveaux employés dans l'accomplissement de leurs tâches en leur offrant le soutien d'un employé plus expérimenté (Kram, 1988), le mentorat serait associé à l'établissement de bonnes relations entre la direction et les employés et améliorerait la performance globale au travail (Sadri et Tran, 2002). Cette pratique a également été évoquée comme outil favorisant un climat de travail optimal dans un contexte de diversité culturelle dans d'autres projets miniers (Haley et Fisher, 2014; Sammartino et al., 2003), et serait plus efficace que les autres politiques et procédures de soutien (Burgess et Dyer, 2009; Stead, 1997). Il est suggéré de sélectionner des mentors qui sont eux-mêmes autochtones, ou minimalement dotés d'une sensibilité à l'égard du contexte historique et culturel, en plus d'être formés spécifiquement sur la diversité culturelle (Ewing et al., 2017; Kogler-Hill et Gant, 2000). Dans certains cas le soutien fourni par les mentors dépasse les limites du cadre organisationnel des employés autochtones, et concerne plusieurs autres aspects, dont les relations familiales et communautaires. Cela a contribué à réduire l'absentéisme dans certaines organisations australiennes, alors que les familles des employés autochtones étaient plus favorables à leur contribution au marché du travail et leur offraient, conséquemment, plus de soutien (Burgess et Dyer, 2009). À la mine Red Dog, le mentorat s'est avéré essentiel pour que les Autochtones acquièrent de l'estime de soi, de la motivation et des compétences en leadership, en plus de réduire l'absentéisme et le taux de roulement (Haley et Fisher, 2014). Le système de progression interne a également été mentionné par les participants signataires comme étant une mesure de rétention efficace. L'absence de possibilités de progression interne pourrait favoriser l'aversion à l'égard des tâches qui leur sont attribuées ainsi qu'un taux de roulement élevé, surtout s'il s'agit de travail d'entretien routinier, qui ne nécessite pas de qualifications particulières (Pearson et Daff, 2013). Enfin, les comités multiculturels instaurés dans certains projets signataires ayant pour mission d'aborder les enjeux relatifs au climat de travail et de trouver des solutions, peuvent contribuer à diminuer le taux de roulement. Cette façon de faire suit la recommandation de Haley et Fisher

(2014) à l'effet de tenir des rencontres entre les représentants autochtones et les employés issus de départements problématiques afin de solliciter leurs idées sur la façon d'améliorer les conditions de travail.

### 2.5.3 Facteurs liés au groupe de travail

#### 2.5.3.1 Aptitudes des superviseurs

Ce sont les cadres intermédiaires, tels que les superviseurs et les chefs d'équipe, qui sont responsables de la mise en œuvre des politiques et des procédures élaborées par les dirigeants (Rentsch, 1990; Zohar, 2002). Leurs aptitudes sont généralement déterminantes dans l'instauration d'un bon climat de travail (Guillaume et al., 2014; Shore et al., 2011). C'est ce qu'ont affirmé des participants signataires, alors que la capacité des superviseurs à gérer la diversité culturelle fut évoquée comme étant la meilleure stratégie de rétention. L'instauration d'objectifs concrets, d'incitations ou de sanctions pour s'assurer que les superviseurs favorisent la participation autochtone est également une stratégie efficace (O'Faircheallaigh, 2006).

#### 2.5.3.2 Formation à la diversité culturelle et attentes des employeurs

Les participants signataires ont affirmé que la formation à la diversité culturelle présentait un facteur important pour l'instauration d'un bon climat de travail. De plus en plus populaire au sein des entreprises minières (Sterritt et al., 2011), ce type de formation vise à sensibiliser les employés non-autochtones à la culture, aux pratiques et aux croyances des Autochtones et, conséquemment, à améliorer le climat de travail dans l'entreprise (Parmenter et Trigger, 2018). Plusieurs pratiques sont recommandées afin d'assurer l'efficacité des formations à la diversité culturelle (Parmenter et Trigger, 2018). Dans un premier temps, il importe que le formateur soit autochtone, et qu'il ait été choisi par la communauté concernée. L'approche paternaliste est à éviter, et l'histoire autochtone doit être présentée de façon à ce que les employés comprennent ce qui s'est passé, sans toutefois adopter un discours accusatoire à l'égard des non-

Autochtones. De plus, pour être efficaces, les formations doivent porter sur les deux cultures, en prônant une approche de reconnaissance et de réconciliation, tout en évitant de focaliser seulement sur les différences. Enfin, tel que pratiqué par certains projets signataires, il serait préférable que la formation ait lieu dans la communauté autochtone et non dans les locaux de l'entreprise ou dans une salle de classe, car cela permet aux non-Autochtones de constater l'environnement dans lequel évoluent leurs collègues autochtones (Parmenter et Trigger, 2018).

#### 2.5.3.3 Climat de travail

En plus d'être affecté par les aptitudes et attitudes des superviseurs, le climat de travail est également influencé par les relations entre les travailleurs. D'ailleurs, les interactions entre collègues ont été jugées plus importantes pour la satisfaction professionnelle des employés issus d'une culture collectiviste (Haar et Brougham, 2013; Hartung et al., 2010). De façon générale, plus la proportion d'employés autochtones est élevée, plus le climat de travail au sein des projets signataires est favorable. Ce résultat s'est également reflété à la mine Red Dog, où les équipes composées principalement de travailleurs autochtones avaient un taux de roulement inférieur (Haley et Fisher, 2014). Malgré un bon climat au sein des projets signataires, des complications ont aussi été évoquées, dont le favoritisme perçu par les employés non-autochtones, l'absentéisme, la barrière de la langue et certains cas de racisme. L'absentéisme est l'un des problèmes les plus importants rapportés par les employeurs à l'égard des employés issus de groupes ethniques minoritaires (Avery et al., 2007; Haley et Fisher, 2014). Les politiques et les procédures instaurées par la direction, de même que les plans mis en œuvre par les superviseurs dans l'intérêt de la diversité culturelle, sont néanmoins susceptibles d'en atténuer les risques (Avery et al., 2007). Les barrières linguistiques associées à l'intégration des minorités ethniques au sein des entreprises ont également été soulignées comme étant un obstacle à l'instauration d'un climat de travail favorable et, par conséquent, à la rétention des travailleurs autochtones

(Pearson et Daff, 2013). Afin de contrer les barrières linguistiques, les procédés mis en œuvre par les projets signataires dans la présente étude, dont les programmes de formation personnalisée en ligne, sont innovateurs et ne semblent pas encore avoir fait l'objet d'études quant à leur efficacité. Au-delà des barrières linguistiques, les méthodes de communication des Autochtones diffèrent parfois de celles des non-Autochtones, pouvant engendrer des conséquences négatives sur le climat de travail si elles sont incomprises. Le comportement silencieux et observateur des Autochtones, l'importance accordée au non verbal, ainsi que l'évitement du contact visuel ou physique sont parfois interprétés par les non-Autochtones comme étant de l'impolitesse ou de l'hostilité (Elsworth, 1986). S'ajoutent d'autres difficultés, dont des lacunes liées à la communication et aux compétences analytiques, techniques et spécifiques aux industries extractives (Waxin et al., 2018).

#### 2.5.4 Facteurs individuels

##### 2.5.4.1 Éducation

Malgré une volonté de participer aux activités minières et au développement économique (Deanna et John, 2017), plusieurs communautés autochtones sont peu scolarisées (Ciceri et Scott, 2006, Kalb et al., 2014, Knotsch et al., 2010). La formation et l'emploi présentent des moyens pour les individus, les familles et les communautés de briser la dépendance à l'égard de l'aide sociale, d'assumer leur responsabilité quant à leur avenir et de s'enrichir (Hughes et Hughes, 2010, Lawrence, 2005). Puisque le bassin de main-d'œuvre qualifiée est faible, les entreprises minières, à l'instar de l'industrie pétrolière et gazière, seraient en compétition les unes contre les autres quant au recrutement d'employés autochtones (Waxin et al., 2018). Alors que les projets non-signataires étaient d'avis que la responsabilité de former et de développer les compétences des Autochtones revenait au gouvernement et aux institutions d'enseignement, les projets signataires considéraient que les entreprises doivent également s'impliquer. En Australie, plusieurs entreprises minières ont souligné que le

gouvernement devrait investir plus d'efforts dans le développement et la mise en œuvre de programmes visant la formation et l'intégration de la main-d'œuvre autochtone (Crawley et Sinclair, 2003). La collaboration entre les communautés autochtones, le gouvernement, les institutions d'enseignement et l'industrie afin de résoudre les enjeux liés à la rareté de main-d'œuvre apparaît fondamentale (Sterritt et al., 2011).

#### 2.5.4.2 Adaptations aux programmes de formation

Des programmes de formation appropriés aux besoins des employés autochtones et la mise en place d'un encadrement qui offre un soutien constant ont été identifiés comme facteurs clés de succès pour la participation de la main-d'œuvre autochtone à l'industrie minière (Sterritt et al., 2011). Toutefois, selon certains auteurs et des participants à la présente étude, le style d'enseignement et d'apprentissage des cultures autochtones diffère du style occidental, et repose sur l'observation, l'apprentissage par l'expérience et l'interaction sociale (Barnhardt, 2005; Kawagley, 2006). C'est dans cette perspective que différentes initiatives ont été évoquées par les participants, dont l'offre des programmes de formation dans les communautés, étant donné que les Autochtones sont moins enclins à se déplacer dans les centres urbains pour suivre une formation technique ou universitaire (Haley et Fisher, 2014; Prno et al., 2010; Young et McDermott, 1988). Selon certains participants signataires, fournir aux employés autochtones des formations portant sur diverses compétences favorise leur relocalisation dans d'autres domaines une fois les activités minières terminées. La formation de travailleurs polyvalents facilite leur adaptation au contexte dynamique du développement technologique (Dickie et Dwyer, 2011).

## 2.6 Conclusion

Lorsque bien planifiées, les activités minières peuvent compter sur la main-d'œuvre autochtone afin de pourvoir les postes vacants tout en favorisant l'essor

socioéconomique des communautés, particulièrement par le biais du développement de compétences et d'aptitudes transférables. L'objectif de cette recherche était d'étudier les attitudes et comportements des employeurs à l'égard de la diversité de la main-d'œuvre autochtone et d'identifier les mesures en place pour favoriser leur recrutement, leur intégration et leur rétention. Une différence marquée a été constatée quant à la proportion d'employés autochtones au sein des entreprises minières selon qu'elles étaient liées aux communautés autochtones avoisinantes par des ententes ou non (23% vs <1% d'employés autochtones). Les projets non-signataires appliquaient peu de mesures pour favoriser le recrutement, l'intégration et la rétention des employés autochtones, tandis que les projets signataires utilisaient de nombreuses stratégies, dont les programmes de liaison, de mentorat et de progression interne, ainsi que la valorisation des cultures autochtones en milieu de travail. En général, plus la proportion d'employés autochtones est élevée, meilleur est le climat de travail, ce qui suggère qu'un seuil doit être franchi pour que les résultats positifs se matérialisent.

## 2.7 Remerciements

Cette étude a été financée par le Fonds de recherche du Québec -- Société et culture (FRQSC) et le ministère du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale (MTESS) (programme « Actions concertées », subvention # 2017-MR-202936). Merci à Delphine Théberge Delphine pour sa contribution aux réflexions et pour son aide lors de la collecte de données.

## CHAPITRE III

### PERCEPTION DES EMPLOYÉS AUTOCHTONES QUANT AUX STRATÉGIES DÉPLOYÉES PAR LES EMPLOYEURS MINIERES POUR FAVORISER LEUR RECRUTEMENT, LEUR INTÉGRATION ET LEUR RÉTENTION

Joanie Caron<sup>1</sup>, Hugo Asselin<sup>1</sup>, Jean-Michel Beaudoin<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Université du Québec en Abitibi-Témiscamingue, 445, boulevard de l'Université, Rouyn-Noranda (Québec) J9X 5E4, Canada; <sup>2</sup> Département des sciences du bois et de la forêt, Université Laval, 2325 Rue de l'Université, Québec, Québec, G1V 0A6, Canada

Article en révision pour publication : Caron, J. Asselin, H. et Beaudoin, J-M. (en révision). Indigenous employees' perceptions of the strategies deployed by mining employers to promote their recruitment, integration and retention. *Resources Policy*.

### 3.1 Résumé

Les membres des communautés autochtones souhaitent améliorer leurs conditions socioéconomiques et plusieurs désirent participer à l'industrie minière. Toutefois, la main-d'œuvre autochtone minière est confrontée à de nombreux obstacles et les résultats visés en matière d'employabilité sont rarement atteints. L'objectif de cette recherche était d'étudier les perceptions des employés autochtones quant aux stratégies déployées par les employeurs miniers canadiens pour favoriser leur recrutement, leur intégration et leur rétention. Des entrevues semi-dirigées avec 43 Anicinapek, Cris et Inuit provenant de communautés situées à proximité de projets miniers au Québec et au Nunavut montrent l'importance des incitatifs légaux et d'une étroite collaboration entre les gouvernements, les communautés autochtones et l'industrie afin de mettre en œuvre des programmes favorisant l'employabilité autochtone. Les programmes de liaison, de préparation à l'emploi, d'introduction au site, de mentorat, de progression interne et de formation linguistique permettent une meilleure gestion de la diversité au sein des entreprises minières. L'organisation d'activités, l'établissement d'installations qui valorisent les cultures autochtones, l'atteinte d'une masse critique d'employés autochtones, de même que la qualité des relations de travail sont également importants. Les perceptions des employés cris et inuit quant aux facteurs de succès liés au recrutement, à l'intégration et à la rétention de la main-d'œuvre dans le secteur minier sont similaires à celles des employeurs signataires. Toutefois, les Anicinapek considèrent que les employeurs ne font pas assez d'efforts pour assurer leur recrutement, intégration et rétention. La différence s'explique par le fait qu'en territoire anicinapek, les entreprises n'ont pas l'obligation de mettre des mesures en place en vertu d'accords sur les revendications territoriales et d'ententes sur les répercussions et les avantages.

### 3.2 Introduction

Stimulée par le développement rapide de pays tels que le Brésil, la Russie, l'Inde et la Chine (Dungey et al., 2014; Garnaut, 2012), l'exploitation minière a connu une importante expansion durant les dernières décennies. Cette tendance devrait se poursuivre durant le futur proche (Arndt et al., 2017), étant donné la demande croissante en métaux (Schandl et al., 2016; Shen et al., 2015). La prolifération des activités minières nécessite de plus en plus de main-d'œuvre qualifiée et variée (Conseil RHiM, 2017; Holcombe et Kemp, 2019). Il demeure toutefois difficile pour cette industrie de pourvoir les différents postes disponibles, notamment en raison de la rareté de main-d'œuvre à laquelle elle fait face (Brereton et Parmenter, 2008; Caron et al., 2019a).

Jeunes, en croissance, disponibles à l'emploi et situées à proximité des projets miniers (Holcombe et Kemp, 2019; Maru et Davies, 2011), les communautés autochtones souhaitent améliorer leurs conditions socioéconomiques (Ewing et al., 2017; Proulx et Gauthier, 2012) et plusieurs sont intéressées à participer au développement minier (Deanna et John, 2017). Par ailleurs, les communautés autochtones sont de plus en plus considérées par l'industrie minière pour contrer la rareté de main-d'œuvre, se conformer au cadre légal, mais aussi pour favoriser l'acceptabilité sociale des projets et l'accès au territoire (Brereton et Parmenter, 2008; Caron et al., 2019a; Parmenter et Trigger, 2018; Pearson et Daff, 2013). C'est dans cette perspective que des ententes sur les répercussions et les avantages (ERA) se sont développées entre les promoteurs miniers et les communautés autochtones dans plusieurs pays industrialisés (Galbraith et al., 2007; O'Faircheallaigh, 2013). Ces ententes visent à atténuer les impacts des activités minières et précisent les retombées économiques et sociales que les projets doivent générer au profit des communautés autochtones concernées (Knotsch et al., 2010), dont les occasions de formation et

d'emploi (Kennett, 1999). L'accès aux avantages découlant de ces ententes est toutefois généralement exclusif aux communautés qui détiennent ou revendiquent un titre autochtone ou pour qui d'autres droits sont légalement reconnus (Martin et al., 2016).

Malgré l'intérêt de plusieurs communautés autochtones pour l'emploi minier, les mesures organisationnelles déployées pour faciliter le recrutement et la signature d'ERA, l'intégration de la main-d'œuvre autochtone au sein de l'industrie minière comporte de nombreux défis et les objectifs en matière d'employabilité autochtone sont rarement atteints (Brereton et Parmenter, 2008; Haley et Fisher, 2014; O'Faircheallaigh et Ali, 2017; Pearson et Daff, 2013; Rodon et Lévesque, 2015). Cette situation est en grande partie causée par les politiques coloniales et l'hégémonie du modèle capitaliste de développement qui ont considérablement affecté les systèmes traditionnels des Autochtones (Milloy, 2008) en plus de largement les exclure du développement économique (Brereton et Parmenter, 2008; Pearson et Daff, 2013; Russell, 2013; Thiessen, 2016). Ainsi, la main-d'œuvre autochtone minière continue d'être confrontée à des obstacles tels le manque de formation ou d'expérience de travail, le manque de familiarité avec le milieu industriel, la distance qui les sépare de leur communauté et leur réticence à renoncer aux activités traditionnelles. La discrimination, le manque d'occasions de progression interne, la priorisation par les gestionnaires de la productivité au détriment de l'intégration et l'incapacité des employeurs à répondre spécifiquement à leurs besoins et préoccupations présentent d'autres barrières à l'intégration de la main-d'œuvre autochtone dans le secteur minier (Caron et al., 2019a; Haley et Fisher, 2014; O'Faircheallaigh, 2006; Pearson et Daff, 2013, Russell, 2013). Conséquemment, il s'avère fondamental de poursuivre les efforts dans l'identification de facteurs de succès liés au recrutement, à l'intégration et à la rétention de la main-d'œuvre autochtone dans ce secteur (Dockery et Milsom, 2007; Fowkes et Sanders, 2015; Haar et Brougham, 2013; Purdie et al., 2006).

Plusieurs auteurs ont étudié les attitudes et les comportements déployés par les employeurs afin de favoriser l'intégration de la main-d'œuvre autochtone au sein de l'industrie minière (Caron et al., 2019a; Haley et Fisher, 2014; Sammartino et al., 2003). Toutefois, peu d'études ont porté sur les perceptions des employés autochtones quant aux facteurs de succès liés à leur intégration à la main-d'œuvre minière (mais voir les études de Haley et Fisher (2014) aux États-Unis et de Pearson et Daff (2013) en Australie). La prise en compte de l'opinion des Autochtones est pourtant essentielle pour assurer la pertinence culturelle et l'efficacité des stratégies d'employabilité (Boughton et Durnan, 2004; Miller, 2005). Plus important encore, leur participation concertée est conditionnelle à l'autodétermination des communautés et à la création de bénéfices durables (Dockery et Milsom, 2007; Gray et al., 2010). L'objectif de cette recherche était donc d'étudier les perceptions des employés autochtones quant aux stratégies déployées par les employeurs miniers canadiens pour favoriser leur recrutement, leur intégration et leur rétention.

### 3.3 Méthodologie

Nous avons réalisé des entrevues semi-dirigées avec des Autochtones employés (ou ayant été employés) par des compagnies minières, ou en recherche d'emploi dans le secteur minier, afin de documenter leur perception quant aux stratégies déployées par les employeurs pour favoriser leur recrutement, leur intégration et leur rétention. Les entrevues semi-dirigées permettent aux participants de fournir des réponses élaborées et, parfois, de sortir du cadre initialement prévu afin d'enrichir la compréhension des phénomènes étudiés (Beaupré et al., 2017; Gauthier, 2003).

Caron et al. (2019a) ont recensé les attitudes et comportements des employeurs à l'égard de la main-d'œuvre autochtone dans les deux principales régions minières du Québec (Nord-du-Québec et Abitibi-Témiscamingue) et au Nunavut, Canada. Dans le

cadre de la présente étude, nous avons sollicité des communautés autochtones situées à proximité des projets miniers étudiés par Caron et al. (2019a) afin d'obtenir le point de vue des employés autochtones et de le comparer aux perceptions des employeurs. Cette diversité de points de vue permet de dégager une vision plus riche de la thématique (Savoie-Zajc, 2019).

Au Nord-du-Québec et au Nunavut, des accords sur les revendications territoriales – aussi appelés « traités modernes » – ont été conclus par les gouvernements et les peuples autochtones (respectivement les Cris de la Baie-James et les Inuit du Nunavut). Ces accords sont la Convention de la Baie-James et du Nord québécois (CBJNQ) signée en 1975 et l'Accord sur les revendications territoriales du Nunavut, signé en 1993 et en vigueur depuis 1999. Ces traités modernes établissent les bases de la relation que le gouvernement entretient avec les Autochtones, et encadrent en partie les activités des compagnies minières (Gouvernement du Québec, 2018). Par ailleurs, ce contexte juridique mène souvent à la conclusion d'ententes sur les répercussions et les avantages (ERA) entre les promoteurs miniers et les communautés autochtones (Galbraith et al., 2007), prévoyant de plus importantes retombées pour les communautés autochtones situées dans ces territoires, incluant des garanties d'emplois. Aucun traité moderne n'a encore été conclu avec les Anicinapek (Algonquins) en Abitibi-Témiscamingue, qui doivent revendiquer et négocier les retombées pour chaque projet, de façon individuelle.

Nous avons identifié des personnes clés dans chaque communauté avec l'aide du conseil de bande ou, dans le cas des Inuit, du conseil municipal. Nous avons contacté d'autres organismes, dont le Centre d'amitié autochtone de Val-d'Or, le Cree Mineral Exploration Board, le Cree Nation Government, la Commission de développement des ressources humaines des Premières Nations du Québec, de même que les entreprises minières, afin d'obtenir des références quant à de potentiels participants. Nous avons

également utilisé la méthode « boule de neige » selon laquelle des personnes ressources identifient d'autres participants qualifiés (Gamborg et al., 2012). Nous avons invité et relancé des participants jusqu'à ce que la saturation de l'information soit atteinte (Fourboul, 2012).

Pour faciliter la comparaison avec les résultats de Caron et al. (2019a), nous avons élaboré le guide d'entrevue (Annexe C) selon le même modèle de gestion de la diversité dans les organisations (Guillaume et al., 2014), en fonction de quatre catégories de facteurs liés à la société (p. ex. : législation et situation socioéconomique), à l'organisation (p. ex. : politiques et procédures de gestion de la diversité et conviction de la haute direction en matière de diversité), au groupe de travail (p. ex. : climat d'inclusion et capacités de leadership des superviseurs), ainsi qu'à l'individu (p. ex. : personnalité, motivation pour le travail, motivation au travail et valeurs). Ces facteurs ont servi de base à une analyse thématique réalisée à l'aide de la version 10 du logiciel NVivo (QSR International inc., Melbourne, Australie).

Nous avons obtenu l'approbation du Comité d'éthique de la recherche de l'Université du Québec en Abitibi-Témiscamingue (# 2018-05\_Asselin). Nous avons aussi obtenu une lettre d'appui soulignant l'intérêt et le soutien de chaque communauté autochtone au projet de recherche préalablement au recrutement des participants. Nous avons expliqué le formulaire de consentement précisant la participation au projet, les bénéfices et les risques, ainsi que les considérations éthiques (Annexe D) qui a été signé avant chaque entrevue. Nous avons respecté les principes éthiques de la recherche en contexte autochtone (Asselin et Basile, 2012, 2018; Brant-Castellano, 2004).

### 3.4 Résultats

Au total, 43 personnes ont été interrogées, appartenant à deux communautés anicinapek, deux communautés cri et deux communautés inuit (Tableau 3.1). Parmi les participants, 32 travaillaient ou avaient déjà travaillé dans le secteur minier et cinq souhaitaient y travailler. Six autres participants ont été interrogés étant donné leur emploi lié au développement socioéconomique de leur communauté en lien avec l'industrie minière.

Tableau 3.1 Répartition des participants selon leur statut et leur sexe.

	A déjà travaillé		Voudrait travailler		Autre		Total
	Femme	Homme	Femme	Homme	Femme	Homme	
Anicinapek	1	7	1	3	-	-	12
Cris	-	8	-	-	2	-	10
Inuit	3	13	-	1	3	1	21
Total	4	28	1	4	5	1	43

Lorsque des extraits d'entrevues sont présentés pour étayer les propos, les participants sont identifiés par un code ayant la signification suivante : la lettre « A », « C » ou « I » selon que le participant est Anicinapek, Cri ou Inuit, la lettre « F » ou « H » pour le sexe, la lettre « D », « V » ou « X » respectivement pour ceux qui ont déjà travaillé dans les mines (ou qui y travaillaient au moment de l'entrevue), ceux qui voudraient y travailler, ainsi que les autres participants. Enfin, un numéro séquentiel de 1 à 43 correspond à un des 43 participants.

### 3.4.1 Facteurs sociétaux

#### 3.4.1.1 Contexte socioéconomique

Plusieurs participants ont souligné les enjeux socioéconomiques au sein de leur communauté, notamment en ce qui a trait au manque d'emplois. Pour certains, l'amélioration des conditions socioéconomiques passait d'abord par un changement de mentalité : les communautés doivent être proactives afin de développer des partenariats et partager le territoire avec les non-Autochtones.

We have to find ways to get out of the mentality that plays the victim. We now have to find ways to work together and be partners with non-native. It's the whole idea of sharing the land. And that's what our ancestors thought. (CHD20)

Étant donné le manque d'emplois au sein des communautés, il y aurait, selon certains participants inuit et cris, de la rivalité entre les communautés pour accéder aux postes disponibles au sein des entreprises minières. Alors que certains participants considéraient l'industrie minière comme une solution potentielle aux enjeux socioéconomiques dans leur communauté, plusieurs Anicinapek soutenaient que les minières ne font pas encore assez d'efforts pour offrir des emplois en territoire non conventionné.

In the community, we have the band as the number one employer and there aren't that many jobs [...]. People go into mining and forestry to engage in the contemporary use of the land [...]. It's important for us the play that role out on the land. (CHD17)

Au lieu [de faire venir des travailleurs de l'extérieur], pourquoi qu'ils ne prennent pas les gens des communautés? Ici c'est le contraire, y'a une pénurie de jobs! (AHD12)

Plusieurs Inuit ont souligné un inconvénient socioéconomique lié au coût de la vie dans les communautés : ceux qui travaillent dans l'industrie minière et qui ont des salaires élevés voient le coût de leur loyer augmenter selon une politique communautaire visant à redistribuer la richesse.

The housing rent becomes higher once they become employees [of the mine] because it's related to how much they earn. [It stops] some of them [from working there]. (IFX23)

Les employés autochtones contractuels ou ceux qui étaient sur une liste d'attente faisaient face à un défi lié au soutien financier gouvernemental. L'aide sociale est retirée lorsqu'un bénéficiaire est de nouveau sur le marché du travail, même si ce n'est que pour une semaine. Ensuite, les démarches administratives sont longues pour le renouvellement des prestations.

If someone is on the on call list, and they come back after just one shift, they don't have income after that one shift, and in order to get income support back again, they have to prove that they are not working anymore. [...] They have to wait a month or two to get their income support back again. (IFX23)

#### 3.4.1.2 Législation

Différents enjeux légaux ont été évoqués par les participants anicinapek et inuit en tant que facteurs sociétaux affectant l'intégration de la main-d'œuvre autochtone au sein de l'industrie minière. Pour les Anicinapek, il était surtout question du fait que certaines personnes avaient un casier judiciaire qui les empêchait d'obtenir un permis de maniement d'explosifs.

Le Conseil [de bande] a essayé de faire des démarches. Certains ont pu avoir un permis restreint [...]. Donc y'a quand même eu un effort des mines. Mais ça reste dommage. Y'en a qui veulent se reprendre en main. Mais y sont barrés par leur passé. [...]. Si la personne a eu une bonne conduite dans la dernière année, ça pourrait être bon. Si la personne est allée en thérapie [...], elle pourrait peut-être avoir un certificat qu'elle pourrait montrer à la mine. (AHD10)

Quant aux Inuit, les enjeux légaux soulevés affectant leur intégration au marché du travail gravitaient autour de la protection de la langue ainsi que de la légalisation du cannabis. Alors que le manque de reconnaissance officielle de l'inuktitut affecterait le sentiment identitaire des employés contraints de parler une langue seconde pendant les heures de travail selon certains participants, d'autres ont évoqué que la légalisation du cannabis serait susceptible de réduire le bassin de main-d'œuvre, en plus d'aggraver les problèmes socioéconomiques au sein des communautés.

#### 3.4.1.3 Démographie

Plusieurs participants ont identifié l'influence des facteurs démographiques sur l'intégration des membres des communautés autochtones à la main-d'œuvre minière. Concrètement, des participants ont souligné que leur communauté était jeune et en croissance, ce qui offrait un potentiel de main-d'œuvre intéressant pour les minières.

We have a very young population, something like 60% under 25. I think there is a lot of motivation and there is a lot of expectations as well. (IFD24)

Les membres d'une communauté crie ont dit faire face à un exode des jeunes travailleurs préférant résider dans les centres urbains, de même que la migration de travailleurs expérimentés du Sud par *fly-in/fly-out* en réponse au besoin de main-d'œuvre des compagnies minières.

We have young people from our communities that got jobs at [different mines] and they left the region. They moved out to Ottawa because they know the company pays for their traveling. So we have both: people from outside coming in, and our youth leaving our region. [...] We are trying to find ways for [the mine] to come up with a schedule like 3-4-4-3 and things like that, which would discourage people down South from coming in for three days and go back. (CHD17)

#### 3.4.1.4 Bassin de main-d'œuvre qualifiée

Les populations jeunes et en croissance dans les communautés autochtones constituent un bassin de main-d'œuvre qualifiée, disponible à l'emploi, et ce, dans toutes les communautés participantes.

Le bassin est petit, mais y a du bon monde. [Notre] partenariat d'affaires avec [une compagnie de construction] et les ententes minières, ça a permis de développer beaucoup de monde. (AHD10)

D'autres participants ont mentionné l'existence d'un bassin de main-d'œuvre disposée à l'emploi, mais à laquelle il manquait certaines qualifications ou qui avait besoin de soutien avant d'être prête à intégrer le marché du travail.

Je vois beaucoup de jeunes qui ne travaillent pas et qui pourraient être qualifiés, mais il faudrait qu'ils suivent une formation. (AHD3)

Les Autochtones manquant de formation doivent se rabattre sur des postes d'entrée, ne requérant aucune qualification particulière.

They have a list of jobs that are coming, from [the mine], but if you look at the requirements, it says college degree, university. So this is where people have less chances of getting

in. But they can work as kitchen help or do janitorial work. [...]  
But it's not... how could I say it... rewarding I guess. (CFX13)

Du côté des Inuit, de nombreux participants ont souligné que plusieurs membres de leur communauté voulaient joindre la main-d'œuvre minière et qu'ils étaient sur une liste d'attente pour les programmes préalables de préparation à l'emploi. D'autres avaient complété les programmes et étaient en attente d'un appel de la compagnie pour commencer à travailler.

Certains participants ont indiqué qu'il y avait des gens qualifiés au sein de leur communauté, mais qui ne travaillaient pas étant donné leur situation familiale.

That was a good job. But due to family problems at home...  
people disturbing my family, harassing, doing other things  
[...], I had to step down to keep them safe. (IHD30)

L'évolution technologique a diminué le nombre d'emplois disponibles. Par exemple, l'acquisition de claims<sup>4</sup> au Canada s'effectuait jadis par un processus qui consistait à délimiter un terrain à l'aide de jalons. Aujourd'hui, l'acquisition de claims se fait par désignation sur carte, de manière informatisée. Alors que l'acquisition par jalonnement permettait de passer du temps sur le territoire et de demeurer actif, des Cris et un Inuit ont déploré ne plus avoir accès à ces emplois.

In this kind of job [staking], they hired a lot of [our] people at  
that time. Because they were good in the bush. (CHD15)

---

<sup>4</sup> Titres miniers d'exploration délivrés pour la recherche de substances minérales du domaine de l'État (MERN, 2015).

### 3.4.1.5 Programmes d'aide à l'accès au marché du travail

Plusieurs programmes étaient offerts au sein des communautés autochtones afin d'aider les membres à joindre le marché du travail. Pour les Anicinapek, les programmes disponibles impliquaient généralement le gouvernement, via les commissions scolaires, ainsi que les communautés. Ces programmes prenaient souvent la forme d'une assistance technique pour remplir les formulaires requis ainsi que d'un soutien financier pour entreprendre des études.

Je sais que [la communauté] incite les gens à aller suivre des cours pour se spécialiser dans certains domaines [...] avec des subventions. C'est donc plus via la communauté et les commissions scolaires [...]. Ils nous aident à remplir les formulaires pour les demandes au gouvernement. (AHD12)

Pour les communautés crie et inuit, une collaboration plus étroite entre les communautés, le gouvernement, les commissions scolaires et les entreprises minières permettait notamment de cibler les besoins de main-d'œuvre à long terme afin d'offrir les programmes de formation en conséquence. Les communautés inuit bénéficiaient d'une gamme de programmes plus complète, incluant des programmes d'aide à l'estime de soi, de préparation à l'emploi, d'intégration au travail, jusqu'aux programmes de formation spécifiques.

We also had another program [...] to teach the basics to those who want to work at the mine [...]. We also have a training and employment committee involving the CHRD [Cree Human Resources Development]<sup>5</sup>, the Cree School Board, and some

---

<sup>5</sup> Désormais Apatisiwin Skills Development (ASD)

members of [our] community [...], and also members of the mine. (CHD20)

The hamlet is very proactive. They run their own work readiness program, they run their own introduction to welding courses, they take the initiative to get people in the community trained, whereas in smaller communities, you don't see that kind of initiative. (IFD24)

Par ailleurs, les Cris et les Inuit, contrairement aux Anicinapek pour qui de tels programmes n'étaient pas disponibles, ont exprimé leur appréciation face aux formations focalisant sur le contexte historique de la colonisation, l'estime de soi et le bien-être.

We had a program here not too long ago. It was about the intergenerational impacts. It was the first time our community had a program like that [...]. Out west, they did a lot of work on healing and reviving their cultural identity. But less was done here. (CHD20)

Nonobstant le fait que plusieurs aient exprimé leur satisfaction concernant les divers programmes offerts, de nombreux participants ont aussi rapporté des lacunes. Les Anicinapek ont dénoncé l'abus de certains bénéficiaires, l'aide financière insuffisante, le manque de publicité, le manque d'encouragement, ainsi que le manque d'adaptation aux façons de faire des Autochtones. La répartition inéquitable des fonds entre les communautés, l'utilisation des fonds axés sur les besoins des entreprises plutôt que sur les intérêts des individus et des communautés, ainsi qu'un manque de soutien financier du gouvernement et d'accès aux redevances minières ont également été mentionnés par les Cris et les Inuit. Le fait de devoir s'éloigner de la communauté pour accéder à la formation a été souligné par quelques participants.

Ce n'est pas tout le monde qui le sait [que des programmes de formation sont disponibles]. Ils pourraient faire plus de publicité, auprès des jeunes aussi. (AHD12)

We have very little money coming from the government for programs. [...] They're not giving us any of the royalties that the mining companies pay. (IHX43)

### 3.4.2 Facteurs organisationnels

#### 3.4.2.1 Sélection et recrutement

Les méthodes mises en œuvre par les compagnies minières pour sélectionner et recruter les membres des communautés autochtones impliquent généralement les visites dans les communautés, les foires à l'emploi, les journées portes ouvertes et l'application en ligne. La publicité via les réseaux sociaux, la radio, la télévision et les journaux locaux, ainsi que les communiqués adressés à la communauté, ont aussi été désignés comme mesures fréquemment utilisées. Les Cris et les Inuit bénéficiaient d'agents de liaison ainsi que d'une collaboration plus étroite avec les compagnies minières pour assurer l'efficacité du processus de sélection et de recrutement. Pour les Inuit, un programme de préparation à l'emploi obligatoire faisait partie intégrante du processus de sélection et de recrutement.

Quelques participants ont également mentionné qu'il y avait de la compétition entre les compagnies minières concernant les conditions salariales et les offres de programmes de formation.

Les Cris et les Inuit ont fait valoir que les minières doivent respecter une politique d'embauche qui donne d'abord priorité aux membres des communautés affectées par les projets miniers (projets situés sur leurs territoires de trappe familiaux

dans le cas des Cris), suivis des autres membres de la communauté et des communautés environnantes.

What we would do is prioritize the immediate impacted family, then Cree nation [of our community], below that was all other communities, and if we couldn't find anyone after all those steps we would go with [non-Indigenous workers] [...]. (CHD19)

Les initiatives jugées les moins efficaces étaient d'abord les méthodes d'application en ligne, notamment en raison du manque de contact humain ainsi que du manque de rétroaction de la compagnie. Pour un participant cri, une manière d'améliorer l'efficacité du processus d'application en ligne consisterait à former une personne au sein de la communauté qui serait responsable d'assister les membres qui poseraient leur candidature. Un autre participant cri a déploré le fait que des compagnies minières enclenchaient la procédure de sélection même si une personne avait déjà été choisie, pour donner l'impression que les démarches prévues dans les règles de fonctionnement étaient appliquées.

So they chose the person, but still have to show they did the process right, so they post it up, make it look official, but the candidate is already pre-selected. (CHD19)

L'importance de connaître les bonnes personnes pour pouvoir intégrer la main-d'œuvre minière, notamment dans des postes plus élevés dans la hiérarchie, a également été soulignée, voire critiquée, par certains. Une participante anicinapek a précisé qu'il y a peu de chances de décrocher un emploi dans les mines simplement en participant aux foires à l'emploi, sans être en relation avec les personnes clés.

J'ai assisté [à la foire à l'emploi], j'ai donné mon nom. C'est enrageant parce que tu vas à ces affaires-là, [...] ils disent « oui,

oui, viens, applique, viens ». Mais rien après. [...] Si t'es pas dans la clique, t'as rien. (AFD1)

Selon un participant cri, le recrutement devrait se faire aussitôt que le projet minier est au stade de la construction, plutôt que de promettre un recrutement local quand la mine sera au stade d'exploitation. Conséquemment, les membres intéressés à travailler pour la minière pourraient surveiller l'avancement des travaux et choisir le bon moment pour intégrer la main-d'œuvre.

Les initiatives qui étaient perçues plus favorablement par les participants étaient celles qui comportaient un contact humain continu, notamment via un agent de liaison ou des rencontres avec des représentants de l'industrie. L'implication de l'administration communautaire pour le partage d'information concernant les occasions d'emploi, l'assistance dans le processus d'application ainsi que l'utilisation des médias sociaux ont aussi été mentionnées comme méthodes efficaces.

I have a daughter. She had a hard time at school. She dropped out in secondary 3. But I noticed she started to go and see [the liaison officer]. I was impressed. I said "ok! She wants to do something with her life". [The liaison officer] has a way of approaching people as well. I was impressed. Like he talks to everybody. At the store... At community gatherings he'll approach young people and just talk to them. That's how you start the communication. Talk about work and stuff. (CFX13)

L'implication des compagnies minières dans la sensibilisation des jeunes aux possibilités d'emplois, particulièrement par des visites dans les écoles et dans les mines, était également souhaitée ou appréciée par plusieurs participants.

Pour un participant cri, une façon d'intéresser la main-d'œuvre autochtone au secteur minier passerait par la création d'une vidéo mettant en valeur et conciliant à la

fois l'emploi dans les mines et les cultures autochtones. Pour des participants inuit, la promotion de l'industrie et des « modèles » autochtones devrait être plus fréquente. La présentation d'affiches de membres de la communauté ayant réussi à s'épanouir professionnellement comme employés dans les mines motiverait les élèves de secondaire à en discuter et à poser des questions sur les métiers possibles.

How do you attract them? I think one way is video! Get somebody, a Native, to produce a video of somebody taking training, and them working at the mine site. And, at the same time, promote the culture. Have a video of him... maybe going fishing! Doing something on the land. That shows that both worlds can be present [simultaneously]. That you don't have to necessarily give up your way of life. (CHD20)

Pour des participants cris n'ayant pas bénéficié d'un programme de préparation à l'emploi, un besoin en ce sens a été exprimé, notamment en raison du manque de connaissances de l'industrie par les membres des communautés.

What I find challenging, is the preparing of the Cree workforce. You know like, the Crees seem to focus a lot on heavy machinery operators, courses like that. That's how they see mines. Just as operators. But processing, like in a mill [...] the Crees are not aware of all these things. (CHD17)

Contrairement aux Anicinapek et aux Cris, les Inuit bénéficiaient d'un programme de préparation à l'emploi. D'une durée de cinq jours, ce programme, très apprécié, traitait de plusieurs volets dont l'estime de soi, l'introduction au contexte industriel, la santé et la sécurité et la préparation à l'entrevue. Les seuls inconvénients évoqués en lien avec le programme de préparation à l'emploi étaient relatifs au délai d'attente entre la réalisation de la formation et l'embauche à la mine, étant donné la demande plus élevée que l'offre. Après le programme d'introduction, l'admission à un

second programme était obligatoire afin de faciliter l'accueil et l'intégration des nouveaux employés autochtones.

#### 3.4.2.2 Accueil

L'accueil au site minier suivant le recrutement des nouveaux travailleurs autochtones s'est bien déroulé pour la majorité des participants. L'accueil impliquait notamment une introduction générale aux politiques de l'entreprise, une rencontre avec le superviseur et les collègues, une visite des lieux et des installations, des formations concernant le fonctionnement de la machinerie et la santé et sécurité au travail, ainsi qu'une période de questions. Certaines compagnies minières ont aussi présenté des vidéos corporatives en plus d'expliquer le contexte historique du site.

Des participants ont souligné avoir apprécié le respect et la gentillesse des responsables de l'accueil, le traitement équitable envers tous les employés, ainsi que les visites guidées permettant de découvrir les infrastructures et les procédés miniers. D'autres ont souligné l'importance d'offrir, dès l'accueil, une formation en matière de diversité culturelle, afin d'assurer une intégration réussie des nouveaux travailleurs – autochtones ou non – et de favoriser un bon climat de travail.

To integrate people once they are recruited, is to offer them a cross-cultural training. So that they can understand the [non-Indigenous] workstyle and to build that relationship. Same thing for [non-Indigenous workers], they need to understand Crees, how they work. [...] It's about sharing culture, values and a history, and to build the relationships and a better workforce. (CHD17)

Différentes approches additionnelles ou complémentaires ont été suggérées pour assurer la réussite de l'accueil. Pour un participant anicinapek, il pourrait être intéressant d'inclure au processus d'accueil un dîner auquel les dirigeants

participeraient et montreraient leur soutien et leur contentement face à l'arrivée des nouveaux employés. Dans un même ordre d'idées, des participants cris et inuit ont souligné qu'il serait préférable que l'accueil des Autochtones se fasse par des Autochtones, alors que des non-Autochtones prendraient en charge leurs congénères. Pour des Anicinapek, le processus d'accueil devrait offrir l'occasion aux nouveaux employés de voir l'ensemble des postes offerts au sein de la compagnie en plus d'être encadrés dans leur orientation professionnelle.

Pour les participants inuit, le programme de préparation à l'emploi abordé à la section précédente menait, après quelques mois, à l'inscription au programme d'intégration en milieu de travail qui correspond aux mesures d'accueil et d'intégration souhaitées par les Anicinapek. Ce deuxième programme, échelonné sur une semaine, était apprécié de plusieurs et offrait de l'orientation et des périodes d'essai du poste convoité.

#### 3.4.2.3 Principaux défis liés à l'intégration

Les participants ont souligné plusieurs défis liés à l'intégration de la main-d'œuvre autochtone dans les entreprises minières durant les premières semaines suivant l'embauche. D'abord, il s'agissait de s'habituer à l'environnement du travail minier, aux politiques et procédures (p.ex. santé et sécurité au travail), aux quarts de travail de 12 heures, ainsi qu'à la noirceur et à la chaleur, notamment en ce qui a trait au travail sous terre ou pour les quarts de travail de nuit. Bien que certains aient eu de la facilité à s'y habituer et appréciaient ce type d'environnement, cela représentait une difficulté pour plusieurs.

Certains participants ont aussi évoqué un défi – voire un choc culturel – relatif au changement de mentalité nécessaire pour s'adapter à la réalité et au rythme du travail industriel. Pour quelques participants, l'adaptation passerait par un gain de confiance

en soi. D'autres enjeux concernant l'adaptation à la culture industrielle impliquent l'absence d'une atmosphère « familiale » dans l'industrie minière, contrairement au contexte communautaire, de même que l'assiduité.

Les Blancs sont plus « go-go production ». Y en a qui ne sont pas capables de prendre la pression comme ça. (AHD12)

Quelques participants ont souligné un défi lié à la nature du travail minier, impliquant des répercussions environnementales importantes et qui serait par conséquent en contradiction avec les valeurs des Autochtones de protection du territoire.

I remember my friends also working at [the mine] with me telling me « hey, it's really different working in a mine, it isn't the Cree way of life. It's as if I'm involved in the destruction of our land. It's a big open pit mine and it's really hard for me to see how much damage we do to the land ». (CHD17)

La distance qui sépare les communautés autochtones des sites miniers ainsi que les moyens de transport limités ont également été rapportés par quelques participants comme étant des défis. D'ailleurs, les membres d'une communauté crie anticipaient l'ouverture d'une mine à proximité, notamment pour pouvoir retourner à la maison chaque soir. Cette situation était également évoquée par des participants anicinapek, pour qui le transport aller-retour de la maison à la mine n'était pas encore possible, mais souhaité. Certains participants ont aussi ajouté que l'offre de transport pourrait contribuer à résoudre une partie des problèmes liés à l'assiduité.

Alors que certains participants ont mentionné que l'adaptation au calendrier de travail du domaine minier (souvent 14 jours à la mine suivis de 14 jours à la maison) présentait un défi, plusieurs autres l'appréciaient, notamment parce qu'il permettait une

plus grande flexibilité, la possibilité de passer plus de temps sur le territoire, ainsi que du temps de qualité en famille pendant les deux semaines de congé. Plusieurs ont également mentionné que, bien qu'il s'agisse d'un défi dans les premières semaines, ils s'étaient habitués.

I like the 2 weeks off! I don't mind the 2 weeks in. I get to save money. Then, on my two weeks out I get to spend it. I mainly relax and when I get the chance, I like to go fishing and hunting and all that. Pretty good schedule. (IHD32)

Les participants cris et inuit pour qui le calendrier de travail en contexte minier présentait un défi ont souligné que cela peut avoir des effets négatifs sur le contexte familial, parce que l'éloignement peut susciter de la jalousie de la part du conjoint qui reste dans la communauté ou résulter en une rupture.

I think it has something to do with having a girlfriend over there. [...] So a lot of them had a divorce and lost their children and stuff like that. Because they are away from home [...]. So they have their own girlfriend over there. Then they don't want to go home. A lot of family issues. (CHD18)

Dans un autre ordre d'idées, alors que les Inuit doivent payer des impôts, les Cris et les Anicinapek résidant dans les communautés en sont exemptés lorsqu'ils travaillent pour des organisations autochtones. Avoir une partie de son salaire retirée aux fins d'impôts s'est avéré décourageant pour quelques participants. D'autres ont souligné que, de toute façon, le salaire reçu de la compagnie minière était plus élevé, même après impôts.

Un défi qui touchait uniquement les Inuit et les Cris concerne la barrière de la langue. Cet enjeu était particulièrement important dans les premières semaines suivant

l'embauche. Alors que l'inuktitut est la langue première des Inuit, ceux-ci doivent communiquer en anglais sur les sites miniers au Nunavut, conformément aux politiques de santé et de sécurité au travail. Toutefois, puisqu'une proportion élevée de travailleurs miniers provient du Québec, où la langue maternelle est le français, il était parfois difficile pour les deux groupes qui devaient utiliser une langue seconde de se comprendre. La situation se présentait aussi pour les Cris au Québec qui, bien qu'ils maîtrisent l'anglais, devaient travailler dans un milieu unilingue francophone.

We were told to speak English all the time when people are around, but when I'm on my break, sometimes French [workers] would speak French and then we would speak our language and we would be told to speak English. That hurts me a little bit, but we don't say anything at all. Some of us do. But most Natives don't speak up about it. We keep to ourselves. (IHD30)

Les participants anicinapek n'étaient pas incommodés par la question linguistique, soit parce qu'ils travaillaient au sein de projets francophones locaux, soit parce qu'ils étaient bilingues ou trilingues et pouvaient s'exprimer aussi en anglais.

Tout le monde est bilingue ici [...]. C'est un avantage, c'est une richesse qu'on n'exploite pas. On pourrait en profiter davantage. Y a plein de mines dans le Nord qui ont des problèmes de barrières de la langue. (AHV9)

Les méthodes les plus fréquemment rapportées pour surmonter le défi lié à la barrière de la langue étaient l'embauche de superviseurs bilingues, l'accès à un service de traduction, la création de lexiques traduisant les termes les plus importants, l'offre de cours de langue seconde, les ateliers favorisant l'esprit d'équipe ainsi que l'encouragement des employés à parler aux différents groupes culturels dans leur langue respective. Une autre façon de faire, moins souvent évoquée, consistait à s'assurer que les groupes étaient composés de travailleurs parlant la même langue.

#### 3.4.2.4 Développement des compétences

L'offre de formation au sein des entreprises minières dans une perspective de progression de carrière a été largement évoquée par les participants de toutes les communautés consultées comme facteur de rétention de la main-d'œuvre autochtone. Dans le cas des Anicinapek, la formation était généralement offerte annuellement, en fonction des besoins des compagnies. La majorité des participants anicinapek ont mentionné avoir intégré l'entreprise à des postes d'entrée, pour ensuite progresser.

Certaines critiques ont été rapportées par des participants anicinapek, à l'effet que l'accès à des postes plus élevés dans la hiérarchie d'entreprise était possible, mais plutôt rare. Selon les participants, une entreprise minière avait failli à son engagement de former les membres d'une communauté anicinapek.

Plusieurs participants cris et inuit ont mentionné avoir eu l'occasion de choisir la formation en fonction de leurs intérêts – plutôt que seulement en fonction des besoins de l'entreprise – dans le cadre d'un programme de progression de carrière. Par ailleurs, au-delà d'avoir l'occasion de progresser à l'intérieur de la compagnie, une participante inuit ainsi qu'un participant cri ont rappelé l'importance de l'évaluation, de l'encadrement et d'un suivi personnalisé pour les employés dans une perspective d'amélioration continue. Des programmes de formation permettant d'accéder à des postes de supervision étaient également offerts.

I don't know if they do job evaluation. But if not, they should. Sitting with the employee, asking if he's learning something, if he's happy, if he's achieving the goals. If they want to move up, do something different, or continue do what they are doing. (IFX27)

Les commentaires positifs que certains participants ont reçus de leur superviseur quant à leurs habiletés personnelles les ont encouragés à persévérer dans

leurs apprentissages. D'autres participants ont affirmé ressentir de la satisfaction à être formés par des employés autochtones comme eux. Cet aspect a surtout été souligné par les participants inuit pour qui l'anglais est une langue seconde. La formation par des non-Autochtones pouvait aussi être une expérience positive. Dans les deux cas, une bonne relation avec le formateur était déterminante pour le succès du développement des compétences.

I had an Inuit teacher. He was a good teacher [...]. If I didn't understand the explanations in English, I would ask him in my language: "can you translate that for me?". (IHD30)

Pour un participant cri, la meilleure façon d'assurer la progression des employés autochtones consisterait à instaurer un programme de mentorat dans lequel les plus vieux employés seraient jumelés aux nouveaux afin d'assurer le transfert de connaissances.

#### 3.4.2.5 Rétention

Plusieurs participants ont évoqué le problème de rétention au sein de l'industrie minière. Pour la majorité toutefois, les raisons du haut taux de roulement étaient inconnues. Pour d'autres, cette situation serait due au manque de possibilités de progression de carrière, à la monotonie des tâches, au manque d'encadrement ainsi qu'à différents facteurs individuels.

Faut pas qu'ils trouvent ça long. Faut qu'ils trouvent ça le fun aller travailler. [...] C'est sûr que si l'employé a la chance d'apprendre des nouvelles choses, de progresser au sein de la compagnie, ça pourrait aider. (AHD4)

Certains participants ont expliqué que la prise de décision participative, l'attribution de tâches stimulantes ainsi que le lancement de nouveaux défis aux

employés autochtones seraient parmi les pratiques à considérer pour favoriser la rétention.

Juste sentir que je suis quelqu'un dans l'entreprise. Qu'on voit ce que je fais. Que je participe à des décisions [...], au développement de l'entreprise... J'aurais besoin de tâches stimulantes, de nouveaux défis. Si on m'offrait ça, le salaire ne serait pas quelque chose que je regarderais en premier. (AHV9)

Les participants ont expliqué plusieurs autres stratégies de rétention mises de l'avant par les compagnies, dont les programmes d'aides aux employés, les incitatifs monétaires, l'offre de transport, les installations et les activités sportives, les installations de télécommunication, ainsi que les systèmes de progression de carrière. Certaines mesures de rétention étaient spécifiques aux employés autochtones, comme les congés de chasse, les congés familiaux, les activités culturelles, l'établissement d'un centre culturel, les installations culinaires pour l'entreposage et la préparation de nourriture traditionnelle, ainsi que le respect du territoire.

Des programmes d'aide étaient offerts aux employés pour leur permettre de se sortir de périodes difficiles.

Ils offrent des services de consultation là-bas, comme des infirmiers et d'autres professionnels, donc si tu as des problèmes tu peux en parler. [...] Tu peux aller à l'infirmerie pas juste pour des blessures, tu peux y aller si tu as besoin de conseils ou que tu as besoin de parler. (AHD11)

Les incitatifs monétaires ont également été soulignés comme mesures déployées par les entreprises minières afin de retenir la main-d'œuvre autochtone. Pour certains participants toutefois, cette stratégie ne serait pas efficace.

Y'a pas juste ça dans' vie pis y'a pas juste le *cash* qui fait en sorte que je vais être bien dans' vie ou au travail. (AHV9)

L'offre d'un service de transport pour faciliter l'assiduité et la rétention des membres de la communauté travaillant à la mine était un élément apprécié par des participants inuit. Bien qu'il s'agisse d'une initiative communautaire, une partie du salaire de l'employé responsable du transport était payée par la minière.

Every fly day, they're able to go and pick people up that are supposed to get on the charter that day and drop them off at the airport. It's something that the hamlet took it upon themselves to do. [...] It makes a lot of difference on attendance. (IFD24)

Des participants cris ont également mentionné que l'offre de transport permettant aux employés de revenir à la maison le soir contribuerait à favoriser la rétention.

To consider the worker's family in the community, and to better retain workers, another solution would be to offer shuttle services, letting them go to work from the community rather than the camp. (CHD22)

Les Cris et les Inuit bénéficiaient d'installations et d'équipement sportifs et de loisirs. Le gymnase était aussi utilisé comme lieu de rassemblement lors d'événements spéciaux. L'accès à Internet, à des cabines téléphoniques et à la télévision leur permettait de rester en contact avec les membres de la famille et avec l'actualité.

Les congés de chasse ont été mentionnés à de nombreuses reprises comme étant des mesures à privilégier, car ils permettent aux travailleurs de maintenir un lien avec le territoire. Pour éviter les situations conflictuelles et la convoitise ressentie par des

collègues non-autochtones, certaines compagnies offraient ces congés à tous les employés.

Certaines entreprises ont adapté leurs politiques aux cultures autochtones concernant les congés lors de décès et les autres permissions liées à des situations familiales ou à des événements communautaires. Alors que les participants reconnaissaient l'importance pour les Autochtones de s'adapter à la culture industrielle, il était tout aussi logique pour les minières d'adapter leurs politiques.

When there is a death in the family, they ask us to list members that are part of the immediate family. But for us, family is like a big thing! Your aunt, your uncle... we still feel close to them. Where the consultants would say: "no, you can't list your aunt". We say: "no, we have to include our aunts and uncles..." Their policies are more strict, and ours are more flexible. But sometimes flexibility can cause problems when the employee abuses the policy because it's too flexible. (CFX13)

Certains Cris et Inuit pouvaient participer à diverses activités centrées sur les cultures autochtones, particulièrement dans le cadre des jeux inuit, de la journée annuelle des Autochtones, ou d'autres événements culturels significatifs. Ces activités étaient généralement très appréciées par les participants et contribuaient, selon certains, à développer un sentiment d'appartenance.

En contrepartie, une participante inuit a suggéré que les compagnies pourraient organiser des activités à l'extérieur de la mine, afin que les autres membres des communautés ainsi que les employés en congé puissent aussi en tirer avantage.

I think, for the people who are taking their two weeks off, they should do wellness program during that time. Some men don't know how to make the sleds. If they could have stuff like that

during their time off. I know their time off is their own time. Maybe the mine could organize activities like that in the community, in collaboration with the community. (IFX27)

Les participants cris et inuit ont témoigné de leur appréciation à l'égard des « centres culturels », où les Autochtones et les non-Autochtones peuvent se rassembler, partager de la nourriture traditionnelle et s'échanger des savoirs.

In both mine sites that I've seen, they had a cultural camp. The camp is separate from the mine. This way we can go over, and even non natives can go over, cook traditional foods. They give us that liberty to do that. I really like that. Sure beats cafeteria food. (CHD19)

Certains Anicinapek qui n'ont jamais profité de tels centres ont mentionné souhaiter voir les minières déployer une pareille initiative.

Quelques participants cris et plusieurs Inuit ont manifesté leur appréciation des installations permettant d'entreposer et de cuisiner de la nourriture traditionnelle. Cette mesure était encore plus appréciée lorsque l'entreprise minière fournissait elle-même les denrées, bien que cela ne soit pas fréquent. Alors que plusieurs ont souhaité que la compagnie collabore davantage, un participant a expliqué qu'elle pouvait difficilement le faire en raison du cadre réglementaire et des contrôles de qualité auxquels elle est soumise.

Une mesure de rétention spécifique aux cultures autochtones concerne les actions mises en œuvre afin de respecter le territoire. Pour des participants cris, les minières auraient encore des efforts à faire afin d'assurer la qualité de l'environnement et, conséquemment, la compréhension et le respect des cultures autochtones.

Often it's not really clear in the IBAs [Impact and Benefit Agreements], even the negotiators don't know how to mitigate the impacts the project has on the Cree way of life. You know when mining occurs on a moose yard, for an elder, that's his freezer. That's where he gets his food. And if you're gonna take that away from him, he's not able to transfer his hunting skills to his sons. And he's not gonna be able to use that area. [...] Wetlands too. We use wetlands and, for the mine, that's where their tailings end up. So there are things that should be done to protect some specific areas of the land. (CHD17)

D'autres propositions pour améliorer la rétention des employés autochtones au sein des entreprises minières ont été suggérées, incluant des ateliers de couture, la décoration inuit à l'intérieur du campement, des mesures de valorisation du travail et l'octroi de permissions de visites pour les membres de la famille.

Family visits. [...] You know, for me, I'm a father of three, and when I was at the mine, I didn't have that. With [another company I worked for], we had that opportunity, I think it was twice a year. You could bring up all of your kids. Stay at the camp. (CHD19)

### 3.4.3 Facteurs liés au groupe de travail

#### 3.4.3.1 Relations entre employés et superviseurs

Les relations de qualité entre employés et superviseurs ont été relevées à maintes reprises comme étant un facteur favorisant l'intégration et la rétention de la main-d'œuvre autochtone. Les critères les plus souvent mentionnés par les participants permettant d'établir une telle relation étaient basés sur l'encouragement et la valorisation du travail accompli. Ces comportements contribuaient à la motivation des employés autochtones, à leur sentiment de confiance et les aidaient à persévérer.

D'avoir quelqu'un-là qui nous donne une raison de rester là, quelqu'un avec qui on a une bonne relation de travail qui nous

encouragement à rester. [...] Ça aide la motivation d'avoir quelqu'un qui voit le positif, qui nous encourage et qui est capable de souligner les bons coups. (AHD11)

L'esprit d'équipe, la communication, la confiance, la disposition à répondre aux questions et aux besoins, la préoccupation pour le bien-être et la sécurité ainsi qu'une attitude positive des superviseurs ont également été soulignés comme autant d'éléments augmentant la qualité du climat de travail.

L'enjeu principal pour avoir une bonne ambiance c'est d'avoir un bon gestionnaire. Quelqu'un qui t'explique au lieu de te chialer après. (AHD3)

Pour d'autres participants, dans le but d'assurer un bon climat de travail, le superviseur devrait favoriser l'égalité, l'équité et le respect entre les équipiers, en plus d'avoir une bonne compréhension des cultures autochtones. Certains participants ont exprimé le souhait d'avoir un superviseur autochtone. Pour les Cris et les Inuit, qui font face à une barrière linguistique, cet enjeu était d'autant plus important.

Quelqu'un qui est sensible à la culture. C'est ces personnes [les superviseurs] qui devraient suivre les formations sur la culture autochtone et participer à l'intégration. (AHD12)

D'autres ont toutefois mentionné que le fait que le superviseur soit autochtone avait peu d'importance, notamment lorsqu'il faisait preuve des aptitudes de gestion de la diversité culturelle. Certains participants ont souligné leur appréciation des relations positives avec leur superviseur qui dépassaient le cadre professionnel, laissaient place à des rapprochements et, parfois, à une relation d'amitié.

### 3.4.3.2 Relations entre employés autochtones et non-autochtones

En plus des relations avec le superviseur, le climat de travail était également influencé par les relations entre les employés autochtones et non-autochtones. Les réponses étaient partagées entre les participants qui avaient bénéficié d'un climat de travail positif et ceux pour qui l'expérience avait été plus difficile.

Les participants ayant apprécié leur expérience ont notamment souligné s'être sentis à l'aise, ne pas avoir eu l'impression d'être jugés, avoir appris d'autres façons de faire, s'être fait de nouveaux amis et pouvoir rire entre collègues. Pour un participant anicinapek, un climat de travail positif passerait par l'adaptation et la socialisation avec les autres membres de l'équipe. D'autres ont affirmé que les relations sont généralement bonnes et qu'une minorité d'employés seulement seraient responsables de conflits. Certains ont rapporté que les relations entre Autochtones et non-Autochtones s'étaient considérablement améliorées au cours des dernières années.

Des participants ont également évoqué apprécier un environnement de travail dont la main-d'œuvre était encore plus diversifiée, incluant notamment des Européens et des Africains.

Il commence à y avoir beaucoup de gens de l'Europe, des immigrants aussi qui viennent de l'Afrique et d'un peu partout. [...] On a cliqué avec eux autres. On aimait ça travailler avec eux autres et eux aussi. (AHD12)

Certains participants ont souligné que, même si les Autochtones étaient capables de travailler efficacement avec les non-Autochtones, il y avait certaines différences de valeurs et de comportements. Concrètement, selon un participant, les non-Autochtones seraient davantage individualistes, axés sur la production, ils

s'imposeraient une plus grande pression par rapport aux tâches à accomplir et seraient donc plus stressés que les Autochtones.

À l'exception de quelques participants qui travaillaient à contrat, plusieurs ont souligné avoir un sentiment d'appartenance au groupe de travail, notamment en raison de la synergie entre les employés, des liens tissés en dehors des heures de travail, de l'entraide, ainsi que d'un environnement favorisant l'apprentissage, le respect et l'inclusion.

Oui [j'avais un sentiment d'appartenance au groupe], il y avait une bonne synergie entre nous autres. C'était vraiment le fun. On apprenait ensemble. (AHD11)

Plusieurs participants ont mentionné avoir évolué dans un climat travail difficile en raison des relations ardues avec les employés non-autochtones. Outre la barrière linguistique, la discrimination, le harcèlement, les comportements et les commentaires racistes ont été évoqués à plusieurs reprises. Certains expliquent que ces attitudes étaient causées par un manque de connaissances et une certaine crainte des non-Autochtones à leur égard. En ce sens, une minorité de participants a évoqué une certaine jalousie des non-Autochtones envers les Cris et les Anicinapek exemptés d'impôt. Il est à noter que les expériences négatives, outre celles liées à la barrière de la langue, ont surtout été évoquées par les Anicinapek.

Une minorité de participants ont également souligné que les comportements racistes pouvaient provenir des Autochtones envers les non-Autochtones, ou que les conflits pouvaient impliquer n'importe quel groupe d'employés vu les longues heures passées ensemble et les écarts de conduite dus à la nature humaine. À cet égard, un participant a ajouté qu'il est normal pour des collègues autochtones et non-autochtones de faire face à des conflits, que l'origine n'est pas nécessairement basée sur le racisme,

mais plutôt sur une manière négative d'agir entre collègues. Il est toutefois fréquent, selon lui, d'en déduire de la discrimination.

It happens, with Cree and non Cree, with Cree and Cree, with non Cree and non Cree: it happens with people [...]. It's human nature. Even at work. You are working with a colleague and after 14 days or 10 days of him doing something that gets on your nerves, you eventually blow up. (CHD19)

#### 3.4.3.3 Pratiques mises en œuvre pour assurer un bon climat de travail

En plus des stratégies mises en œuvre par les entreprises pour surmonter la barrière de la langue ainsi que les programmes de formation sur la diversité culturelle, d'autres méthodes permettant d'instaurer un climat de travail favorable étaient appréciées ou souhaitées par les participants. L'importance d'être entouré d'autres Autochtones a été soulignée à maintes reprises. Selon les participants, cela permet de briser un sentiment d'isolement en plus d'augmenter leur motivation et leur bien-être au travail.

#### 3.4.3.4 Résolution de conflits

Plusieurs participants ont souligné la politique « tolérance zéro » envers le racisme et la discrimination dans les différents projets où ils ont travaillé. En cas de conflit, il est habituellement de la responsabilité du superviseur de tenter de corriger la situation. Lorsque cela s'avère impossible, le processus généralement déployé implique des rencontres individuelles des employés concernés avec un responsable des ressources humaines. Selon les participants, ces rencontres individuelles sont parfois suivies de rencontres en groupe afin de discuter de la situation et de trouver un terrain d'entente. Ultiment, en cas de faute grave ou lorsqu'il est impossible de résoudre le conflit, les employés fautifs peuvent être suspendus, voire congédiés. Dans d'autres cas toutefois, il est arrivé qu'aucun des employés impliqués dans le conflit ne soit

réprimandé parce qu'il a été impossible de cerner la situation et d'identifier les responsables ou de qualifier la gravité de la mésentente.

La majorité des participants ont qualifié le processus de résolution de conflits de raisonnable et adéquat. Toutefois, selon des participants cris et anicinapek, les entreprises devraient faire encore plus d'efforts, notamment en matière de prévention, en tenant des rencontres où les membres des équipes sont invités à s'exprimer sur ce qu'ils vivent.

Le fait de pouvoir rapporter les situations conflictuelles à un responsable qui est aussi autochtone a également été apprécié ou souhaité par plusieurs participants, alors que d'autres soutenaient que cela n'avait pas d'importance, tant que le responsable était neutre, empathique, disposé à soutenir les personnes impliquées et à agir rapidement.

#### 3.4.4 Facteurs individuels

##### 3.4.4.1 Perception générale relative à l'industrie minière

Les perceptions des participants envers les minières étaient généralement positives, d'abord parce qu'elles fournissent des occasions de formation et d'emploi et, conséquemment, une amélioration de la qualité de vie. En ce sens, plusieurs ont commenté l'intérêt général des membres à intégrer la main-d'œuvre minière qui offre une variété d'emplois bien rémunérés. D'autres perceptions positives ont été évoquées à l'effet que les minières déploient des efforts en termes de santé et sécurité au travail, d'environnement de travail (climat, ouverture face aux minorités, attitude des dirigeants), de responsabilité sociale et de respect de l'environnement. Des participants inuit ont souligné apprécier particulièrement les efforts des minières de venir en aide aux membres de la communauté en cas de crise.

Quelques perceptions négatives ont toutefois été rapportées, notamment à l'effet que certaines compagnies minières ont, dans le passé, laissé des sites abandonnés qui ont engendré des impacts négatifs considérables sur le territoire. Le fait qu'il soit fréquent au cours d'un projet minier de changer d'actionnaires et, conséquemment, de stratégie vis-à-vis l'exploitation et les opérations en général, était également mal perçu par certains. Plusieurs ont critiqué le fait qu'il n'y a toujours pas une assez grande proportion d'Autochtones au sein de la main-d'œuvre minière.

#### 3.4.4.2 Attentes relatives aux employeurs miniers

La presque totalité des participants s'attendait à ce que les entreprises minières se tournent vers les communautés autochtones pour combler leurs postes. Toutefois, alors que la majorité des Cris et des Inuit soulignaient des efforts de la part des minières, les Anicinapek étaient plutôt de l'avis contraire et ont exprimé de la frustration.

Un participant cri a témoigné de l'insatisfaction face à certaines tentatives d'embauche qui n'ont finalement pas débouché, alors qu'un autre aimerait que les programmes de formation soient offerts en continu, tout au long du projet minier, et non seulement au démarrage. Un autre a expliqué s'attendre à ce que les minières engagent les membres de sa communauté une fois qu'ils sont formés, ce qui n'a pas toujours été le cas. Par ailleurs, un participant cri dont le territoire de chasse familial se trouve là où un projet minier est en développement voudrait avoir priorité quant aux retombées futures du projet, incluant les occasions d'emplois de qualité.

D'autres attentes envers les employeurs ont été précisées, dont l'invitation à participer à des activités et l'offre de services aux membres des communautés, touchant une population excédant les employés de la mine. Le versement de redevances ainsi que des investissements communautaires font également partie des attentes de certains

participants envers les employeurs miniers, de même que la restauration du territoire une fois les activités minières terminées.

#### 3.4.4.3 Habiletés personnelles

Presque tous les participants ont affirmé être motivés, enthousiastes, avoir le désir de se perfectionner, être engagés envers l'entreprise et se sentir responsables de l'atteinte des objectifs organisationnels. Alors que certains participants ont souligné leur désir de progresser au sein de la compagnie, d'autres ont exprimé leur souhait de demeurer à un poste qu'ils appréciaient, incluant des postes d'entrée ou de conducteur de machinerie lourde.

Un participant cri a expliqué avoir acquis ses habiletés personnelles notamment grâce à l'éducation qu'il a reçue de ses parents, et souligne l'importance du rôle familial en ce sens. Plusieurs ont soutenu que leur motivation provient du désir de contribuer au bien-être de leur communauté et de subvenir aux besoins de leur famille.

I always was really hungry for work and motivated. Part of it came from my dad. He brought me in the bush for hunting, he taught me to wake up early. (CHD15)

Malgré un portrait positif relatif aux habiletés personnelles de la main-d'œuvre autochtone, la difficulté pour certains de demander de l'aide lorsqu'incapables d'accomplir leurs tâches a toutefois été soulignée par quelques participants.

#### 3.4.4.4 Formation

Le manque de formation des membres des communautés participantes a été largement évoqué comme facteur individuel freinant l'intégration au marché du travail. Plusieurs ont souligné consentir des efforts pour tenter d'encourager les membres de leur communauté à être assidus dans leurs études.

#### 3.4.4.5 Contexte familial

Le contexte familial, souvent caractérisé par la présence de jeunes enfants, rendait l'intégration et la rétention d'employés autochtones au sein de l'industrie minière particulièrement difficiles. Contraints de s'éloigner de la communauté pour une période prolongée, plusieurs participants ont déploré que le calendrier de travail minier les empêchait de participer à divers événements familiaux et communautaires (mariage, fêtes, etc.) et de soutenir leur famille dans différentes obligations domestiques, familiales ou en cas de maladie. Des employés autochtones interrogés ont admis avoir de la difficulté à trouver une gardienne pour leurs enfants, s'ennuyer et se soucier de leur famille lors de leurs absences, et d'autres ont expliqué l'importance de respecter les périodes de deuil, au-delà de la famille immédiate, au moment de décès au sein de la communauté.

En réponse à cet enjeu, des participants ont dit apprécier les mesures conciliantes permettant de répondre aux obligations familiales. Pour une participante inuit qui travaillait au sein de la communauté en collaboration avec la compagnie minière, certaines façons de faire permettraient de soutenir les membres des communautés qui restent à la maison pendant que leur conjoint(e) est parti(e) travailler à la mine, notamment par du soutien familial, l'organisation d'activités, la diffusion d'information et le réseautage. Pour un participant cri, la proximité d'un projet minier permettant aux employés autochtones de retourner à la maison après le travail, contribuait non seulement au maintien de la structure familiale, mais également à la rétention des travailleurs.

They were very understanding. For instance, the times I had to be present for my kid and leave early. If my boys were sick or went through troubles. They were tolerant and understanding. They would make certain exceptions. (CHD19)

#### 3.4.4.6 Dépendances et criminalité

Certains participants ont évoqué des problèmes de consommation de drogues et d'alcool, de même que les enjeux liés à la violence au sein des communautés. Pour un participant cri, la colonisation et les pensionnats auraient grandement influencé la propension des membres des communautés à la consommation et à la violence, étant donné les blessures profondes qu'ils auraient occasionnées. La hausse de revenus provenant des emplois dans le secteur minier permettrait à certains de consommer davantage

### 3.5 Discussion

#### 3.5.1 Facteurs sociétaux

Les résultats de la présente étude révèlent que les Cris et les Inuit en territoire conventionné disent bénéficier de diverses mesures favorisant leur intégration au sein de la main-d'œuvre minière et considèrent que ce secteur peut contribuer au développement socioéconomique de leurs communautés. À l'opposé, les Anicinapek soutiennent que les minières ne font pas encore assez d'efforts pour offrir des emplois en territoires non conventionnés. Ces perceptions sont cohérentes avec le fait qu'en l'absence d'un cadre juridique qui l'impose, peu de démarches sont effectuées pour intégrer la main-d'œuvre autochtone au sein de l'industrie minière (Caron et al., 2019a). Cette forte culture de conformité aux normes, lois et règlements (Sammartino et al., 2003) se reflète également à l'échelle mondiale, alors que les entreprises minières canadiennes adaptent leurs pratiques selon les contextes légaux et politiques, souvent moins contraignants, des pays étrangers dans lesquels elles opèrent (Birn et al., 2018; Sagebien et al., 2008; Stapenhurst et al., 2017).

Les participants à la présente étude ainsi que les employeurs interrogés par Caron et al. (2019a) partagent l'avis qu'une étroite collaboration entre les

communautés, le gouvernement, les commissions scolaires et les entreprises minières est nécessaire afin de mettre en œuvre des programmes favorisant l'employabilité autochtone. Contrairement aux Cris et aux Inuit, les Anicinapek ont dit ne pas bénéficier d'une telle collaboration pourtant largement évoquée dans la littérature comme étant fondamentale pour la prise en compte des préoccupations, des intérêts et des objectifs des communautés (Champion, 2004; Cook, 2008; Dockery et Milsom, 2007; Purdie et al., 2006). L'importance d'investir des efforts afin de surmonter les obstacles à l'emploi auxquels fait face la main-d'œuvre autochtone par le biais de programmes facilitant l'employabilité a également été affirmée comme prioritaire (Dockery et Milsom, 2007; Fowkes et Sanders, 2015; Purdie et al., 2006).

Les membres des communautés autochtones participantes ont mentionné qu'un bassin de main-d'œuvre qualifiée et disponible à l'emploi est présent dans leurs communautés, contrairement à la vision de plusieurs employeurs de projets non-signataires (Caron et al., 2019a). Les participants autochtones ont néanmoins convenu que le bassin était faible, notamment en raison du manque de formation. Il s'agit en effet d'une des plus importantes barrières à l'emploi à laquelle fait face la main-d'œuvre autochtone (Gray et Hunter, 2005; Kalb et al., 2014; Martin et al., 2016; Purdie et al., 2006). Il est intéressant de constater que des participants cris et inuit ont évoqué de la rivalité entre les communautés pour accéder aux postes disponibles au sein des entreprises minières, alors que les employeurs des projets signataires expliquaient être en compétition les uns contre les autres quant au recrutement d'employés autochtones (Caron et al., 2019a). Cette apparente contradiction peut s'expliquer par le fait que la majorité des travailleurs autochtones sont peu qualifiés et compétitionnent pour les postes d'entrée, comme c'est le cas à la mine Red Dog en Alaska (Haley et Fisher, 2014), alors que les compagnies « s'arrachent » les quelques travailleurs possédant les qualifications pour occuper des postes spécialisés, comme l'ont souligné des employeurs miniers australiens (Brereton et Parmenter, 2008).

L'évolution technologique en ce qui a trait à l'acquisition de claims a contribué à réduire le nombre d'emplois disponibles aux Autochtones peu qualifiés ou préférant travailler dehors. Cette situation concorde avec la tendance à l'automatisation dans l'industrie minière (Fisher et Schnittger, 2012) qui permet de remplacer les postes manuels ou moins spécialisés (Borenstein, 2011). Ces postes sont souvent occupés par des employés issus de groupes minoritaires (Janta et al., 2011; McNeely, 1992), dont les Autochtones (Brereton et Parmenter, 2008; Holcombe et Kemp, 2019; Rodon et Lévesque, 2015).

L'impossibilité pour les travailleurs autochtones possédant un casier judiciaire d'obtenir un permis de maniement d'explosifs a été déplorée par plusieurs participants puisqu'un tel permis est souvent nécessaire pour obtenir un emploi dans une mine, même sans que les tâches incluent l'usage d'explosifs. Cette situation découle de la problématique plus large de discrimination systémique à l'égard des Autochtones dans le système judiciaire canadien faisant en sorte qu'ils sont surreprésentés parmi la population carcérale ou possédant des antécédents judiciaires (Cunneen, 2018; Holmes, 2017). Bien que la résolution de cet enjeu soit complexe (Martin, 2015), les propositions émises par les participants de cette étude pourraient être considérées par les employeurs miniers, soit de faire preuve de plus de souplesse et d'accepter d'embaucher, sous certaines conditions, des employés qui ont un casier judiciaire. Certains projets miniers le font déjà, en s'assurant que les tâches assignées ne requièrent pas le maniement d'explosifs.

### 3.5.2 Facteurs organisationnels

#### 3.5.2.1 Sélection et recrutement

Les employés autochtones ayant participé à cette étude étaient du même avis que les employeurs des projets signataires rencontrés par Caron et al. (2019a) quant aux stratégies de sélection et de recrutement les plus efficaces (p.ex. agent de liaison,

diffusion de l'information en collaboration avec la communauté, accompagnement, médias sociaux) et les moins efficaces (p.ex. méthodes d'application en ligne sur le site de la compagnie ou via Emploi-Québec). Ces perceptions correspondent aux résultats d'autres études qui ont révélé que les liens personnels (Maru et Davies, 2011; Thiessen, 2016) et les démarches réalisées par un agent de liaison (Ewing et al., 2017; Haley et Fisher, 2014; Hunter et Gray, 2006; Maru et Davies, 2011; Russell, 2013) sont à privilégier, en raison de l'importance accordée par les Autochtones à la confiance et aux relations sociales (Burgess et Dyer, 2009; Maru et Davies, 2011; Thiessen, 2016). La promotion des postes disponibles au sein de différents organismes et médias locaux (Haley et Fisher, 2014; Jain et al., 2000), l'utilisation des réseaux sociaux (Castleton, 2014; Molyneaux et al., 2014; Rice et al., 2016), ainsi que de formulaires papier plutôt que d'applications informatisées (Haley et Fisher, 2014) ont aussi été recensées en tant que stratégies favorisant l'employabilité de la main-d'œuvre autochtone. Ces résultats concordent également avec l'affirmation selon laquelle les Autochtones postulent peu aux postes annoncés dans les médias conventionnels, même s'ils possèdent les compétences et les qualifications requises (Purdie et al., 2006). Quant aux mesures de sélection et de recrutement suggérées, plusieurs Autochtones ont souligné qu'il devrait y avoir davantage de promotion de l'industrie et des occasions d'emplois au sein des communautés, notamment via la sensibilisation dans les écoles, l'organisation de visites des sites miniers et l'installation d'affiches des membres de la communauté ayant réussi à s'y épanouir professionnellement. Ces stratégies sont aussi privilégiées en Australie (Purdie et al., 2006) et dans le secteur minier aux États-Unis (Haley et Fisher, 2014).

Il est intéressant de constater qu'alors que les Cris et les Anicinapek souhaitaient la mise sur pied d'un programme de préparation à l'emploi permettant de se familiariser avec le contexte industriel, les Inuit qui bénéficiaient d'un tel programme ont manifesté une appréciation marquée. Un programme semblable a

également été offert aux candidats autochtones désirant joindre la main-d'œuvre minière australienne, en plus de cours d'anglais spécialement conçus pour l'intégration au contexte industriel (Lawrence, 2005).

La nécessité de connaître les bonnes personnes pour pouvoir intégrer la main-d'œuvre minière, un phénomène qui est critiqué par des participants, est cohérente avec des études qui soulignent l'importance pour les Autochtones de créer des liens avec des personnes externes à leur réseau immédiat (Maru et Davies, 2011; Purdie et al., 2006), soit des personnes clés des entreprises en recherche de main-d'œuvre (Burt, 2005; Hunter et Gray, 2006).

#### 3.5.2.2 Accueil

Le processus d'accueil a fait l'objet d'un jugement favorable par la majorité des participants. Il est cependant intéressant de constater que les Anicinapek ne bénéficient pas de certaines mesures appliquées en territoire conventionné. C'est dans le cadre du programme de préparation au site, convoité par les Anicipapek et très apprécié par les Inuit, qu'il était possible pour les Autochtones nouvellement embauchés d'être exposés à l'ensemble des postes offerts au sein de l'entreprise en plus d'être encadrés dans leur orientation professionnelle. De telles mesures ont été recommandées et déployées en Australie (Burgess et Dyer, 2009; Purdie et al., 2006) et dans des projets miniers au Canada (McCreary et al., 2016).

L'instauration d'un programme de mentorat, soulignée comme prioritaire par les employés autochtones et par les employeurs des projets signataires (Caron et al., 2019a), est largement évoquée dans la littérature comme mesure favorisant l'accueil et l'intégration de la main-d'œuvre autochtone, notamment dans les projets miniers (Burgess et Dyer, 2009; Haley et Fisher, 2014; Hunter et Hawke, 2002; Purdie et al., 2006; Sammartino et al., 2003). Plusieurs participants ont souligné qu'il serait

préférable que les Autochtones soient accueillis par d'autres employés autochtones lors de l'embauche. Cette stratégie s'est également avérée efficace dans le secteur universitaire (Burgess et Dyer, 2009), banquier (Daly et Gebremedhin, 2015), de la justice (Day et al., 2004) et de la santé (Lai et al., 2018), où elle a permis de briser le sentiment d'isolement.

### 3.5.2.3 Principaux défis liés à l'intégration

L'intégration de la main-d'œuvre autochtone au marché du travail peut être particulièrement difficile étant donné les exigences et la culture différente du contexte communautaire (Burgess et Dyer, 2009; Haley et Fisher, 2014; Lawrence, 2005). Les principaux défis liés à l'intégration évoqués par les participants autochtones impliquent l'adaptation à une culture industrielle et au calendrier de travail, ainsi que la barrière de la langue (pour les Cris et Inuit) et concordent avec les perceptions des employeurs (Caron et al., 2019a).

L'industrie minière valorise la productivité et l'efficacité des opérations, dans une perspective de rentabilité (de los Reyes, 2017; Flynn et Vlok, 2015; Russell, 2013). Cette mentalité est cohérente avec les cultures occidentales souvent caractérisées par l'individualisme (Hofstede, 2003; Joshanloo, 2014) et plaçant l'accomplissement des tâches devant l'établissement de relations de qualité (Hartung et al., 2010; Hofstede, 1994). Plusieurs cultures autochtones sont plutôt collectivistes (Haar et al., 2018; Redpath et Nielsen, 1997) et considèrent les relations avec leurs collègues plus importantes que la réalisation de leurs tâches (Hartung et al., 2010; Hofstede, 1994). Le manque de familiarité avec le milieu industriel ainsi que la priorisation par les gestionnaires de l'aspect production au détriment de l'intégration sont d'ailleurs parmi les barrières à l'emploi les plus importantes auxquelles font face les Autochtones dans les secteurs miniers américain et australien (Haley et Fisher, 2014; O'Faircheallaigh, 2006).

L'adaptation au calendrier de travail, l'assiduité et la sobriété présentaient des défis d'intégration pour certains travailleurs autochtones. Le respect du calendrier industriel s'est aussi avéré problématique pour des Autochtones intégrant la main-d'œuvre d'un projet minier en Alaska, notamment en raison d'un mode de vie différent s'articulant autour des cycles saisonniers (Haley et Fisher, 2014). Par ailleurs, certains employeurs miniers canadiens ont fait preuve de tolérance envers les employés autochtones quant aux problèmes d'assiduité ou de consommation, ce qui s'est avéré efficace (Russell, 2013).

La barrière de la langue a été mentionnée à maintes reprises par les employés cris et inuit, faisant écho aux propos des employeurs des projets signataires (Caron et al., 2019a). Cette problématique ne semblait pas s'appliquer aux travailleurs anicinapek puisque la plupart de ceux qui ont été interrogés dans cette étude étaient bilingues ou trilingues. Par ailleurs, il est important de souligner que plusieurs communautés autochtones à travers le monde sont confrontées à la disparition de leur langue (Greymorning, 2018; Norris, 2007; Simpson et Wigglesworth, 2019). Ainsi, en parallèle aux démarches des employeurs pour inculquer une langue seconde en milieu de travail, il est aussi important de mettre en place des mesures d'intégration des langues autochtones en milieu de travail (Gibson et Klinck, 2005; Purdie et al., 2006; Sterzuk et Fayant, 2016).

Les participants anicinapek et cris, tout comme les employeurs signataires (Caron et al., 2019a), ont évoqué que les incitatifs monétaires octroyés pour favoriser la rétention des employés autochtones n'ont pas toujours les effets escomptés. Le fait que certains Autochtones préfèrent travailler pour des entrepreneurs autochtones s'expliquerait moins par les avantages fiscaux que par leur volonté de participer au développement de leur communauté (Day et al., 2004; Hindle et Lansdowne, 2005;

Holcombe, 2009; Lai et al., 2018) et d'être davantage entourés de leurs congénères (Ewing et al., 2017; Haar et al., 2012; Haley et Fisher, 2014).

#### 3.5.2.4 Développement des compétences

Tous les participants autochtones à la présente étude ainsi que les employeurs signataires (Caron et al., 2019a) considéraient la formation et le développement des compétences comme des stratégies efficaces de gestion de la diversité culturelle. Un manque en ce sens, combiné à l'attribution de tâches monotones, manuelles, redondantes, ou sans importance est susceptible d'entraîner de l'aversion des Autochtones envers leur travail ainsi qu'un taux de roulement plus élevé (Ewing et al., 2017; Pearson et Daff, 2013; Rerden et Guerin, 2015).

Les résultats de la présente étude concordent avec la revue de littérature de Dockery et Milsom (2007) à l'effet que, bien que cela puisse s'avérer bénéfique, il n'est pas nécessaire qu'un Autochtone soit responsable de la formation pour assurer le succès du programme, pourvu qu'une relation de qualité soit établie.

Selon les participants, un programme de progression de carrière optimal inclurait des services d'orientation, de formation, d'encadrement, ainsi qu'un suivi personnalisé. Le mentorat comme mesure facilitant la formation et l'encadrement a également été évoqué, autant par les participants autochtones que par les employeurs signataires (Caron et al., 2019a). Les services d'orientation permettant la prise en considération des aspirations des employés (Bowes-Lyon et al., 2009; Dockery et Milsom, 2007; Purdie et al., 2006), l'application d'un système de mentorat pour faciliter la formation et l'encadrement (Daly et Gebremedhin, 2015; Ewing et al., 2017; Haley et Fisher, 2014; Jose, 2013; Lai et al., 2018), ainsi qu'un suivi personnalisé (Dockery et Milsom, 2007; Lai et al., 2018; Purdie et al., 2006; Russell, 2013) ont également été identifiés précédemment comme stratégies favorisant le développement

des compétences de la main-d'œuvre autochtone. Ces mesures sont cohérentes avec la nécessité d'offrir des possibilités de développement de compétences à la main-d'œuvre autochtone (Barnett et al., 2007; Brereton et Parmenter, 2008; Ewing et al., 2017; Jose, 2013; Pearson et Daff, 2013), afin de surmonter le désavantage initial associé au manque de formation (Gray et Hunter, 2005; Kalb et al., 2014; Martin et al., 2016; Purdie et al., 2006).

#### 3.5.2.5 Rétention

Bien qu'il y ait des facteurs individuels qui affectent la rétention de la main-d'œuvre autochtone au sein de l'industrie minière, les participants autochtones de même que les employeurs des projets signataires (Caron et al., 2019a) étaient d'avis que l'application de certaines stratégies organisationnelles peut favoriser une gestion plus efficace de la diversité culturelle. Outre l'instauration d'un programme de progression de carrière abordée précédemment, les principales stratégies de rétention à préconiser incluent : les congés de chasse, les congés familiaux, les programmes d'aide, les activités culturelles, l'établissement d'un centre culturel, les installations culinaires pour l'entreposage et la préparation de nourriture traditionnelle, ainsi que le respect du territoire.

L'allocation de congés permettant aux employés autochtones de pratiquer leurs activités traditionnelles (p.ex. chasse et pêche) et de participer à différents événements familiaux permet de favoriser l'affirmation identitaire (Gibson et Klinck, 2005; Helm, 1994), le bien-être professionnel (Haar et Brougham, 2013) et la rétention de la main-d'œuvre (Haley et Fisher, 2014; Pearson et Daff, 2013). Des services de consultation et de soutien psychologique permettent aussi de soutenir les employés autochtones qui éprouvent des difficultés à atteindre un équilibre entre leur vie personnelle et professionnelle (Haley et Fisher, 2014). Alors que la mise à disposition d'installations pour l'entreposage et la préparation de nourriture traditionnelle est peu documentée et

semble novatrice, l'établissement d'un centre culturel et l'organisation d'activités impliquant l'ensemble des employés sont recommandés dans l'industrie minière canadienne et australienne (Brereton et Parmenter, 2008; Russell, 2013).

Dans un contexte d'exploitation des ressources naturelles qui perturbe le territoire, des Inuit ont affirmé avoir le sentiment de « trahir leur peuple » en acceptant un emploi lié à un grand projet de développement. Étant donné le lien particulier qu'entretiennent les Autochtones avec l'environnement et leur désir de s'investir dans des emplois qui répondent à cette valeur, il importe que les employeurs appliquent des actions concrètes en ce sens (Helm, 1994; Kuntz et al., 2014; Pearson et Daff, 2013). La gestion optimale des impacts environnementaux, la restauration des sites miniers (Gordon, 2015; Sandlos et Keeling, 2016; Sengupta, 2018), de même que le recyclage, le respect de l'équipement, et la mise en œuvre de politiques visant l'utilisation appropriée des ressources (Kuntz et al., 2014; Silva et al., 2017), sont toutes des actions à privilégier.

### 3.5.3 Facteurs liés au groupe de travail

#### 3.5.3.1 Relations entre employés et superviseur

L'importance de la qualité des relations entre les superviseurs et les employés comme facteur favorisant l'intégration a été soulignée à maintes reprises par les participants à la présente étude. Les employeurs des projets signataires interrogés par Caron et al. (2019a) considéraient que la capacité des superviseurs à gérer la diversité culturelle présente la meilleure stratégie de rétention. Ces perceptions sont cohérentes avec les recommandations selon lesquelles les superviseurs devraient s'intéresser personnellement aux employés autochtones en offrant écoute et soutien (Burgess et Dyer, 2009; Day et al., 2004), et consentir des efforts afin de développer des liens positifs, durables et basés sur la confiance (Burgess et Dyer, 2009; Thiessen, 2016).

Il ne serait toutefois pas nécessaire, selon les participants, que le superviseur soit autochtone, à condition qu'il fasse preuve d'aptitudes de gestion de la diversité culturelle (Haley et Fisher, 2014). Le fait d'être autochtone permettrait néanmoins d'atténuer la barrière de la langue à laquelle sont confrontés les Cris et les Inuit (Purdie et al., 2006; Sterzuk et Fayant, 2016).

En plus de favoriser l'équité et le respect entre les équipiers, la compréhension des cultures autochtones, l'encouragement, la valorisation, la communication, l'esprit d'équipe et la disposition des superviseurs à répondre aux questions et aux besoins des employés autochtones ont été identifiés par les participants comme étant des aptitudes contribuant à la qualité du climat de travail. Ces comportements ont également été recensés par Caron et al. (2019b) en tant que mesures permettant de favoriser la perception d'inclusion organisationnelle chez les employés autochtones.

### 3.5.3.2 Relations entre employés autochtones et non-autochtones

La qualité des relations entre collègues est considérée nécessaire à la satisfaction professionnelle des employés autochtones (Haar et Brougham, 2013; Hartung et al., 2010; Holcombe, 2009; Rerden et Guerin, 2015; Thiessen, 2016). Outre les enjeux liés à la barrière de la langue, la majorité des expériences négatives quant aux relations entre employés autochtones et non-autochtones ont été rapportées par les Anicinapek situés en territoire non conventionné, là où les entreprises minières appliquent peu de mesure pour favoriser une gestion efficace de la diversité culturelle (Caron et al., 2019a). Les conflits mentionnés par les employés autochtones impliquaient des comportements racistes et discriminatoires, lesquels représentent des barrières à l'emploi recensées dans d'autres études (Caron et al., 2019a; O'Faircheallaigh, 2006). Une masse critique d'employés autochtones est nécessaire pour favoriser un climat de travail positif en réduisant les préjugés par la multiplication des contacts interculturels (Caron et al., 2019a; Rerden et al., 2015). L'organisation

d'activités permettant aux employés autochtones et non-autochtones de tisser des liens hors du lieu ou des heures de travail leur permet d'apprendre à se connaître dans un contexte informel et favorise conséquemment la qualité des relations et du climat de travail (Daly et Gebremedhin, 2015; Rerden et Guerin, 2015; Thiessen, 2016).

Les employés autochtones ayant participé à cette étude ont perçu une jalousie de certains non-Autochtones envers les Cris et les Anicinapek exemptés d'impôt (Harding, 2016). Les employeurs ont quant à eux expliqué que des employés non-autochtones percevaient comme du favoritisme la tolérance envers le manque d'assiduité des Autochtones (Caron et al., 2019a). Afin de réduire de telles sources de conflit, il importe que les employés non-autochtones soient conscientisés et sensibilisés aux réalités culturelles (Caron et al., 2019b; Ewing et al., 2017; Lai et al., 2018; Parmenter et Trigger, 2018; Purdie et al., 2006).

#### 3.5.3.3 Résolution de conflits

La majorité des participants autochtones, à l'instar des employeurs signataires (Caron et al., 2019a), ont qualifié le processus de résolution de conflits de raisonnable et adéquat. Des processus semblables ont aussi été implantés dans d'autres secteurs industriels intégrant la main-d'œuvre autochtone, et auraient contribué à l'amélioration des relations de travail (Hunter et Hawke, 2002). Toutefois, selon des participants cris et anicinapek, les entreprises devraient faire encore plus d'efforts, notamment en matière de prévention, en tenant des rencontres où les membres des équipes sont invités à s'exprimer sur ce qu'ils vivent. Cette suggestion est conséquente avec la propension des Autochtones à éviter les conflits et à s'adapter aux situations problématiques plutôt que de rapporter les problèmes (Haley et Fisher, 2014; Thiessen, 2016).

### 3.5.4 Facteurs individuels

#### 3.5.4.1 Perception générale et attentes envers l'industrie minière

Les perceptions des participants autochtones envers l'industrie minière étaient généralement positives, notamment en raison des occasions de formation, d'une variété d'emplois bien rémunérés, d'une amélioration de la qualité de vie, de la performance des équipements, d'un environnement de travail positif et sécuritaire, ainsi que de l'aide fournie à la communauté en cas de crise. Il est intéressant de constater que plusieurs de ces perceptions ont été exprimées par les participants aninicapek, pourtant considérés comme désintéressés par l'industrie minière selon certains employeurs non-signataires (Caron et al., 2019a). Les principales perceptions négatives évoquées par les participants concernaient les dommages environnementaux et la faible proportion d'employés autochtones au sein de main-d'œuvre minière. En ce sens, plusieurs participants, majoritairement des Anicinapek et des Cris, ont souligné que les entreprises minières devraient se tourner davantage vers les communautés autochtones pour combler leurs postes. L'atteinte d'une masse critique d'employés autochtones favorise le développement économique et social des communautés (Day et al., 2004), la qualité des relations avec les non-Autochtones et, conséquemment, l'amélioration du climat de travail (Caron et al., 2019a; Haley et Fisher, 2014). Le fait d'être entourés d'autres Autochtones permet de briser le sentiment d'isolement (Barnett, et al., 2007; Purdie et al., 2006; Rerden et Guerin, 2015), de se rapporter à des personnes qui partagent une histoire et une culture commune (Haar et al., 2012) et de bénéficier d'un soutien mutuel (Rerden et Guerin, 2015). Des participants ont affirmé s'attendre à ce que les minières versent des redevances directement aux communautés autochtones affectées par l'industrie minière, comme c'est le cas pour différents projets miniers signataires à travers le monde (Haley et Fisher, 2014; O'Faircheallaigh, 2013; Pearson et Daff, 2013; Rodon et Lévesque, 2015). Par ailleurs, une majorité de participants a dit souhaiter que les entreprises minières contribuent à l'économie par l'achat de biens et de services locaux et par des dons à des organismes à but non lucratif ou lors

d'événements spécifiques (Caron et al., 2019b; Haley et Fisher, 2014; Rodon et Lévesque, 2015)

#### 3.5.4.2 Habiletés personnelles

Presque tous les participants autochtones ont affirmé être motivés, enthousiastes face à leur carrière, avoir le désir de se perfectionner, être engagés envers l'entreprise et se sentir responsables de l'atteinte des objectifs organisationnels. De telles attitudes correspondent aux attentes entretenues par les employeurs miniers interrogés par Caron et al. (2019a). De manière générale, la principale motivation des participants était leur désir de contribuer au bien-être de leur communauté et de subvenir aux besoins de leur famille. Ce constat est cohérent avec des études précédentes qui ont montré que, conformément à la culture collectiviste, les Autochtones aspirent d'abord à contribuer au bien-être des membres de leurs familles et communautés (Haley et Fisher, 2014; Holcombe, 2009; Rerden et Guerin, 2015). La réticence à demander de l'aide mentionnée par quelques participants a également été soulignée par des employés autochtones d'un projet minier en Alaska (Haley et Fisher, 2014).

#### 3.5.4.3 Formation

Le manque de formation des membres des communautés participantes a été évoqué comme un des principaux freins à leur intégration au marché du travail, en concordance avec des études précédentes menées au Canada et en Australie (Gray et Hunter, 2005; Kalb et al., 2014; Martin et al., 2016; Purdie et al., 2006). Cette problématique s'accroît alors que l'employabilité dans l'industrie minière nécessite des formations de plus en plus spécialisées (Brereton et Parmenter, 2008) (dont plusieurs sont offertes à l'extérieur des communautés), ce qui réduit les occasions d'emplois pour certaines communautés autochtones (Rodon et al., 2013). Alors que plusieurs employeurs non-signataires étaient d'avis que la formation des Autochtones

est de la responsabilité exclusive du gouvernement et des institutions d'enseignement (Caron et al., 2019a), les employeurs signataires et les employés autochtones ayant participé à la présente étude étaient plutôt d'avis qu'une étroite collaboration entre les acteurs gouvernementaux, communautaires et industriels est essentielle, tel que suggéré dans des études précédentes (Champion, 2004; Cook, 2008; Dockery et Milsom, 2007; Purdie et al., 2006). Le niveau des redevances versées au gouvernement par les minières devrait être fixé de manière à permettre de financer les infrastructures et les programmes de formation nécessaires au développement des compétences des membres des communautés autochtones (Haley et Fisher, 2014; Howard et al., 2012; O'Faircheallaigh, 2013). L'établissement d'un système de redevances adéquat demeure toutefois un enjeu dans plusieurs pays, dont le Canada (Azapagic, 2004; O'Faircheallaigh, 2013; Prno et Slocombe, 2012). Une autre manière pour les minières de contribuer à la formation et au développement des compétences des Autochtones réside dans l'offre de stages et de bourses d'études (Purdie et al., 2006).

#### 3.5.4.4 Contexte familial

Les liens entre les membres de la famille élargie sont fondamentaux pour les cultures autochtones (Dockery et Milsom, 2007; Purdie et al., 2006; Roche et al., 2018); ils permettent de bénéficier d'un vaste réseau social qui fournit des ressources et un soutien dans les moments difficiles et contribue à la construction du savoir et de l'identité (Daly et Gebremedhin, 2015; Haar et Brougham, 2011; Haar et al., 2012; Thiessen, 2016). Ce contexte familial rend difficiles l'intégration et la rétention d'employés autochtones au sein de l'industrie minière, selon les participants autochtones de même que les employeurs signataires (Caron et al., 2019a). Contraints de s'éloigner de la communauté durant des périodes prolongées, les employés autochtones ne peuvent participer à divers événements familiaux et communautaires. Cet enjeu a également été qualifié de barrière importante à l'emploi autochtone dans l'industrie minière en Australie et au Canada (Brereton et Parmenter, 2008; Haley et

Fisher, 2014; O’Faircheallaigh, 2006; Pearson et Daff, 2013; Rodon et Lévesque, 2015). Un autre défi inhérent à l’éloignement prolongé et au respect du calendrier de travail minier réside dans l’importance de considérer les périodes de deuil, au-delà de la famille immédiate, au moment de décès au sein de la communauté. La mort revêt un sens particulier pour les Autochtones et que le recueillement en cas de décès implique souvent une période plus longue (Harris et al., 2016; Jose, 2013; Kuntz et al., 2014; Purdie et al., 2006). Ainsi, les mesures mises en œuvre par les employeurs signataires, dont l’octroi de congés pour les fêtes traditionnelles et autres événements familiaux (Caron et al., 2019a) sont cohérentes avec les besoins exprimés par les Autochtones interrogés dans la présente étude. Certains employeurs ont recours à un bassin d’employés sur appel pour combler les absences familiales et communautaires de cette main-d’œuvre (Haley et Fisher, 2014).

#### 3.5.4.5 Dépendances et criminalité

Les politiques coloniales incluant les pensionnats conçus pour assimiler les peuples autochtones à la société dominante en retirant de force les enfants à leurs familles ont considérablement affecté leur identité, leur culture, leurs valeurs, leur estime de soi et leur bien-être général, notamment en Australie et en Amérique du Nord (Lafrance et Collins, 2003; Milloy, 2008; Rice et Snyder, 2008; Trigger et al., 1996). Les participants autochtones ont affirmé que les traumatismes occasionnés par ce bouleversement sont en grande partie responsables des problématiques de dépendance aux drogues et à l’alcool (Baldry et Cunneen, 2014, Lafrance et Collins, 2003; McKenzie et al., 2016; Monchalín, 2016). Tant les participants de la présente étude que les employeurs signataires (Caron et al., 2019a) ont souligné que les dépendances étaient problématiques pour l’intégration à la main-d’œuvre minière, puisque les mines ont généralement des politiques de « tolérance zéro » envers la consommation de drogues et d’alcool. Cette problématique a aussi été notée dans d’autres projets miniers canadiens, américains et australiens (Gibson et Klinck, 2005; Haley et Fisher, 2014;

Pearson et Daff, 2013). Par ailleurs, la hausse de revenus provenant des emplois dans le secteur minier permettant à certains Autochtones de consommer davantage est évoquée par les participants et a aussi été soulevée précédemment comme enjeu (Bernauer, 2011; Bowes-Lyon et al., 2009; Gibson et Klinck, 2005). En ce sens, les redevances minières devraient permettre l'offre de programmes de réhabilitation culturellement pertinents pour les membres des communautés aux prises avec des problèmes de consommation (Jiwa et al., 2008; Munro et al., 2017). Un programme minier offrant des services de conseils, de consultation et de soutien psychologique, combiné à une flexibilité quant à la réembauche d'employés étant parvenus à vaincre leurs dépendances, a également été bénéfique dans un projet minier en Alaska (Haley et Fisher, 2014),

### 3.6 Conclusion

Les Autochtones souhaitent améliorer les conditions socioéconomiques au sein de leurs communautés et plusieurs désirent participer au développement minier. Malgré les efforts consentis par les gouvernements, les communautés et les entreprises pour favoriser l'intégration de la main-d'œuvre autochtone au sein de l'industrie minière au cours des dernières décennies, les barrières à l'emploi persistent et les résultats visés quant à l'employabilité sont rarement atteints. L'objectif de cette recherche était d'étudier les perceptions des employés autochtones quant aux stratégies utilisées par les employeurs miniers canadiens pour favoriser leur recrutement, leur intégration et leur rétention.

Les perceptions des employés autochtones que nous avons rencontrés confirment plusieurs des perceptions des employeurs rencontrés dans une étude précédente (Caron et al., 2019a). Ainsi, l'importance d'une étroite collaboration entre les gouvernements, les communautés et les entreprises pour créer des partenariats et

mettre en œuvre des programmes favorisant l'employabilité autochtone a été confirmée. Les Anicinapek, qui représentent moins de 1% de la main-d'œuvre des projets miniers situés en territoire non conventionné, ont déploré ne pas bénéficier d'une telle collaboration. La perception est généralement plus positive dans les communautés criées et inuit situées en territoire conventionné, où la proportion de main-d'œuvre autochtone atteint plus de 23% (Caron et al., 2019a). Non seulement l'atteinte d'une masse critique d'employés autochtones justifie-t-elle la mise en place d'un plus grand nombre de mesures de gestion de la diversité culturelle, elle assure également un bon climat de travail en atténuant la propension aux préjugés, en brisant le sentiment d'isolement et en augmentant la motivation et le bien-être au travail des employés autochtones. En plus des programmes de liaison, de mentorat, de progression interne, ainsi que de l'organisation d'activités et l'établissement d'installations qui valorisent les cultures autochtones dans le milieu de travail, les participants ont confirmé l'importance des programmes de préparation à l'emploi, de formation linguistique et d'intégration en milieu de travail. D'autres mesures favorisant la gestion efficace de la diversité culturelle impliquent l'octroi de congés traditionnels et familiaux, la promotion des occasions d'emplois ainsi que l'offre de programmes d'orientation et de formation professionnelle au sein des communautés en fonction des aspirations des candidats.

Bien que généralement similaires, les perceptions des employés autochtones et celles des employeurs étaient parfois différentes. Les différences étaient plus marquées entre les travailleurs Anicinapek et les employeurs non-signataires. Les principales divergences d'opinions concernaient la présence d'un bassin de main-d'œuvre disponible à l'emploi au sein des communautés, l'intérêt des Anicinapek à intégrer la main-d'œuvre minière, ainsi que l'importance de la collaboration industrielle dans leur formation.

Nos résultats concernent trois des plus importantes régions minières au Canada et une variété de contextes. Toutefois, d'autres études seraient nécessaires pour évaluer de façon plus approfondie l'applicabilité de nos résultats à d'autres territoires et peuples autochtones. Néanmoins, il y a suffisamment de similitudes entre les peuples autochtones en ce qui concerne l'expérience sur le marché du travail (Caron et al., 2019b) pour qu'on puisse raisonnablement penser que les résultats seraient largement transférables dans d'autres contextes.

À la lumière des résultats de Caron et al. (2019a) et de la présente étude, de futures recherches pourraient s'intéresser à l'évaluation des différents programmes publics et privés visant à favoriser l'intégration de la main-d'œuvre autochtone à l'industrie minière, afin de vérifier s'ils comblent l'ensemble des besoins exprimés par les employeurs et les employés.

### 3.7 Déclarations et remerciements

Les auteurs tiennent à remercier les 43 participants, qui ont fait preuve de patience et d'intérêt envers ce projet malgré des horaires chargés. Un remerciement s'adresse également à la compagnie Agnico Eagle qui a facilité les déplacements lors de la collecte de données au Nunavut. Ce projet a été financé en partie par une subvention du programme Actions concertées du Fonds de recherche du Québec – Société et culture (FRQSC) en partenariat avec le ministère du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale du Québec (MTESS). JC a bénéficié d'une bourse doctorale du Conseil de recherches en sciences humaines du Canada (CRSH).

## CHAPITRE IV

### ÉVALUATION DE PROGRAMMES D'EMPLOYABILITÉ AUTOCHTONE DANS LE SECTEUR MINIER AU CANADA

Joanie Caron et Hugo Asselin

Université du Québec en Abitibi-Témiscamingue, 445, boulevard de l'Université,  
Rouyn-Noranda (Québec) J9X 5E4, Canada

#### 4.1 Résumé

Le taux de participation de la main-d'œuvre autochtone dans le secteur minier canadien est nettement inférieur à celui des non-Autochtones et les barrières à l'emploi persistent. L'objectif de cette étude consistait à évaluer dans quelle mesure les programmes publics et privés visant à favoriser le recrutement, l'intégration et la rétention d'employés autochtones dans le secteur minier au Canada répondent aux besoins de la clientèle cible. Une évaluation de la conception de programmes répartis dans cinq catégories (liaison, préparation à l'emploi, intégration au site, valorisation culturelle et progression de carrière) a été réalisée en fonction de 50 critères intégrant les besoins des employés autochtones et des employeurs. Une analyse documentaire et des entrevues avec 86 personnes (43 Autochtones, 27 employeurs et 16 représentants de programmes publics au Québec et au Nunavut) a montré qu'en territoire non-signataire d'ententes, seuls des programmes publics sont disponibles et qu'ils ne répondent qu'à 34% des besoins. Les programmes privés disponibles en territoires signataires répondent à 76% des besoins, mais pourraient néanmoins être bonifiés par une reconceptualisation. Ces programmes auraient avantage à être implantés aussi dans les territoires non-signataires compte tenu de leur capacité à répondre aux besoins, mais cela nécessitera un changement de mentalité dans l'industrie.

## 4.2 Introduction

Afin de favoriser la croissance économique et de diminuer les taux de chômage, les pays de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) ont investi des efforts dans le déploiement de politiques actives du marché du travail (PAMT) dans les dernières décennies (Brown et Koettl, 2015; Crépon et Van Den Berg, 2016; McKenzie, 2017). Ces politiques sont mises en place pour aider les personnes sans emploi à trouver du travail et prennent généralement la forme de programmes de subvention, de formation et d'aide à la recherche d'emploi (Brown et Koettl, 2015). Certains programmes s'adressent particulièrement aux groupes dont l'intégration au marché du travail présente des obstacles, tels les immigrants (Sarvimäki et Hämäläinen, 2016), les jeunes (Brown et Koettl, 2015; Caliendo et Schmidl, 2016; Kluge et al., 2019), les femmes (Bergemann et Van den Berg, 2008; Dar et Tzannatos, 1999) et les personnes handicapées (Kluge, 2010).

Les membres des communautés autochtones font aussi face à des obstacles à l'emploi particulièrement importants, ce qui nécessite l'élaboration et la mise en œuvre de PAMT (Dockery et Milsom, 2007; Purdie et al., 2006). En effet, les politiques coloniales et l'hégémonie du modèle capitaliste de développement ont considérablement affecté les systèmes économiques traditionnels, notamment en Australie et en Amérique du Nord (Milloy, 2008) et les Autochtones sont encore largement exclus du développement économique (Dockery et Milsom, 2007; Brereton et Parmenter, 2008; Pearson et Daff, 2013). L'une des principales pierres d'achoppement dans la mise en œuvre d'un climat propice à l'intégration des Autochtones à l'emploi est la méconnaissance du monde du travail à l'égard des cultures autochtones (Pearson et Daff, 2013), en partie causée par la partialité, les stéréotypes et le racisme systémique de la part des superviseurs et des autres travailleurs (O'Faircheallaigh, 2006; Thiessen, 2016). D'autres obstacles à l'emploi

auxquels sont confrontés les Autochtones incluent les conditions sociosanitaires défavorables dans les communautés (Commonwealth of Australia, 2005; Purdie et al., 2006), la méconnaissance ou l'insuffisance de services et des programmes d'employabilité (Fowkes et Sanders, 2015) et le fait de parler une langue différente (Purdie et al., 2006). À ces barrières s'ajoutent le manque de confiance en soi, le manque de formation ou d'expérience de travail, la méconnaissance du milieu industriel, la distance qui sépare les lieux de travail des communautés ainsi que la réticence à renoncer aux activités traditionnelles (O'Faircheallaigh, 2006; Pearson et Daff, 2013; Purdie et al., 2006). Par ailleurs, la priorisation par les gestionnaires de l'aspect production au détriment de l'intégration, et l'incapacité des employeurs à répondre spécifiquement à leurs besoins et préoccupations limitent l'accès à l'emploi et l'intégration des travailleurs autochtones (O'Faircheallaigh, 2006; Pearson et Daff, 2013; Purdie et al., 2006). Afin de surmonter ces obstacles, certains ont soulevé la nécessité d'améliorer les politiques et programmes d'employabilité autochtone (Dockery et Milsom, 2007; Fowkes et Sanders, 2015; Purdie et al., 2006). Puisque les PAMT générales se sont avérées peu efficaces pour favoriser l'intégration des travailleurs autochtones (Dockery et Milsom, 2007; Fowkes et Sanders, 2015), des programmes s'adressant spécifiquement à eux ont été mis en œuvre.

En Australie, l'adoption du *Native Title Act* en 1993 a mené à l'implantation d'une vaste gamme d'initiatives gouvernementales visant la réduction de la disparité entre les Australiens autochtones et non-autochtones en matière d'employabilité (Biddle et al., 2009; Cook, 2008; Dockery et Milsom, 2007; Parsons, 2008; Rerden et Guerin, 2015). Le *Community Development Employment Project* (CDEP) a particulièrement attiré l'attention des chercheurs (Jordan, Lindsay, et Schraeder, 2012; Morphy et Sanders, 2004; Purdie et al., 2006). Cette initiative avait pour but d'offrir aux Autochtones la possibilité de s'investir dans un emploi ciblé par leur communauté, au bénéfice de celle-ci, en échange d'un salaire équivalent aux paiements d'aide sociale

(Cook, 2008). Plusieurs autres programmes et politiques d'employabilité autochtone ont été développés en Australie, dont le *Remote Jobs and Communities Program* (Fowkes et Sanders, 2015), le *Indigenous Vocational Education and Training (VET)* (Boughton et Durnan, 2004; Miller, 2005), la *Aboriginal Employment Development Policy*, le *Working Nation Program* (Dockery et Milsom, 2007), le *Job Network* ainsi que la *Indigenous Employment Policy* (Dockery et Milsom, 2007). Cette dernière initiative s'inscrivait à l'intérieur de la stratégie « Briser le cycle du chômage » (1998 – 2007) visant à coordonner les politiques de lutte contre le chômage en consultant les communautés concernées, les acteurs commerciaux et industriels (Cook, 2008). Bien que ces mesures aient connu un succès mitigé (Biddle, 2004; Biddle et al., 2009; Boughton et Durnan, 2004; Cook, 2008), les efforts se poursuivent afin de favoriser l'intégration de la main-d'œuvre autochtone au marché du travail en Australie (Ewing et al., 2017; Kalb et al., 2014; Purdie et al., 2006).

En Amérique du Nord, les initiatives visant l'intégration au marché du travail de la main-d'œuvre autochtone sont limitées comparativement au contexte australien et ont reçu peu d'attention des chercheurs. Néanmoins, aux États-Unis, le *Workforce Innovation and Opportunities Act* de 2014 contient des dispositions visant à soutenir les activités d'emploi et de formation des Autochtones. Concrètement, la *Division of Indian and Native American Programs* (DINAP) du département du Travail finance des programmes de subventions offrant des possibilités de formation au niveau local (U.S. Department of Labor, 2019). La Commission de vérité et réconciliation du Canada a notamment mené au développement du Programme de formation pour les compétences et l'emploi des Autochtones (Emploi et Développement social Canada, 2019) et du programme Connexion compétences pour les jeunes Inuit et ceux des Premières Nations (Services aux Autochtones Canada, 2018). Au Québec, différentes initiatives ont été déployées, dont le Programme d'aide à l'intégration en emploi des

membres des Premières Nations et des Inuits (PAIPNI) (Gouvernement du Québec, 2019b).

En plus des politiques déployées par les gouvernements pour faciliter l'intégration de la main-d'œuvre autochtone, les entreprises privées ont également investi des efforts en ce sens, que ce soit pour s'ajuster à des réformes légales, contrer la rareté de main-d'œuvre ou favoriser l'acceptabilité sociale des projets, notamment dans le secteur d'exploitation des ressources naturelles (Brereton et Parmenter, 2008; Lucas et Knights, 2014; Russell, 2013). Pour ces raisons, l'industrie minière présente un laboratoire intéressant pour l'étude d'initiatives favorisant la participation autochtone au marché du travail, d'autant plus que l'importance d'identifier les facteurs de succès liés à leur recrutement, leur intégration et leur rétention a été soulignée à maintes reprises en tant qu'enjeu prioritaire (Caron et al., 2019a; Ewing et al., 2017; Haley et Fisher, 2014). Les programmes de liaison, de préparation à l'emploi, d'introduction au site, de valorisation culturelle et de progression de carrière sont parmi les stratégies qui favoriseraient une gestion efficace de la diversité culturelle au sein des entreprises minières qui incluent de la main-d'œuvre autochtone (Caron et al., 2019a, en révision; Haley et Fisher, 2014).

Malgré les initiatives publiques et privées développées pour favoriser l'intégration de la main-d'œuvre autochtone au marché du travail, son taux de participation demeure nettement inférieur à celui des non-Autochtones (Government of Canada, 2018; Moyser, 2017; Stephens, 2010). Les barrières à l'emploi persistent et il est nécessaire d'évaluer la pertinence et l'efficacité des programmes publics et privés pour renverser la tendance (Caron et al., 2019a, en révision; Dockery et Milsom, 2007; Purdie et al., 2006). L'évaluation de programmes s'intéresse à leur conception, leur mise en œuvre, leurs résultats et leur efficacité (Rossi et al., 2018), et fournit des informations pertinentes aux décideurs des gouvernements et des entreprises (Brown

et Koettl, 2015; Rossi et al., 2018), dans une perspective d'amélioration continue (Rossi et al., 2003; Tard et al., 1997).

Considérant les obstacles à l'emploi persistants auxquels font face les Autochtones, la rareté de main-d'œuvre dans l'industrie minière, ainsi que le peu de recherches sur ces questions en Amérique du Nord, l'objectif de cette étude consistait à évaluer dans quelle mesure les programmes publics et privés visant à favoriser le recrutement, l'intégration et la rétention d'employés autochtones dans le secteur minier au Canada atteignent les objectifs et répondent aux besoins de la clientèle cible.

#### 4.3 Évaluation de programmes

L'évaluation de programmes se définit en tant qu'application des méthodes de recherche empirique en sciences sociales au processus d'évaluation des politiques publiques, des programmes ou des projets, à des fins de prise de décision (Beaupré et al., 2017; Langbein et Felbinger, 2006; Rossi et al., 2018). Le concept d'évaluation implique, d'une part, une description de la performance et, d'autre part, certains critères ou normes selon lesquels cette performance est jugée (Rossi et al., 2018). Il existe plusieurs types d'évaluation de programmes (Ridde et Dagenais, 2013), dont l'évaluation de la pertinence, de la conception, de l'implantation, des résultats et de l'efficacité (Mertens et Wilson, 2012; Rossi et al., 2018). Puisque la pertinence de déployer des programmes favorisant le recrutement, l'intégration et la rétention des employés autochtones dans le secteur minier a largement été étudiée et confirmée (Brereton et Parmenter, 2008; Caron et al., 2019a, en révision; Thiessen, 2016), la méthode de l'évaluation de la conception des programmes (aussi appelée évaluation de la théorie du programme; Rossi et al., 2018) a été choisie pour la présente étude. Recommandée pour l'évaluation de programmes conçus pour les groupes autochtones (Dockery et Milsom, 2007; Purdie et al., 2006), l'évaluation de la conception sert à

vérifier l'adéquation entre les services offerts par un programme et les besoins auxquels il est supposé répondre (Rossi et al., 2018). L'évaluation de la conception permet de déterminer si la conceptualisation de base du programme (le programme tel que prévu) présente un moyen raisonnable de répondre aux besoins; les lacunes identifiées pouvant ensuite être corrigées en reconceptualisant le programme (Rossi et al., 2018). Bien que l'évaluation de programmes se concentre souvent sur les résultats et l'efficacité des programmes, il est important de procéder d'abord à une évaluation de la conception (Rossi et al., 2018). L'évaluation des résultats et de l'efficacité serait prématurée sans savoir d'abord si les programmes sont conçus pour répondre aux besoins et considérant que les premières années de mise en œuvre représentent une période d'instabilité (Pancer et Westhues, 1989; Rossi et al., 2018).

L'évaluation de la conception intègre des évaluations descriptives et causales (Langbein et Felbinger, 2006). L'évaluation descriptive porte à la fois sur l'organisation (objectifs, activités, services, échéancier et ressources) et sur l'utilisation des services du programme (séquence d'événements par laquelle la clientèle cible reçoit les services) (Rossi et al., 2018). L'évaluation descriptive doit ensuite être suivie d'une évaluation causale décrivant si et comment les activités du programme entraînent les avantages sociaux prévus (Langbein et Felbinger, 2006; Ridde et Dagenais, 2013).

#### 4.4 Méthodologie

Les programmes publics et privés offerts au Québec et au Nunavut – deux des principales régions minières au Canada – ont été retenus pour une évaluation de la conception (descriptive et causale), basée sur deux sources de données : (1) une analyse de la documentation disponible en lien avec les programmes et; (2) des entrevues semi-dirigées avec des personnes impliquées dans leur élaboration et leur la mise en œuvre, ainsi qu'avec des employés autochtones de compagnies minières. Pour être retenus, les

programmes devaient être accessibles aux communautés anicinapek, cries ou inuit, favoriser le recrutement, la rétention et l'intégration de la main-d'œuvre autochtone<sup>6</sup> et être applicables au secteur minier.

Pour assurer que l'évaluation tienne compte des éléments les plus pertinents pour les décideurs, il importe de formuler les critères par le biais d'interactions et de négociation avec les différentes parties prenantes (Mertens et Wilson, 2012; Rossi et al., 2018). L'importance d'évaluer les programmes en fonction des besoins et des objectifs des employés ou des chercheurs d'emplois autochtones a d'ailleurs été soulignée à maintes reprises (Boughton et Durnan, 2004; Dockery et Milsom, 2007; Fowkes et Sanders, 2015). Puisque les facteurs de succès liés au recrutement, à l'intégration et à la rétention d'employés autochtones au sein de l'industrie minière canadienne ont récemment fait l'objet d'études, tant du point de vue des employeurs (Caron et al., 2019a) que des Autochtones (Caron et al., en révision), la grille d'analyse des programmes a été conçue en s'appuyant sur les besoins exprimés (stratégies souhaitées ou appréciées) dans le cadre de ces deux études (Annexe E).

Puisque les programmes évoluent dans un contexte dynamique (Ridde et Dagenais, 2013), les perceptions des différentes parties prenantes impliquées ont été recueillies afin de représenter une variété de points de vue (Gray et al., 2010; Rossi et al., 2018). Des entrevues semi-dirigées ont donc été réalisées avec 86 personnes, dont 43 Autochtones, 27 employeurs miniers et 16 représentants de programmes publics au Québec et au Nunavut. Les guides d'entrevues ont été conçus conformément au modèle de Rossi et al. (2018) (Annexe F). Les entrevues semi-dirigées ont permis de construire,

---

<sup>6</sup> Les programmes de formation – préalables à toute démarche de recherche d'emploi – ont été exclus de l'étude, qui se concentre sur les programmes favorisant le recrutement, l'intégration et la rétention de travailleurs formés.

conjointement avec les participants, une compréhension riche du phénomène à l'étude (Gauthier, 2003) dans un contexte à la fois souple et rigoureux (Beaupré et al., 2017).

Les participants autochtones, appartenant à deux communautés anicinapek, deux communautés criées et deux communautés inuit, incluaient 32 personnes qui travaillaient ou qui avaient déjà travaillé dans le secteur minier et cinq qui souhaitaient y travailler. Six autres participants autochtones ont été interrogés étant donné leur familiarité et leur compréhension relatives au secteur minier ainsi que leur emploi lié au développement socioéconomique de leur communauté (Tableau 4.1).

Tableau 4.1 Répartition des participants selon leur statut et leur sexe.

	A déjà travaillé		Voudrait travailler		Autre		Total
	Femme	Homme	Femme	Homme	Femme	Homme	
Anicinapek	1	7	1	3	-	-	12
Cris	-	8	-	-	2	-	10
Inuit	3	13	-	1	3	1	21
Total	4	28	1	4	5	1	43

Les 27 employeurs miniers interrogés représentaient 11 compagnies et 17 projets miniers situés en Abitibi-Témiscamingue, dans le Nord-du-Québec et au Nunavut. Parmi les projets participants, cinq étaient au stade de mise en valeur ou de développement et 12 en exploitation. Huit des 17 projets étaient liés aux communautés autochtones avoisinantes par des ententes, soit par leur localisation en territoires conventionnés, soit par des ententes sur les répercussions et les avantages (ERA)

(Tableau 4.2). Enfin, des 16 représentants des programmes publics, quatre représentaient des organismes fédéraux, cinq du Québec, un du Nunavut, deux des communautés anicinapek, deux des communautés cries, un des communautés inuit et un des services urbains en territoire anicinapek.

Tableau 4.2 Distribution des projets étudiés selon le stade de développement (mise en valeur vs exploitation) et la signature ou non d'ententes avec les communautés autochtones et le pourcentage moyen d'employés autochtones.

	Non- signataires	Signataires		Total
Territoire	Anicinapek	Cri	Inuit	
Mise en valeur	1	3	1	5
Exploitation	8	3	1	12
Total	9	6	2	17
% moyen d'employés autochtones	0,17%	19,75%	30,15%	

Lorsque des extraits d'entrevues seront présentés dans la partie Résultats, les participants autochtones seront identifiés par un code ayant la signification suivante : la lettre « A », « C » ou « I » selon que le participant est Anicinapek, Cri ou Inuit, la lettre « F » ou « H » pour le sexe, la lettre « D », « V » ou « X » respectivement pour ceux qui ont déjà travaillé dans les mines (ou qui y travaillaient au moment de l'entrevue), ceux qui voudraient y travailler, ainsi que les autres participants. Enfin, un numéro séquentiel de 1 à 43 correspond à un des 43 participants.

Les employeurs seront identifiés par un code ayant la signification suivante : la lettre « N » ou « S » pour les projets non-signataires ou signataires, suivie de la lettre « M » ou « E », pour le stade de mise en valeur ou d'exploitation, et un numéro séquentiel de 1 à 27 correspondant à un des 27 participants. Il y a cinq catégories de participants employeurs (SM, SE, NM, NE, SME), car deux participants ont répondu à la fois pour un projet de mise en valeur et d'exploitation. Enfin, les représentants des programmes publics seront identifiés par la lettre « R » suivie d'un numéro séquentiel de 1 à 16 correspondant aux 16 participants.

L'approbation du Comité d'éthique de la recherche de l'Université du Québec en Abitibi-Témiscamingue a été obtenue le 11 juin 2018 (certificat # 2018-05\_Asselin). Pour chaque communauté autochtone concernée, une lettre d'appui soulignant l'intérêt et le soutien au projet de recherche a été obtenue préalablement au recrutement des participants aux entrevues. Le formulaire de consentement précisant la participation au projet, les bénéfices et les risques, ainsi que les considérations éthiques (Annexe D) a été expliqué et signé avant chaque entrevue.

#### 4.5 Résultats

L'analyse documentaire, les études de Caron et al. (2019a, en révision) et les entrevues semi-dirigées ont permis d'identifier cinq catégories de programmes favorisant le recrutement, l'intégration et la rétention d'employés autochtones dans le secteur minier : les programmes de liaison, de préparation à l'emploi, d'introduction au site minier, de valorisation culturelle et de progression de carrière. Les programmes publics recensés incluent des programmes fédéraux, provinciaux, régionaux, municipaux et communautaires. Pour les programmes privés, seuls les plus complets – soit ceux qui répondaient au plus grand nombre de besoins – ont été retenus pour l'analyse descriptive. Les entrevues réalisées auprès d'employeurs miniers et

d'employés autochtones par Caron et al. (2019a, en révision) ont permis d'identifier 50 critères (stratégies souhaitées ou appréciées) (Annexe E) selon lesquels les programmes ont été évalués.

L'évaluation descriptive de chacune des cinq catégories de programmes présente d'abord les programmes privés les plus complets, suivis des programmes publics disponibles.

#### 4.5.1 Programmes de liaison

##### 4.5.1.1 Évaluation descriptive

Les programmes privés de liaison visent à assurer un lien direct et humain entre la compagnie minière et les Autochtones en recherche d'emploi. Ce type de programme a également pour objectif de promouvoir le secteur minier et les possibilités d'emploi dans les écoles. Les programmes de liaison impliquent d'abord l'embauche d'un employé autochtone au sein de la communauté, que ce soit directement par la compagnie minière ou dans le cadre d'un partenariat avec le conseil municipal (Inuit) ou le conseil de bande (Anicinapek et Cris). L'agent de liaison occupe plusieurs fonctions, dont la principale consiste à s'assurer que tous les membres de la communauté soient informés des possibilités d'emploi dans le secteur minier et de l'aide disponible pour faciliter l'intégration. Pour ce faire, l'utilisation des médias locaux et sociaux, la promotion d'exemples de réussites, les visites dans les écoles ainsi que l'organisation de foires à l'emploi sont généralement prioritaires. Une fois renseignés, les membres des communautés autochtones intéressés sont invités à rencontrer individuellement l'agent de liaison qui fournit ensuite des services d'orientation et de l'assistance personnalisée pour la préparation de candidatures. Des programmes de liaison étaient appliqués dans la presque totalité des projets signataires. Seul un projet de mise en valeur signataire n'avait pas encore les ressources nécessaires pour mettre en œuvre un programme de liaison, mais avait prévu le faire ultérieurement.

Quant aux projets non-signataires, malgré leur participation ponctuelle à des foires à l'emploi, aucun programme de liaison proprement dit n'y était en place.

Malgré l'absence de programmes privés de liaison en territoire non-signataire, des programmes publics de pré-emploi étaient accessibles à toutes les communautés, généralement via le département de développement socioéconomique. Ces programmes généraux, qui s'appliquent à tous les secteurs, incluaient des services d'orientation et d'accompagnement dans les démarches d'adhésion à la formation requise, d'obtention de financement et d'application à différents postes. Dans les centres urbains du Québec, ces programmes publics sont chapeautés par la Commission de développement des ressources humaines des Premières Nations du Québec (CDRHPNQ) qui a pour mission « d'assurer un accompagnement vers l'emploi pour tous les citoyens et les citoyennes des Premières Nations du Québec, ainsi que pour toutes les personnes autochtones vivant en milieux urbains, et ce, afin de contribuer à favoriser leur épanouissement personnel et professionnel » (First Nations and Inuit Labour Market Advisory Committee, 2019). En territoire cri, le Apatisiwin Skills Development (ASD), anciennement nommé le Cree Human Resource Development (CHRD), a pour objectif d'amener les Cris d'Eeyou Istchee à se trouver un emploi dans leur domaine d'intérêt en travaillant en partenariat avec les communautés, les organismes et les institutions (Cree Nation Government, 2019). Au Nunavut, le gouvernement a instauré la division de perfectionnement professionnel du ministère des Services à la famille, qui a pour mandat de fournir des services qui permettent aux gens de développer les liens qui mènent à des emplois. Des bureaux régionaux de perfectionnement professionnel (Career Development Offices) sont établis au sein des communautés et les membres peuvent référer aux agents de perfectionnement professionnel (Career Development Officers) pour de l'assistance (Government of Nunavut, 2019b). Enfin, il importe de souligner que plusieurs initiatives liées à l'employabilité autochtone au Canada sont financées par différents programmes

fédéraux, dont le Programme de formation pour les compétences et l'emploi des Autochtones (Emploi et Développement social Canada, 2019), le Programme Connexion compétences pour les jeunes Inuit et ceux des Premières Nations (Gouvernement du Canada; Services aux Autochtones Canada, 2018) ainsi que le Fonds pour les compétences et les partenariats (Emploi et Développement social Canada, 2017).

#### 4.5.1.2 Évaluation causale

Les employeurs des projets signataires qui les offrent ainsi que les Cris et les Inuit qui en ont bénéficié ont affirmé que les programmes de liaison atteignent leurs objectifs. En effet, les membres des communautés autochtones concernées connaissaient l'agent de liaison, les possibilités d'emploi ainsi que les différentes formes d'aide à leur disposition. Les programmes de liaison sont d'ailleurs considérés par les employeurs et les employés autochtones comme étant la stratégie de recrutement la plus efficace, notamment en raison du contact humain qu'ils offrent. D'ailleurs, certains ont souligné que le succès d'un tel programme dépend en grande partie de l'agent de liaison choisi, puisque la confiance que lui accordent les membres de la communauté est déterminante dans leur choix de s'intéresser au secteur minier et de se prévaloir du programme.

I have a daughter. She had a hard time at school. She dropped out in secondary 3. But I noticed she started to go and see [the liaison officer]. I was impressed. I said "OK! She wants to do something with her life". [The liaison officer] has a way of approaching people as well. I was impressed. Like he talks to everybody. At the store.... At community gatherings he'll approach young people and just talk to them. (CFX13)

Au-delà du contact humain, le fait de promouvoir l'industrie minière et les différents métiers possibles permet de répondre à un besoin d'information, tant auprès

des chercheurs d'emplois que des élèves, puisque les possibilités d'emploi dans le secteur minier sont souvent méconnues.

I wasn't aware of all these job possibilities. But when I started working there, I saw those departments like HR, concentrator, the mill and everything. For me that was an eye-opener. (CHD17)

Certains besoins des employeurs et des employés autochtones n'étaient toutefois pas comblés par les programmes de liaison les plus complets (Tableau 4.3). Les employeurs signataires souhaitaient avoir accès à une liste des candidats autochtones ayant reçu une formation postsecondaire, afin de mieux cibler leurs efforts de recrutement. Certains employeurs ont eux-mêmes créé des listes de candidats suivant leur application à des postes, leur inscription ou leur réussite de programmes préparatoires à l'emploi. Bien que cette pratique réponde en partie aux besoins, la participation gouvernementale est souhaitée afin de donner accès à une information complète et centralisée.

Les Cris qui ont fait des études supérieures, postsecondaires, qu'est-ce qu'ils font? Ils sont où? [...]. Comment ça qu'on n'est pas capable d'avoir des listes de ceux qui ont gradué? Parce qu'on va les engager! [...]. Est-ce qu'on pourrait avoir une notification automatique du ministère [de l'Éducation]? On les appellerait pour leur proposer des postes et les engager. S'ils ont une formation postsecondaire, c'est sûr qu'ils ont une *job*. (SE13)

Un besoin exprimé par certains participants autochtones demeurerait non comblé par les programmes de liaison les plus complets, soit la création de vidéos pour faire la promotion de la conciliation entre le travail minier et le mode de vie et les cultures autochtones. Certaines vidéos promouvant l'industrie minière étaient diffusées par les

projets signataires au sein des communautés inuit, mais seulement aux participants des programmes de préparation à l'emploi et d'intégration au site.

Un autre besoin partiellement comblé était la promotion de « modèles » au sein des communautés autochtones, soit des employés ayant réussi à s'épanouir professionnellement dans le secteur minier. Bien que cette pratique était mise en œuvre par les projets signataires, les participants anicinapek, cris et inuit souhaitaient qu'il y en ait davantage.

The other really good thing they did was having posters of employees that work at the mine. Role models [...]. If they could do that more in the community [rather than only at the mine site], that'd be good. Show people that are known into the community. Show them happy to work at the mine. (IHX43)

Enfin, bien qu'il était possible pour les Anicinapek de bénéficier de services d'orientation et d'accompagnement dans le cadre de programmes publics généraux au sein de leur communauté, plusieurs auraient souhaité profiter d'un programme complet, incluant la disponibilité d'un agent de liaison, un meilleur suivi, des possibilités de visites de mines et la promotion de « modèles ».

Tableau 4.3 Réponse des programmes de liaison publics et privés aux besoins exprimés par les employeurs et les employés autochtones du secteur minier. Une case blanche signifie qu’aucun programme ne répond à un besoin dans un territoire donné (anicinapek, cri ou inuit), une case grise signifie que certains programmes répondent – partiellement ou totalement – au besoin et une case noire signifie que tous les programmes offerts dans un territoire répondent au besoin. La lettre P indique que seuls des programmes publics répondent au besoin.

Besoins exprimés par les employés autochtones (A), les employeurs (E) ou les deux (AE)		Anicinapek	Cri	Inuit
AE	Visites dans les écoles, présentations, activités « découvertes »			
AE	Visites de mines pour les élèves et les autres membres de la communauté			
AE	Promotion communautaire de « modèles » : employés autochtones ayant réussi à s’épanouir professionnellement dans le secteur minier			
AE	Utilisation des médias sociaux, radio, journaux, affichage dans les communautés, foires d’emplois, salons de carrières, séances d’informations	P		
A	Utilisation des technologies de promotion de l’industrie (vidéo mettant en valeur et conciliant à la fois l’employabilité minière et les cultures autochtones)			
E	Développement d’une liste d’Autochtones à la recherche d’un emploi à l’intention des employeurs			
AE	Présence d’un agent de liaison représentant la compagnie minière au sein de la communauté			
AE	Services d’orientation au sein de la communauté : rencontres individuelles et présentation de l’ensemble des postes concevables au sein de l’industrie minière	P		
AE	Accompagnement au sein de la communauté dans les démarches d’adhésion à la formation requise, d’obtention de financement et d’application à des postes	P		
AE	Encouragement des participants autochtones et suivi de leur cheminement	P		

## 4.5.2 Programmes de préparation à l'emploi

### 4.5.2.1 Évaluation descriptive

Le programme privé de préparation à l'emploi le plus complet était offert aux Inuit du Nunavut par le biais d'une collaboration entre les projets signataires, les communautés et des établissements d'enseignement. Il s'agissait d'un programme de recrutement qui visait à préparer les chercheurs d'emploi autochtones au marché du travail dans le secteur minier. Cette formation intensive d'une semaine était obligatoire pour intégrer la main-d'œuvre minière et incluait un volet théorique et divers ateliers individuels et de groupe. Aucune évaluation individuelle n'était réalisée quant à la formation acquise, la réussite des participants était uniquement conditionnelle à leur participation à l'intégralité du programme de 40 heures. Plusieurs thèmes élaborés par les projets signataires en collaboration avec les communautés inuit concernées étaient couverts par le programme offert dans les communautés :

1. Développement de la conscience de soi
2. Développement d'une éthique de travail positive
3. Transition vers le marché du travail
4. Communication efficace
5. Travail en équipe
6. Gestion du temps
7. Gestion des finances personnelles
8. Équilibre entre la vie personnelle et professionnelle
9. Gestion des émotions
10. Planification de carrière
11. Préparation au travail

Le programme de préparation à l'emploi était publicisé dans le cadre de sessions d'information à l'emploi qui avaient lieu quatre fois par année dans chacune des sept communautés avoisinant les projets, et par le département socioéconomique communautaire via les médias locaux. Les candidats intéressés bénéficiaient de l'aide d'un agent de liaison pour s'inscrire en ligne au programme, puis étaient ajoutés à une liste d'attente jusqu'à ce que le programme soit disponible (une à trois fois par année).

Les participants qui complètent le programme de préparation à l'emploi sont éligibles à la prochaine étape d'un processus de recrutement et d'intégration des projets signataires au Nunavut, soit le programme d'intégration au site (voir section suivante).

Un programme public national similaire aux programmes privés de préparation à l'emploi dans le secteur minier était disponible au Québec et au Nunavut : « L'Essentiel des mines », lancé en 2010 dans le cadre d'un partenariat entre le Conseil des ressources humaines de l'industrie minière (Conseil RHiM) et l'Assemblée des Premières Nations (APN). L'objectif du programme est de « permettre aux apprenants autochtones d'acquérir les compétences non techniques et la confiance nécessaires pour accéder à un emploi enrichissant, en plus de favoriser le développement économique et la santé des communautés » (Mining Industry Human Resources Council, 2019). L'acquisition des compétences se concrétise dans le cadre d'une formation de 12 semaines qui intègre des exemples et des mises en situation propres au secteur minier (CSMO Mines, 2016). Le programme assure qu'un des deux formateurs embauchés est autochtone, inclut des visites d'aînés et offre du contenu de formation élaboré selon une approche traditionnelle et holistique. Le programme est divisé en deux sections. Des formations théoriques en classe visent d'abord l'acquisition de 13 compétences préparatoires au travail (non techniques), « jugées nécessaires par l'industrie pour décrocher un emploi de niveau d'entrée » (CSMO Mines, 2016) :

1. Avoir une attitude positive
2. Se montrer responsable
3. Se montrer capable de s'adapter
4. Se montrer désireux de continuer à apprendre
5. Valoriser la sécurité, la santé et l'environnement
6. Faire preuve de compétence à communiquer
7. Montrer que l'on possède une certaine maîtrise des chiffres
8. Posséder des compétences informatiques et technologiques
9. Gérer l'information
10. Montrer que l'on est capable de penser
11. Montrer que l'on est capable de travailler avec les autres

12. Montrer que l'on connaît le secteur minier
13. Montrer que l'on est sensibilisé aux différents débouchés de carrière dans l'industrie minière

Un deuxième module implique des activités d'enrichissement visant à faire découvrir l'industrie, dont des visites sur les sites, des exercices pratiques et des conférences. Pour réussir le programme, les candidats doivent avoir été présents durant au moins 85% du programme et avoir atteint ou dépassé la note de passage de 60% à tous les questionnaires des modules. En cas d'échec, les participants ont la possibilité de reprendre à volonté les questionnaires qui sont à « livres ouverts ». Ceux qui font preuve d'une assiduité exemplaire reçoivent une mention spéciale. Une fois le programme réussi, les participants sont pris en charge par le département socioéconomique de leur communauté et reçoivent des services de placement, que ce soit au sein de l'industrie minière ou dans un établissement d'enseignement pour un programme d'étude crédité.

Pour être déployé, le programme doit faire l'objet d'un partenariat entre la communauté, les enseignants et l'industrie. À la demande de l'industrie et des communautés autochtones, le Comité sectoriel de main-d'œuvre de l'industrie des mines (CSMO Mines) effectue une demande de financement auprès de l'industrie minière et de Services aux Autochtones Canada (SAC), organise la logistique et assure le déploiement du programme au sein des communautés autochtones concernées. Les Autochtones qui participent au programme reçoivent généralement une allocation de base, combinée dans certains cas à un montant supplémentaire provenant de subventions de SAC.

Situé près des communautés anicinapek participantes, le Centre d'amitié autochtone de Val-d'Or (CAAVD) a aussi développé un programme de préparation à l'emploi intitulé « Stratégie Mikimo », en collaboration avec la Commission scolaire

de l'Or-et-des-Bois, la Commission scolaire Western Québec, la Chambre de commerce de Val-d'Or, les Centres locaux d'emploi de Val-d'Or et Senneterre, l'Université du Québec en Abitibi-Témiscamingue et le Réseau DIALOG (CAAVD, 2017). Officiellement lancée en décembre 2017, la Stratégie Mikimo offre une gamme de parcours rémunérés axés sur l'enrichissement des compétences, la confiance en soi et l'ouverture sur le monde du travail. Financés par Services Canada et le ministère de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur du Québec (MEES), cinq parcours sont offerts pour permettre aux participants d'acquérir quatre types de connaissances transversales concernant le renforcement identitaire (aptitudes à la vie quotidienne, compétences essentielles, compétences professionnelles, identité culturelle), en plus de bénéficier de cinq blocs de formation :

1. Connaissance de soi
2. Santé et mieux-être
3. Métiers et professions
4. Méthodes de recherche d'emploi
5. Savoir, savoir-être et savoir-faire en entreprise

Le programme est publicisé directement au CAAVD, par les médias sociaux et par le « bouche-à-oreille ». Pour bénéficier du programme, les Autochtones de toutes les nations peuvent se rendre directement au CAAVD, où ils sont assignés à un agent de développement socioéconomique et évalués pour ensuite être référés au programme le mieux adapté à leurs besoins. Les participants sont majoritairement anicinapek avec quelques Cris. À la fin du parcours, les participants reçoivent un certificat de réussite. Les parcours qui répondent le plus aux besoins actuels de la clientèle du CAAVD sont les programmes de base liés aux compétences de vie et ceux concernant la pré-employabilité qui sont tous deux conçus pour les personnes en rupture sociale confrontées à des enjeux socioéconomiques majeurs, ainsi que les personnes éloignées du marché du travail et confrontées à des obstacles socioprofessionnels. Ce programme

de préparation à l'emploi est général et ne vise pas de secteurs économiques ou industriels précis.

Au Québec, le Conseil scolaire des Premières Nations en éducation des adultes (CSPNEA), a pour mission « d'assurer la direction nécessaire à la mise en œuvre et au bon fonctionnement des centres régionaux et locaux en éducation des adultes au Québec » (CSPNEA, 2017). Sept centres sont dispersés sur le territoire québécois et ont pour objectif d'offrir un apprentissage culturellement pertinent dans un environnement sain et sécuritaire qui reflète les valeurs des Premières Nations et qui permet d'acquérir les connaissances et les compétences nécessaires aux initiatives d'éducation et d'emploi. Ces centres offrent une variété de programmes d'employabilité, incluant un programme de préparation au marché du travail qui prévoit des formations liées aux compétences essentielles, de l'assistance dans l'élaboration du profil personnel et professionnel et de l'information sur le marché du travail (CRÉA Kitci-Amik, 2019).

Les services offerts par l'Apatisiwin Skills Development (ASD) rejoignent également les objectifs des programmes de préparation à l'emploi. Le mandat de l'ASD gravite autour de trois pôles : le développement des compétences et la formation professionnelle, l'aide financière (p. ex. pour l'amélioration des compétences professionnelles, l'acquisition d'expérience de travail, l'accès à la formation professionnelle et l'entrepreneuriat) et l'appui aux employeurs. En plus des différents programmes d'emploi, de développement des compétences et d'initiatives jeunesse (Cree Nation Government et Grand Council of the Crees (Eeyou Istchee), 2019), l'ASD peut créer et offrir des services sur mesures, en fonction des besoins des communautés et des employeurs. Puisque les services offerts par l'ASD sont modulables, ils peuvent répondre complètement ou partiellement aux besoins associés aux programmes de liaison, de préparation à l'emploi, d'intégration au site ou de progression de carrière.

Enfin, certaines communautés anicinapek, cries et inuit bénéficiaient également d'initiatives communautaires prenant la forme d'ateliers sur le contexte historique de la colonisation, l'estime de soi, le bien-être et la préparation au contexte professionnel en général, sans que cela fasse partie d'un programme de préparation à l'emploi complet tel que déployé par les projets signataires au Nunavut.

#### 4.5.2.2 Évaluation causale

Les participants inuit du programme privé de préparation à l'emploi le plus complet ont souligné leur appréciation marquée pour son contenu qui couvrait autant les aspects personnels (p. ex. l'estime de soi et le bien-être) que professionnels (p. ex. le contexte industriel, les possibilités d'emploi, les normes de santé et sécurité, le déroulement et la réussite d'une entrevue). L'offre du programme dans les communautés et la relation avec le formateur étaient également importantes pour les Autochtones et tous ont mentionné avoir bénéficié d'une relation de qualité même lorsque le formateur n'était pas lui-même autochtone.

They make you understand what you want to do with your life in one week. There are many topics that are looked at. It really helps people see what they want to go from there. They look at what to expect at a job interview, what to say [...]. They got really close to [the instructor] She encourages them a lot. (IFX23)

Il est intéressant de constater qu'autant les Anicinapek que les Cris, pour qui un tel programme de préparation à l'emploi n'était pas disponible, ont mentionné souhaiter en bénéficier.

[I wish] there was a preparation, kind of a pre work training, to see if that's what you really want, if the mining industry is really for you, then don't waste your time. (CFX13)

Dans un même ordre d'idées, quelques participants cri qui avaient participé à des ateliers de formation sur le contexte historique de la colonisation et l'estime de soi organisés par la communauté auraient souhaité répéter l'expérience. Bien que le programme de préparation à l'emploi le plus complet n'inclutait pas de contenu historique, les projets signataires présentaient ce contenu dans leur programme de valorisation culturelle (voir section 4.4). Néanmoins, puisque certains Autochtones ont mentionné qu'il s'agit d'une composante importante pour acquérir la confiance en soi préalablement à l'intégration au marché du travail, il y aurait lieu d'ajouter ce volet de contenu au programme de préparation à l'emploi.

D'autres besoins des participants autochtones n'étaient pas comblés par le programme de préparation à l'emploi le plus complet (Tableau 4.4). Alors que la barrière de la langue est un défi majeur selon les employés et les employeurs, plusieurs participants inuit souhaitent bénéficier d'une formation en langue seconde axée sur le contexte minier faisant partie intégrante ou préalable au programme de préparation à l'emploi.

People would like to take the work readiness program here but they don't understand English. [...] A literacy program would help [...]. I'd say two weeks would work out. [...] We have a lot of dropouts because their main language is Inuktitut and they lack English. (IFX23)

Des initiatives ont été développées par certains projets signataires, tant en territoire cri qu'inuit, pour surmonter la barrière linguistique. Celles-ci incluent la mise à disposition de programmes informatisés d'apprentissage de langues et des sessions d'enseignement de langue seconde à l'interne, mais disponibles seulement après l'embauche et jugées insuffisantes, quoiqu'utiles, par les participants autochtones. Il est à noter que la majorité des Anicinapek étant bilingues n'ont pas exprimé un tel besoin.

Un autre besoin exprimé par les Autochtones, mais non comblé par le programme de préparation à l'emploi le plus complet, résidait dans le délai d'attente (souvent plusieurs mois) pour l'accès au programme obligatoire d'intégration au site minier suivant la réussite du programme de préparation à l'emploi. Pour plusieurs, le délai était beaucoup trop long et cela engendrait un sentiment de découragement, voire de frustration. Cette situation était due à la demande plus élevée que l'offre, mais aussi à des ressources limitées. Au moment de la collecte de données, un seul employé était disponible pour accueillir les participants inscrits au programme d'intégration au site.

Aucun des 43 Autochtones interrogés n'a participé aux programmes publics Stratégie Mikimo ou l'Essentiel des mines. Toutefois, une communauté crie avait bénéficié du programme l'Essentiel des mines, mais les responsables du développement socioéconomique communautaire n'étaient pas en mesure de fournir un suivi quant au placement des participants qui avaient gradué, notamment en raison des difficultés financières du projet signataire impliqué, ce qui aurait forcé un ralentissement des opérations et des licenciements. Néanmoins, selon le responsable du déploiement de l'Essentiel des mines au Québec, le programme atteint ses principaux objectifs (R7).

Tableau 4.4 Réponse des programmes de préparation à l'emploi publics et privés aux besoins exprimés par les employeurs et les employés autochtones du secteur minier. Une case blanche signifie qu'aucun programme ne répond à un besoin dans un territoire donné (anicinapek, cri ou inuit), une case grise signifie que certains programmes répondent – partiellement ou totalement – au besoin et une case noire signifie que tous les programmes offerts dans un territoire répondent au besoin. La lettre P indique que seuls des programmes publics répondent au besoin.

Besoins exprimés par les employés autochtones (A), les employeurs (E) ou les deux (AE)		Anicinapek	Cri	Inuit
AE	Programme offert au sein des communautés autochtones	P		
AE	Participation simultanée de plusieurs candidats autochtones (effet du nombre)	P		
AE	Relation de qualité avec le formateur	P		
A	Contenu de la formation : Contexte historique de la colonisation	P	P	P
AE	Contenu de la formation : Estime de soi, bien-être	P		
AE	Contenu de la formation : Introduction au contexte industriel minier	P		
AE	Contenu de la formation : Présentation de toutes les possibilités d'emploi dans le secteur minier	P		
AE	Contenu de la formation : Respect des normes SST spécifiques au secteur minier			
AE	Contenu de la formation : Langue seconde liée au contexte minier			
E	Contenu de la formation : Assiduité, ponctualité, honnêteté, efficacité	P		
AE	Contenu de la formation : Réussir une entrevue	P		
A	Délais raisonnables entre la fin du programme de préparation à l'emploi et l'admission au programme d'intégration au site			

### 4.5.3 Programmes d'introduction au site minier

#### 4.5.3.1 Évaluation descriptive

Bien que tous les projets appliquaient des mesures d'intégration, le programme privé de préparation au site minier le plus complet avait été instauré par les projets signataires du Nunavut. Ce type de programme vise plusieurs objectifs, dont l'intégration professionnelle et sociale des Autochtones désirant joindre la main-d'œuvre minière, leur adaptation au contexte industriel, leur compréhension des normes et des politiques de l'entreprise et leur familiarisation aux différents métiers possibles dans une perspective de progression de carrière. Durant une semaine, ce programme d'intégration inclut de nombreuses activités, dont plusieurs présentations (santé et sécurité, procédures d'urgence, développement durable, exemples de réussite, possibilités d'emploi, politiques de l'entreprise), des formations en ligne obligatoires, des évaluations médicales, des entrevues individuelles, la fourniture d'équipements de protection individuelle et des visites du site minier, le tout suivi d'une période d'essai des métiers éventuels. Ce programme d'intégration était réservé aux Autochtones qui avaient complété le programme préalable de préparation à l'emploi (voir section précédente). Lorsqu'un nouveau programme de préparation au site est offert (deux fois par mois), les candidats ayant réussi le programme de préparation à l'emploi et dont le nom figure sur la liste d'attente de l'entreprise sont contactés par leur agent de perfectionnement professionnel. Un service de transport à partir du lieu de résidence des candidats jusqu'au point de rassemblement vers le site minier est également fourni par l'agent de perfectionnement professionnel. La rémunération que reçoivent les candidats qui réussissent le programme d'intégration au site, en fonction du seul critère d'assiduité, est remise sous forme de cartes-cadeaux de commerces locaux. Cette procédure assure que l'argent reçu sera réinvesti au sein de la communauté, en plus d'éviter toute coupure d'allocation sociale. Une fois le programme complété, les participants sont déclarés qualifiés, prêts à travailler et sont ajoutés à une liste d'attente

en vue d'obtenir un emploi. Le délai entre la réussite du programme et l'intégration confirmée en tant qu'employé est relativement court.

Aucun programme d'intégration au site n'était disponible aux Anicinapek et aux Cris. Cependant, des processus d'accueil étaient tout de même en place, incluant une introduction générale aux politiques de l'entreprise, une rencontre avec le superviseur et les collègues, une visite des lieux et des installations, des formations concernant le fonctionnement de la machinerie et la santé et sécurité au travail.

Quelques programmes publics d'intégration au site étaient disponibles aux Anicinapek, Cris et Inuit. D'abord, l'Essentiel des mines (voir section précédente) offre des visites de sites miniers et des stages en collaboration avec les entreprises minières. Les employeurs d'un projet non-signataire en territoire anicinapek ont mentionné avoir participé à un programme public intitulé « Minétik » visant l'intégration de la main-d'œuvre autochtone au sein des entreprises minières. Parmi les Anicinapek interrogés, un participant avait bénéficié de ce programme, mais avait quitté son emploi dû à des situations conflictuelles avec d'autres employés non-autochtones. Il a été impossible de recueillir davantage d'informations concernant ce programme, que ce soit par le biais des sources publiques, des responsables du programme, des employeurs ou des participants. Toutefois, les employeurs impliqués ont mentionné vouloir répéter l'expérience.

Le programme public Nika, piloté par le Conseil du patronat du Québec (CPQ), en collaboration avec le Regroupement des centres d'amitié autochtones du Québec (RCAAQ), l'Alliance des centres-conseils en emploi, la Commission scolaire de La Jonquière et le Groupe ADL, vise à faciliter l'embauche et l'intégration de travailleurs autochtones au sein des entreprises québécoises dans trois villes pilotes soit La Tuque (Atikamekw), Roberval (Innus) et Val-d'Or (Anicinapek) (St-Cyr et Twahirwa, 2019).

Ce programme général applicable à toutes les industries mise sur un accompagnement tout au long du processus d'intégration, autant pour l'employé que pour l'employeur, en offrant un service personnalisé et adapté (Regroupement des centres d'amitié autochtones du Québec, 2017). Disponible depuis 2019 seulement, aucun participant autochtone ou employeur n'avait encore bénéficié de ce programme. Néanmoins, les responsables du CAAVD ont affirmé que les besoins sont majoritairement concentrés vers le programme de préparation à l'emploi, la Stratégie Mikimo, et que le programme Nika n'a pas encore été développé à son plein potentiel, notamment en raison d'une réorganisation interne.

Enfin, Services Québec offre le Programme d'aide à l'intégration en emploi des membres des Premières Nations et des Inuit (PAIPNI) ainsi qu'une aide financière à toute entreprise privée québécoise désireuse d'embaucher des Autochtones. Le soutien financier touche à la fois les besoins liés à l'intégration et à la progression de carrière des employés autochtones, et se présente en quatre volets (Gouvernement du Québec, 2017) :

1. un soutien salarial pour l'intégration du travailleur ou de la travailleuse;
2. un soutien salarial pour l'encadrement et l'accompagnement de la personne embauchée;
3. un soutien financier pour compenser les dépenses supplémentaires pour la création ou l'adaptation d'outils de gestion des ressources humaines en contexte de diversité culturelle
4. un soutien financier pour compenser les dépenses directement engagées pour permettre à la personne embauchée de suivre une formation d'appoint.

Ce programme étant relativement récent (2017), aucune entreprise minière n'avait encore fait une demande pour en bénéficier. Plus globalement toutefois, dans le domaine de l'exploitation des ressources naturelles, une entreprise forestière a déjà bénéficié du programme.

#### 4.5.3.2 Évaluation causale

Le programme d'intégration au site le plus complet a été jugé efficace tant par les employeurs et les responsables de programmes que par les participants inuit. Le fait de bénéficier d'un processus encadré d'information, de visites complètes du site et de périodes d'essais de différents métiers préalablement à l'embauche aide à l'intégration des Inuit qui n'ont, pour la plupart, jamais été exposés à un milieu industriel. Par ailleurs, cette période d'essai permet aux participants de mieux comprendre les conditions de travail dans un site minier, de vivre une expérience complète et la possibilité de constater sur les lieux le type d'emploi leur correspondant le mieux et dans lequel ils aimeraient évoluer. Les employeurs apprécient tout autant la possibilité de connaître les futurs employés, leurs aptitudes ainsi que leurs aspirations professionnelles dans une perspective de progression de carrière.

On les fait venir au site [...] où ils apprennent c'est quoi le site et les différents emplois [...]. Quand ils partent de là ils savent c'est quoi, ils font leur choix de carrière, ils savent ce qu'ils veulent faire. Parce que t'as beau leur expliquer ça dans leur communauté, ils ne l'ont jamais vu donc ils ne comprennent pas. (SME21)

De façon générale, les Anicinapek et les Cris interrogés apprécient le processus d'accueil mis en place par les entreprises minières, bien qu'il ne consistait pas en un programme d'intégration au site tel qu'offert en territoire inuit. Plusieurs participants anicinapek et cris ont suggéré des pistes d'amélioration au processus actuel qui correspondaient au contenu du programme d'intégration au site minier offert en milieu inuit. Concrètement, ce qui était le plus souhaité, ce sont les visites complètes du site ainsi que l'occasion de voir et d'expérimenter les différents métiers possibles.

Certains besoins n'étaient pas comblés par le programme d'intégration au site le plus complet (Tableau 4.5). Plusieurs participants autochtones auraient souhaité être

accueillis par un ou des employés qui soient aussi autochtones pour pouvoir s'identifier à eux, communiquer dans leur langue et se sentir à l'aise de rapporter des enjeux, ce qui faciliterait le processus d'accueil dans son ensemble.

They have a non-Native HR person. They need a Cree person to work there as well. To welcome, to make feel comfortable... a person to whom Crees can go to if they have concerns. (CFX13)

Une autre façon de simplifier l'accueil a été suggérée par une des formatrices du programme de préparation à l'emploi présenté à la section précédente. Pour elle, afin de faciliter la transition entre les deux programmes obligatoires, il aurait été pertinent que les formateurs des programmes de préparation à l'emploi puissent accompagner les participants autochtones au programme d'intégration au site. Ce besoin n'étant toutefois pas exprimé par les employeurs ou les futurs employés, il n'est pas inclus en tant qu'indicateur dans la présente analyse de programme. Enfin, un autre besoin, exprimé par un participant Anicinapek, mériterait d'être considéré par les responsables des programmes d'intégration au site minier : l'organisation d'un événement d'accueil (p. ex. dîner) lors duquel les dirigeants auraient l'occasion de montrer leur soutien et leur contentement face à l'arrivée des nouveaux employés.

Tableau 4.5 Réponse des programmes d'intégration au site publics et privés aux besoins exprimés par les employeurs et les employés autochtones du secteur minier. Une case blanche signifie qu'aucun programme ne répond à un besoin dans un territoire donné (anicinapek, cri ou inuit), une case grise signifie que certains programmes répondent – partiellement ou totalement – au besoin et une case noire signifie que tous les programmes offerts dans un territoire répondent au besoin.

Besoins exprimés par les employés autochtones (A), les employeurs (E) ou les deux (AE)		Anicinapek	Cri	Inuit
A	Désignation d'employés autochtones responsables de l'accueil des Autochtones			
AE	Formation de base (valeurs, politiques et mesures de sécurité de l'entreprise, visite des installations et des bureaux, présentation à l'équipe et formation technique liée aux tâches à effectuer)			
AE	Visite complète du site			
A	Jumelage rapide avec d'autres employés autochtones (effet du nombre)			
AE	Présentation des divers métiers possibles			
AE	Possibilité d'essai de différents métiers préalablement à l'embauche			
A	Événement d'accueil (p. ex. dîner) impliquant les dirigeants qui montreraient leur soutien et contentement à l'arrivée des nouveaux employés autochtones			

#### 4.5.4 Programmes de valorisation culturelle

##### 4.5.4.1 Évaluation descriptive

Les programmes de valorisation culturelle ont pour objectif de favoriser un bon climat de travail ainsi que la sécurisation culturelle de la main-d'œuvre autochtone. Les programmes privés les plus complets instaurés par la majorité des projets signataires incluaient une formation sur la diversité culturelle obligatoire pour tous les employés, dont le contenu avait été élaboré en collaboration avec les communautés autochtones.

Cette formation vise l'instauration d'une compréhension des particularités culturelles, des obstacles auxquels font face les communautés autochtones, des réalités d'autres groupes culturels non-autochtones, ainsi que des compétences nécessaires pour communiquer et collaborer efficacement en milieu de travail.

D'autres initiatives organisationnelles complètent les programmes privés de valorisation culturelle au sein des projets miniers, telle l'offre de congés traditionnels, familiaux, communautaires et de décès dans un contexte familial élargi, de visites du site minier pour les conjoints et la mise à disposition d'installations permettant de demeurer en contact avec les membres de la famille et de la communauté. L'établissement d'un centre culturel où tous les employés sont les bienvenus, d'installations pour la préparation et l'entreposage de nourriture traditionnelle ainsi que l'organisation d'activités culturelles faisaient également partie des programmes les plus complets. Enfin, la présence d'une ressource autochtone pour répondre aux préoccupations et participer à la résolution de conflits impliquant des employés autochtones complète cette catégorie de programmes.

Par leur nature, les programmes de valorisation culturelle sont essentiellement privés. Néanmoins, une composante de l'un d'eux, soit la formation sur la diversité culturelle, a été développée par le service de formation continue de l'Université du Québec en Abitibi-Témiscamingue à la demande du Comité sectoriel de main-d'œuvre de l'industrie des mines (CSMO Mines). La formation « Les Saisons des peuples » traite de la diversité culturelle en milieu de travail avec l'ensemble des travailleurs miniers et des superviseurs, afin de favoriser l'intégration d'employés d'origines et de cultures différentes. Deux différents volets sont offerts. Le premier vise l'ensemble des travailleurs miniers et dure cinq heures alors que le second, spécifiquement conçu pour les superviseurs, nécessite sept heures de présence. Les activités d'apprentissage communes aux deux formations permettent d'atteindre trois catégories d'objectifs

spécifiques : ceux liés aux connaissances (C), aux attitudes (A) et aux habiletés (H) (UQAT, 2019) :

- Avoir une information de base au sujet des Autochtones permettant une perception plus juste de leur réalité (C);
- Être capable de démontrer des comportements d'ouverture et d'acceptation face aux différences culturelles (A);
- Prendre conscience des différents obstacles qui nuisent à la communication et aux relations entre les peuples (A);
- Prendre conscience de ses propres valeurs culturelles et croyances dans les rapports interculturels (A);
- Être en mesure de comparer sa propre culture et celle des autres (C);
- Permettre d'établir des liens avec les gens qui font partie de l'environnement de travail (H);
- Éveiller les consciences et développer des stratégies et des approches appropriées dans un contexte multiculturel (C et H);
- Prendre conscience de la valeur ajoutée d'une culture organisationnelle favorable à la diversité culturelle (C).

À ces objectifs s'ajoutent ceux qui visent uniquement les superviseurs :

- Développer des habiletés de « leadership » en communication et en gestion dans un contexte multiculturel (C, A et H);
- Représenter les dimensions humaines du cadre de travail moderne (A et H);
- Identifier les situations pouvant créer des conditions à risque de conflits et les stratégies à adopter pour mieux les gérer (C, A et H);

Le contenu des formations présente la diversité culturelle dans un sens large, tout en intégrant des éléments propres aux relations entre les Autochtones et non-Autochtones (p. ex. culture, croyances, valeurs, choc culturel, obstacles à la communication, ressemblances et différences, qualités essentielles pour travailler en contexte de diversité culturelle).

Enfin, il importe de souligner que les entreprises minières québécoises peuvent tirer parti du Programme d'aide à l'intégration à l'emploi des membres des Premières Nations et des Inuit (PAIPNI) décrit plus haut afin d'obtenir du financement à l'adaptation ou à la création de procédés et d'outils permettant de tenir compte des particularités d'une main-d'œuvre issue d'une autre culture de travail (Emploi-Québec, 2019a, 2019b). Les services modulables de l'ASD peuvent aussi assister les entreprises minières en territoire cri dans l'adoption et le financement de telles mesures. L'ASD a d'ailleurs récemment déployé une initiative permettant aux projets miniers en territoire cri d'accéder à des mentors autochtones qui se présentent en entreprise quelques fois par mois pour rencontrer les employés autochtones pour des services de soutien, de suivi et de conseils.

#### 4.5.4.2 Évaluation causale

Les programmes de valorisation culturelle les plus complets atteignaient leurs objectifs et comblent la presque totalité des besoins des employeurs, des employés et des responsables de programmes publics interrogés (Tableau 4.6). Les participants étaient d'avis que la formation sur la diversité culturelle avait pour effet de favoriser un bon climat de travail puisqu'elle permettait aux différents groupes culturels de mieux comprendre les réalités propres à chacun, de briser des préjugés et d'instaurer les bases d'une meilleure communication. En ce sens, il est important que les programmes soient offerts à tous les employés, autochtones et non-autochtones, puisque chacun des groupes doit se familiariser avec les particularités culturelles des autres. La capacité des superviseurs de bien gérer cette diversité étant qualifiée de facteur clé pour la rétention de la main-d'œuvre autochtone, leur formation est conséquemment jugée cruciale puisqu'elle leur permet de comprendre les comportements et les valeurs des employés, de mieux superviser et gérer les conflits.

Tous nos employés, quand ils sont engagés, on les forme sur la réalité autochtone. Ça permet d'éviter certains conflits. [...] Moins les gens sont éduqués, plus le racisme sort. (SE13)

Les employés cris et inuit pour qui des congés traditionnels, communautaires et familiaux, des installations et des activités culturelles étaient disponibles ont souligné leur appréciation à maintes reprises. Selon eux et les employeurs signataires, il est important que les employeurs intègrent la culture en milieu de travail pour favoriser le bien-être des employés autochtones, ce qui facilite à la fois leur intégration et leur rétention. Enfin, le fait de pouvoir se rapporter à une ressource autochtone en cas de situations difficiles ou en cas de conflits avec d'autres employés non-autochtones permet de régler des enjeux qui, dans le cas contraire, peuvent entraîner la démission de certains employés autochtones.

You don't want to sacrifice your way of life for a mining company. And, so, for [this company], it's good that they have [time off] during the Goose break, so people can go out (CHD20)

Peu de besoins exprimés par les employés et les employeurs n'étaient pas comblés par les programmes de valorisation les plus complets. Bien que les projets signataires concernés autorisent des visites du site minier à la famille et fournissent de la nourriture traditionnelle, plusieurs participants autochtones souhaitaient que ces pratiques aient lieu plus souvent. Toutefois, les entreprises minières sont soumises à un cadre réglementaire et à des contrôles de qualité et demeurent limitées quant à la possibilité d'offrir de la nourriture traditionnelle.

They used to do [family visits]. Let's say during Christmas time. My husband would take me to the mining company to see how it is over there [...]. It could happen more often. (IFX29)

La nourriture traditionnelle a toujours été un élément de très haute importance pour les cris [...]. On ne pouvait pas en fournir en raison des permis qui seraient requis et surtout du contrôle de la salubrité des aliments non contrôlés. [...] Par contre, on encourageait le tallyman et sa famille à obtenir de la nourriture traditionnelle et ils invitaient les employés au site culturel pour leur en faire déguster. (SE13)

Plusieurs Anicinapek qui auraient souhaité bénéficier de programmes de valorisation culturelle ont déploré le fait qu'aucun employeur non-signataire n'en offrait.

Tableau 4.6 Réponse des programmes valorisation culturelle publics et privés aux besoins exprimés par les employeurs et les employés autochtones du secteur minier. Une case blanche signifie qu'aucun programme ne répond à un besoin dans un territoire donné (anicinapek, cri ou inuit), une case grise signifie que certains programmes répondent – partiellement ou totalement – au besoin et une case noire signifie que tous les programmes offerts dans un territoire répondent au besoin.

Besoins exprimés par les employés autochtones (A), les employeurs (E) ou les deux (AE)		Anicinapek	Cri	Inuit
AE	Formation sur la diversité culturelle <ul style="list-style-type: none"> <li>• Contenu élaboré en collaboration avec les communautés autochtones</li> <li>• Information et sensibilisation des employés relativement aux réalités particulières des différents groupes culturels</li> <li>• Formation offerte aux superviseurs et à tous les employés (non-Autochtones, Autochtones)</li> </ul>			
AE				
AE				
AE	Congés de chasse / pêche (Moose break / Goose Break / Semaines culturelles)			
AE	Congés pour événements communautaires / familiaux			
AE	Visites du site minier pour les familles des employés autochtones			
AE	Installations permettant de communiquer avec les membres de la famille / communauté			
AE	Établissement d'un centre culturel			
AE	Installations pour l'entreposage et la préparation de nourriture traditionnelle			
AE	Fourniture de nourriture traditionnelle par l'entreprise			
AE	Organisation d'activités culturelles			
AE	Présence d'une ressource autochtone au sein de l'entreprise disponible pour répondre aux préoccupations et participer à la résolution de conflits			

#### 4.5.5 Programmes de progression de carrière

##### 4.5.5.1 Évaluation descriptive

Les programmes de progression de carrière visent à favoriser la rétention de la main-d'œuvre autochtone par le développement des compétences et l'accompagnement des employés dans l'atteinte de leurs objectifs de carrière. La mise en œuvre des programmes privés les plus complets nécessitait une étroite collaboration entre les entreprises minières, les instances autochtones, les autorités gouvernementales et les établissements d'enseignement. Ces programmes étaient déployés en continu et établis à long terme, puisque les employés autochtones sont généralement embauchés dans des postes d'entrée et que plusieurs étapes peuvent être nécessaires avant d'atteindre le niveau d'emploi convoité. Pour certains projets miniers signataires, l'information concernant le déroulement et le contenu des programmes de progression de carrière était transmise dans le cadre de sessions communautaires ou de programmes précédents, dont ceux de liaison, de préparation à l'emploi et d'intégration au site. La première étape du programme de progression de carrière consiste à rencontrer individuellement chacun des employés afin d'identifier leurs objectifs de carrière. Une fois les aspirations professionnelles précisées, le cheminement requis est expliqué aux employés et de l'accompagnement est fourni dans l'inscription aux différentes formations requises. Les formations peuvent être offertes entièrement à l'interne ou peuvent inclure des formations externes dans des centres professionnels ou des établissements d'enseignement reconnus. Pour la formation interne, les programmes de progression de carrière les plus complets offraient un système de compagnonnage ou de mentorat qui vise le développement de compétences par le jumelage à un employé plus expérimenté. Au-delà de la formation, le mentor contribuait à l'accompagnement et au soutien psychologique des employés autochtones en processus d'apprentissage. La collaboration des autorités gouvernementales et des établissements d'enseignement permettait, dans certains cas, la reconnaissance des acquis et des compétences des employés autochtones formés à l'interne. Dans le cas de formations

externes, les entreprises collaboraient avec les instances autochtones qui avaient accès à des programmes de subvention pour la formation des membres des communautés. Les programmes de progression de carrière les plus complets offraient des cheminements établis dans l'ensemble des départements organisationnels, que ce soient des postes techniques, professionnels ou de gestion. Puisque les responsables des programmes de progression de carrière connaissent les employés autochtones, leurs aspirations professionnelles de même que l'état de leur avancement, ils s'assurent que les employés comprennent bien le processus d'affichage de postes, effectuent un suivi personnalisé et procèdent à des rappels lorsque vient le temps de postuler un emploi. Des rencontres périodiques permettent d'évaluer le cheminement professionnel des employés, de les encourager en vue des prochaines étapes à franchir et contribuent à la résolution de toute complication relative à leur progression. Enfin, les programmes de progression de carrière les plus complets promouvaient l'accession des employés à des postes supérieurs par le biais de différents médias au sein de l'entreprise (p. ex. affiches dans les corridors, télévision, site Internet, etc.).

Toutes les communautés autochtones, qu'elles soient en territoire anicinapek, cri ou inuit, bénéficient de programmes publics permettant d'identifier les aspirations professionnelles, d'établir des cheminements personnalisés et de financer la formation externe de leurs membres. Que ce soit via les départements de développement socioéconomique (Québec) ou les bureaux régionaux de perfectionnement professionnel (Nunavut), des agents sont disponibles pour accompagner les membres des communautés dans l'accès aux différents services offerts. Ce sont également ces agents qui encouragent et soutiennent les bénéficiaires dans leur progression et qui effectuent des suivis quant à leur avancement professionnel, en collaboration ou non avec les entreprises minières. À titre d'exemple le CRÉA Kitci-Amik de la communauté Anicinapek de Lac Simon offre un service de suivi en emploi d'une durée maximale de six mois pour les employés autochtones ayant été embauchés à la suite

d'une formation. En collaboration avec les minières, l'ASD peut aussi fournir des services d'organisation et de financement pour la formation externe des employés autochtones en territoire cri dans une perspective de progression de carrière. Les projets situés au Nunavut bénéficient également d'une telle collaboration. Dans le cadre des *Apprenticeship programs*, les employés autochtones qui choisissent les métiers de cuisinier, charpentier, mécanicien de chantier, électricien, technicien d'équipement lourd, soudeur ou plombier peuvent recevoir un diplôme d'études professionnelles s'ils complètent 1800 heures d'expérience de travail sur un site en plus de la formation externe de huit à douze semaines dans des collèges du Nunavut ou de l'Alberta (Government of Nunavut, 2019a).

Les Programmes d'apprentissage en milieu de travail du ministère du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale (MTESS) favorisent la formation interne via un système de compagnonnage au sein d'entreprises québécoises. Les employeurs effectuent une demande auprès de Services Québec afin que leurs employés les plus expérimentés transmettent leur savoir-faire à leurs collègues sur une base individuelle (MTESS, 2017). Divers métiers sont inclus dans les Programmes d'apprentissage en milieu de travail, dont un directement lié au contexte minier : mineur sous terre. Les entreprises qui adhèrent à ce programme doivent d'abord assurer la participation du compagnon désigné à une séance d'information offerte par Emploi-Québec. En plus de prendre part à cette séance d'information, le compagnon qualifié devra exercer lui-même le métier de mineur sous terre, être reconnu pour son expertise, faire preuve d'une facilité à communiquer et d'un bon jugement (MTESS, 2017). Le déploiement du programme implique différentes composantes. L'apprenti reçoit un carnet d'apprentissage qui renferme un plan personnalisé d'acquisition de compétences conçu en fonction de la norme professionnelle spécifique à son métier. Dans le cas des mineurs sous terre, la norme professionnelle a été élaborée par le Comité sectoriel de main-d'œuvre de l'industrie des mines (Emploi-Québec et CSMO Mines, 2011). Le

guide du compagnon contient les recommandations pour chaque étape, les préalables exigés de l'apprenti et des indications sur la progression de l'apprentissage (MTESS, 2017). Les employeurs qui participent au programme sont éligibles à différents crédits d'impôt (MTESS, 2018), tant au provincial (Revenu Québec, 2018) qu'au fédéral (Agence du revenu du Canada, 2019). Lorsque l'apprenti complète le programme et maîtrise les compétences essentielles du métier de mineur sous terre, il peut effectuer une demande auprès du MTESS afin d'obtenir un certificat de qualification professionnelle (Emploi-Québec, 2013). Bien que le programme ait été déployé plusieurs fois dans des mines au Québec depuis 2002, aucun des participants à cette étude – employeurs ou employés – n'y avait participé. Un responsable a d'ailleurs souligné que le programme est sous-utilisé dans le secteur minier. Outre le métier de mineur sous terre, divers domaines sont inclus dans les Programmes d'apprentissage en milieu de travail qui sont pertinents au secteur minier, dont l'électricité, la tuyauterie, la mécanique, le traitement des eaux et la soudure (Emploi-Québec, 2020).

#### 4.5.5.2 Évaluation causale

Les employeurs signataires et les employés autochtones étaient d'avis que les programmes de progression de carrière rencontrent leurs objectifs en favorisant la rétention de la main-d'œuvre autochtone par le développement des compétences et l'accompagnement dans l'atteinte des objectifs professionnels. Conjointement à la capacité des superviseurs à bien gérer la diversité culturelle, les programmes de progression de carrière étaient d'ailleurs qualifiés d'essentiels à la rétention des employés autochtones. Bien que l'intégration à la main-d'œuvre minière se soit faite par le biais de postes d'entrée pour la majorité des employés autochtones, la prise en compte de leurs aspirations professionnelles et l'engagement de l'entreprise quant à leur progression étaient source de motivation et d'encouragement. Ainsi, les programmes de progression de carrière permettent aux employés autochtones de

s'accomplir professionnellement malgré les obstacles à l'emploi auxquels ils font face, dont le manque de formation ou d'expériences de travail.

Par ailleurs, les programmes de progression de carrière qui impliquent une relation plus étroite entre le(s) responsable(s) des ressources humaines et les participants autochtones permettent, selon certains employeurs, de favoriser leur rétention en contrant les perceptions de favoritisme, d'exclusion ou même de discrimination. En effet, il arrive que la progression de collègues non-autochtones à des postes pour lesquels des employés autochtones avaient appliqué genre de telles perceptions, bien que le processus ait été réalisé de manière équitable en respectant les conditions prescrites. Il est donc important pour les employeurs de prendre le temps d'expliquer aux employés autochtones le cheminement nécessaire à l'atteinte de leurs objectifs professionnels. Conséquemment, les rencontres d'évaluation et de suivi, l'encouragement et le soutien sont des mesures importantes pour le succès des programmes de progression de carrière qui sont appréciées par les employés autochtones. Par ailleurs, les employeurs dont les programmes de progression de carrière incluent la promotion de l'ascension des employés à des postes plus élevés ont souligné qu'il s'agit d'une mesure qui favorise leur sentiment de fierté et d'appartenance. Bien qu'il s'agisse de promotion interne, cette mesure corrobore un besoin exprimé par les Autochtones concernant la promotion communautaire de « modèles », soit des employés autochtones ayant réussi à s'épanouir professionnellement dans le secteur minier.

Il importe de souligner que, de façon générale, plusieurs participants ont insisté sur l'importance de la contribution des entreprises ainsi que des investissements gouvernementaux pour favoriser la formation des Autochtones en vue d'atteindre une

représentation plus élevée au sein de la main-d'œuvre. L'effet du nombre<sup>7</sup> est, selon les employés et les employeurs, un facteur lié au groupe de travail favorisant l'intégration de la main-d'œuvre autochtone au sein de l'industrie minière. Bien que la mise en œuvre des autres programmes décrits plus haut contribue à favoriser l'effet du nombre, les programmes de progression de carrière sont qualifiés de particulièrement importants, puisqu'ils permettent une représentativité d'employés autochtones à tous les échelons de l'entreprise.

Certains besoins n'étaient pas tout à fait comblés par les programmes de progression de carrière les plus complets (Tableau 4.7). Pour les Cris, il s'agissait surtout d'avoir accès à des formations externes qui correspondent aux aspirations des employés et qui permettent d'accéder à des postes plus élevés au sein de l'entreprise.

A lot of times people will apply just because they need a job, but their passion is somewhere else. [...] The funding is not used in a way to help our people develop their skills in areas they are interested in. That needs to change. (CHD17)

En territoire inuit, deux autres besoins n'étaient pas comblés par les programmes de progression de carrière les plus complets, soit le système de mentorat et la reconnaissance des acquis par les commissions scolaires. Ces deux initiatives étaient toutefois disponibles dans certains projets signataires en territoire cri. Alors que le mentorat offre un environnement pour le développement des compétences, la reconnaissance des acquis par les commissions scolaires assure l'officialisation des qualifications dans une perspective d'employabilité à long terme, au-delà de la durée

---

<sup>7</sup> Nécessité de franchir un seuil de participants pour qu'un mouvement social se produise (Oliver et al, 1985).

d'un projet minier. Les mesures de mentorat ne sont pas en vigueur dans les projets en territoire inuit qui offrent plutôt de la formation interne par une équipe désignée. Quant à la reconnaissance des acquis par les commissions scolaires, bien que la mesure ait été souhaitée par les employeurs signataires en territoire inuit, le processus pour l'implanter a été qualifié de compliqué et n'a pas encore abouti malgré les efforts déployés.

On ne veut pas faire travailler quelqu'un pour que, quand la mine va fermer, il retourne chez eux sans diplôme. On veut que les gens aient des diplômes en main pour qu'ils puissent appliquer n'importe où. C'est la commission scolaire qui fait la reconnaissance des acquis. (SE13)

La majorité des Anicinapek consultés ont participé à des programmes publics au sein de leur communauté leur permettant d'identifier leurs aspirations professionnelles, d'obtenir de l'aide dans l'application et du soutien technique et financier pour leur inscription à des programmes externes de formation. Ces programmes étaient appréciés des Anicinapek, bien que certains aient déploré le manque de publicité, l'abus de certains bénéficiaires, le manque d'aide financière, le manque d'encouragement et le manque d'adaptation des formations aux façons de faire des Autochtones. Par ailleurs, une collaboration avec les entreprises minières, notamment pour l'implantation d'un système de mentorat, était souhaitée. Ces communautés ne bénéficiaient pas d'une collaboration avec les projets non-signataires, étant majoritairement d'avis que la responsabilité de former et de développer les compétences des Autochtones revient au gouvernement et aux institutions d'enseignement.

De les former de A et Z pour leur offrir des emplois? Il n'y a pas personne avec qui on fait ça et il y a des établissements scolaires qu'on ne peut pas remplacer. Ils sont là pour ça. (NE7)

Tableau 4.7 Réponse des programmes de progression de carrière publics et privés aux besoins exprimés par les employeurs et les employés autochtones du secteur minier. Une case blanche signifie qu'aucun programme ne répond à un besoin dans un territoire donné (anicinapek, cri ou inuit), une case grise signifie que certains programmes répondent – partiellement ou totalement – au besoin et une case noire signifie que tous les programmes offerts dans un territoire répondent au besoin. La lettre P indique que seuls des programmes publics répondent au besoin.

Besoins exprimés par les employés autochtones (A), les employeurs (E) ou les deux (AE)		Anicinapek	Cri	Inuit
AE	Identification des aspirations professionnelles des employés autochtones	P		
AE	Cheminement permettant d'atteindre les postes convoités, incluant les postes de supervision / direction			
AE	Possibilité de suivre des formations internes			
AE	Possibilité de suivre des formations externes	P		
AE	Système de compagnonnage / mentorat			
AE	Encouragement et soutien	P		
AE	Suivi, évaluation périodique de l'avancement professionnel des employés autochtones	P		
AE	Promotion à l'interne de la progression des employés autochtones			
E	Collaboration avec les commissions scolaires pour la reconnaissance des acquis			

## 4.6 Discussion

Les accords sur les revendications territoriales conclus dans le Nord-du-Québec (Gouvernement du Québec, 2015) et au Nunavut (Gouvernement du Canada, 2019a) engendrent des retombées pour les communautés criées et inuit, incluant des occasions de formation, de développement des compétences et des garanties d'emplois (Kennett, 1999). Puisqu'aucun traité moderne n'a encore été convenu avec les Anicinapek (Algonquins) en Abitibi-Témiscamingue, ces communautés doivent négocier de gré à gré avec les entreprises minières, ce qui a généré jusqu'à maintenant peu de résultats concrets en matière d'employabilité autochtone (Caron et al., 2019a, en révision). Les résultats de la présente étude vont dans le même sens, alors que les programmes privés les plus complets sont offerts par les projets situés là où le cadre légal et réglementaire l'impose. En effet, outre quelques mesures générales découlant des programmes d'intégration au site offerts par les projets non-signataires qui permettent de répondre à 4 des 50 critères, les 17 autres besoins des Anicinapek partiellement ou totalement comblés le sont par des programmes publics seulement : 29 critères n'ont pas été rencontrés. Conséquemment, bien que les initiatives gouvernementales présentent le point de départ pour l'action à propos de l'employabilité autochtone (Purdie et al., 2006), la capacité des programmes publics à favoriser l'employabilité d'Anicinapek dans le secteur minier sans une participation du privé demeure limitée. Ce constat est largement documenté, alors que les partenariats entre le public, le privé et les communautés autochtones sont qualifiés d'essentiels à l'amélioration de l'employabilité autochtone (Dockery et Milsom, 2007; Fowkes et Sanders, 2015; Miller, 2005; Purdie et al., 2006). Il est important de noter qu'une combinaison de mesures est nécessaire afin d'observer des résultats concrets en matière d'employabilité autochtone, et que des mesures isolées, développées en silo, ainsi que le manque de coordination sont inefficaces (Cook, 2008; Dockery et Milsom, 2007; Purdie et al., 2006). Il n'est par conséquent pas surprenant qu'à eux seuls, les

programmes publics qui se limitent au soutien financier ou aux subventions pour l'embauche d'employés autochtones ne suffisent pas à assurer le recrutement, l'intégration et la rétention d'employés autochtones (Boughton et Durnan, 2004).

Bien que des changements législatifs paraissent nécessaires pour renverser la situation, le contexte juridique autochtone au Québec (Gervais et al., 2013; Otis, 1999, 2005) et en territoire anicinapek (Pasternak et Gambino, 2017) évolue lentement. Force est de constater que la participation du privé pour l'amélioration des programmes et des résultats en matière de recrutement, d'intégration et de rétention de la main-d'œuvre minière dans le secteur minier doit nécessairement passer par d'autres facteurs. En dehors du cadre légal, l'industrie minière a montré des progrès au cours des dernières décennies en Amérique du Nord. Les approches conventionnelles du développement minier, associées à des conséquences environnementales négatives, à des perturbations sociales et à l'instabilité économique locale ont, dans plusieurs cas, fait place à des pratiques de développement responsable impliquant la participation accrue des communautés locales à la prise de décision (Owen, 2016; Prno et Slocombe, 2012). C'est donc motivées par l'obtention d'une « licence sociale d'exploitation » et l'accès au territoire (Joyce and Thomson, 2000; Thomson and Boutilier, 2011), que les entreprises minières adhèrent de plus en plus à des initiatives volontaires visant l'amélioration des pratiques environnementales, sociales et économiques (p. ex. Framework for Responsible Mining: A Guide to Evolving Standard, International Council on Mining and Metals' 10 Principles et Towards Sustainable Mining). Toutefois, les initiatives les plus crédibles (et contraignantes) qui impliquent une

certification<sup>8</sup> demeurent plus rares dans le secteur minier que dans d'autres secteurs comme la foresterie (Basso et al., 2018; Rotherham, 2016). Deux initiatives canadiennes récentes menant à une certification méritent néanmoins une attention particulière puisqu'elles sont susceptibles de favoriser l'employabilité autochtone dans le secteur minier. L'Initiative for Responsible Mining Assurance (IRMA) vise l'amélioration de la performance sociale et environnementale des entreprises minières. Les entreprises certifiées IRMA doivent obtenir le consentement libre, préalable et éclairé des communautés autochtones concernées, générer des avantages concrets au profit de ces communautés et les impliquer dans la prise de décisions (IRMA, 2018). Une autre norme de certification en développement durable pour l'exploration minière élaborée par l'Université du Québec en Abitibi-Témiscamingue (Caron et al., 2016; Chaire en entrepreneuriat minier UQAT-UQAM, 2019) est actuellement mise en œuvre par UL Canada, un organisme indépendant non gouvernemental accrédité par le Conseil canadien des normes (CCN) (UL Canada, 2019a). Cette certification s'applique aux entreprises d'exploration minière et aux fournisseurs de services et inclut des exigences relatives à l'investissement local, à la reconnaissance des préoccupations et à l'accommodement des communautés autochtones. Les entreprises certifiées devront prioriser la main-d'œuvre locale et mettre en œuvre des mesures d'accompagnement afin de faciliter l'intégration des employés nouvellement embauchés (UL Canada, 2019b).

L'adoption récente de meilleures pratiques au-delà du cadre légal dans le secteur minier montre l'amorce d'un changement de mentalité afin que les entreprises

---

<sup>8</sup> Procédure par laquelle une tierce partie donne une assurance écrite qu'un produit, un processus ou un service est conforme à des exigences spécifiques, sur la base d'un audit mené conformément à des procédures convenues (Grenard, 1996; Merger, Dutschke, et Verchot, 2011; Silva-Castañeda, 2012).

minières non-signataires se tournent davantage vers les communautés autochtones pour combler leurs postes. Un cas récent en Abitibi-Témiscamingue présente un pas dans cette direction. Une entreprise minière a conclu un accord de partenariat avec une communauté anicinapek, impliquant un transfert d'actions et l'engagement quant à la conclusion d'une entente sur les répercussions et avantages (ERA), dans laquelle il sera notamment question d'employabilité, de formation et de développement économique (Guindon, 2019; Sayona Québec, 2019). La direction de l'Association minière du Québec (AMQ) mentionne que ce type d'entente ne correspond pas à la norme au sein de l'industrie (Côté, 2019). Un ancien ministre délégué aux mines du Québec a même, selon un employeur, recommandé à l'industrie d'adopter un comportement de prudence en territoire non conventionné afin de ne pas créer de précédent (Caron et al., 2019a). Le changement de mentalité implique ainsi autant les acteurs publics que privés. Il importe que le déploiement de politiques et de programmes d'employabilité soit réalisé dans une perspective de réconciliation, selon laquelle les différences culturelles sont acceptées et valorisées, plutôt qu'effacées (Dockery et Milsom, 2007; Rowse, 2002).

Outre les changements importants nécessaires pour favoriser le recrutement, l'intégration et la rétention de main-d'œuvre autochtone en territoire anicinapek, les résultats de cette étude suggèrent que certaines mesures pourraient aussi être mises en œuvre par les projets signataires pour améliorer les programmes déjà en place (Tableau 4.8). Plusieurs de ces mesures présentent un faible niveau de complexité, soit parce qu'elles nécessitent peu de ressources ou qu'elles n'impliquent pas d'autres acteurs (p. ex. gouvernement, établissements d'enseignement).

Tableau 4.8 Mesures de reconceptualisation suggérées pour les programmes les plus complets et degré de complexité.

Catégorie de programme	Mesures de reconceptualisation suggérées pour les programmes les plus complets	Degré de complexité	
		Faible	Modéré / élevé
Liaison	Promotion communautaire de « modèles » : employés autochtones ayant réussi à s'épanouir professionnellement dans le secteur minier	X	
	Utilisation des technologies de promotion de l'industrie (vidéo mettant en valeur et conciliant à la fois l'employabilité minière et les cultures autochtones)	X	
	Développement d'une liste d'Autochtones à la recherche d'un emploi à l'intention des employeurs		X
Préparation à l'emploi	Contenu de la formation : Contexte historique de la colonisation	X	
	Contenu de la formation : Langue seconde liée au contexte minier		X
	Délais raisonnables entre la fin du programme de préparation à l'emploi et l'admission au programme d'intégration au site		X
Intégration au site	Désignation d'employés autochtones responsables de l'accueil des Autochtones	X	
	Événement d'accueil (p. ex. dîner) impliquant les dirigeants qui montreraient leur soutien et contentement à l'arrivée des nouveaux employés autochtones	X	
Valorisation culturelle	Visites du site minier pour les familles des employés autochtones	X	
	Fourniture de nourriture traditionnelle par l'entreprise		X
Progression de carrière	Système de compagnonnage / mentorat		X
	Collaboration avec les commissions scolaires pour la reconnaissance des acquis		X

La promotion communautaire de « modèles » ou d'employés autochtones ayant réussi à s'épanouir professionnellement dans le secteur minier est déjà une pratique courante au sein de campements miniers et dans certaines communautés (Purdie et al., 2006); il s'agirait d'investir encore plus d'efforts et de ressources afin de satisfaire les besoins exprimés. Il en est de même pour les visites de sites miniers par les familles des employés autochtones. Concernant le développement d'une liste d'Autochtones à la recherche d'un emploi à l'intention des employeurs, il pourrait s'avérer plus difficile d'implanter cette mesure à court terme, puisque l'implication des ministères de l'Éducation du Québec et du Nunavut serait nécessaire. L'initiative australienne *Centrelink*, qui est le point d'entrée des chercheurs d'emplois autochtones (Australian Government Department of Human Services, 2019; Champion, 2003), pourrait inspirer les instances gouvernementales canadiennes. Toutefois, puisque *Centrelink* concerne uniquement les emplois au sein de la fonction publique, une initiative similaire devrait aussi inclure l'industrie pour répondre au besoin exprimé dans le secteur minier. En outre, différents répertoires ont été créés et peuvent favoriser la sélection de fournisseurs ou de partenaires d'affaires autochtones dans les projets de mise en valeur des ressources naturelles au Québec et au Canada, dont le répertoire des entreprises criées (Secrétariat aux alliances économiques Nation Crie Abitibi-Témiscamingue, 2019), The James Bay Cree telephone book (Beesum Communications, 2019), le Répertoire d'affaires et des communautés autochtones Québec-Labrador (Indiana Communication, 2019) et le Répertoire des entreprises autochtones du Canada (Gouvernement du Canada, 2019b). De plus, des démarches pourraient être réalisées en collaboration avec les établissements d'enseignement pour la création de listes de chercheurs d'emploi autochtones ayant obtenu une formation.

La bonification des programmes de préparation à l'emploi passerait par l'intégration d'un volet concernant le contexte historique de la colonisation. Il s'agit d'un aspect fondamental pour le renforcement de l'identité autochtone, l'amélioration

de la confiance et de l'estime de soi (Dockery et Milsom, 2007; Miller, 2005; Purdie et al., 2006). Toutefois, puisque bon nombre de programmes communautaires offrent de la formation en ce sens, un partenariat serait potentiellement plus approprié que l'ajout d'un volet à la formation actuelle, et permettrait d'éviter la duplication des services et le gaspillage d'efforts (Miller, 2005). Un partenariat avec les instances gouvernementales et les établissements d'enseignement serait également nécessaire afin d'offrir une formation en langue seconde liée au contexte minier puisque les initiatives privées semblent avoir atteint leurs limites (Caron et al., 2019a, en révision). L'intégration d'une telle composante aux programmes de préparation à l'emploi a également été suggérée en Australie (Cook, 2008; Dockery et Milsom, 2007; Fowkes et Sanders, 2015). Un autre élément à améliorer réside dans le délai entre la fin du programme de préparation à l'emploi et l'admission au programme d'intégration au site. Cet enjeu, bien connu des employeurs, est d'abord causé par la demande plus élevée que l'offre. Une étude sur les programmes d'employabilité australiens a conclu que les Autochtones ont des attentes élevées concernant l'obtention d'un emploi à l'issue d'une formation préparatoire, et lorsque l'emploi ne se matérialise pas, ils risquent d'éprouver du découragement (Dockery et Milsom, 2007). Le délai d'attente entre les deux programmes était parfois causé par des ressources limitées, alors qu'un seul employé était disponible pour accueillir les participants inscrits au programme d'intégration au site. Lors du recrutement de ressources humaines supplémentaires, des candidats autochtones devraient être sélectionnés afin de répondre à un autre besoin découlant des programmes d'intégration au site (Dockery et Milsom, 2007; Miller, 2005).

La fourniture de nourriture traditionnelle par l'entreprise, le système de compagnonnage ou de mentorat ainsi que la collaboration avec les commissions scolaires pour la reconnaissance des acquis sont des mesures présentant un degré de complexité moyen à élevé. Concernant la fourniture traditionnelle par l'entreprise, il

est difficile pour les entreprises de répondre à ce besoin étant donné le cadre réglementaire et les contrôles de qualité auxquels elles sont soumises. Néanmoins, une collaboration telle qu'établie avec les maîtres de trappe pour un approvisionnement régulier dans certains projets signataires présente une solution qui pourrait être répandue et qui permettrait d'autant plus de soutenir et renforcer les liens avec les communautés (Caron et al., 2019b; Haley et Fisher, 2014).

Les avantages du mentorat en contexte d'employabilité autochtone sont largement documentés (Burgess et Dyer, 2009; Day et al., 2004; Ewing et al., 2017), plusieurs programmes d'employabilité autochtone l'incluent (Cook, 2008; Dockery et Milsom, 2007; Fowkes et Sanders, 2015) et les facteurs clés de succès pour son implantation en contexte autochtone ont été recensés (Purdie et al., 2006). Le Programme d'apprentissage en milieu de travail du ministère du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale (MTESS) qui favorise la formation interne via un système de compagnonnage au sein d'entreprises minières québécoises (MTESS, 2017) pourrait contribuer à répondre à ce besoin, mais demeure sous-utilisé. La sous-utilisation de la formation au métier de mineur sous terre pourrait s'expliquer par le fait que certains employés autochtones qualifiés de « gens de surface » seraient désintéressés par les emplois sous terre (Caron et al., 2019a, en révision). Néanmoins, puisque bon nombre des métiers différents correspondent à des domaines en demande dans le secteur minier (Conseil RHiM, 2020; Emploi-Québec 2020), la sous-utilisation générale du Programme d'apprentissage en milieu de travail pourrait s'expliquer par sa méconnaissance auprès des employeurs et des employés. Le manque d'information et de publicité pour les programmes d'employabilité autochtone s'est également avéré problématique en Australie (Cook, 2008; Purdie et al., 2006). Bien que ce programme public ne soit pas disponible au Nunavut, les mesures de compagnonnage pourraient y être implantées à l'interne, sans assistance publique (Caron et al., 2019a). Toutefois, ce

besoin n'a pas été expressément évoqué par les employés inuit, ni par les employeurs du Nunavut.

La collaboration avec les commissions scolaires pour la reconnaissance des acquis s'est matérialisée dans certains projets signataires québécois, mais pas au Nunavut, où la procédure s'est avérée complexe. Bien que le système de reconnaissance des acquis et des compétences offert par le ministère de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur du Québec (MEES, 2019) diffère de ceux disponibles à l'échelle fédérale (Canadian Association for Prior Learning Assessment, 2019) ainsi qu'au Nunavut (Government of Nunavut, 2019c; Nunavut Arctic College, 2010), les efforts en ce sens doivent se poursuivre afin de favoriser l'embauche de la main-d'œuvre autochtone dans d'autres entreprises, notamment lorsque les activités minières sont terminées. Étant donné l'importance accordée aux qualifications des candidats par les employeurs lors du recrutement et de la sélection (Ciceri et Scott, 2006; Gray et Hunter, 2002; Kalb et al., 2014; Martin et al., 2016), la reconnaissance des acquis pourrait contribuer à réduire l'apparente rareté de main-d'œuvre et favoriserait conséquemment une participation accrue de la main-d'œuvre autochtone au marché du travail.

En reconceptualisant les programmes en fonction des mesures suggérées, les projets signataires pourraient favoriser encore davantage le recrutement, l'intégration et la rétention des employés autochtones. Cependant, et comme cela a été constaté en Australie, des efforts soutenus et continus seront nécessaires pour obtenir des résultats concrets à moyen et à long terme (Cook, 2008; Dockery et Milsom, 2007; Miller, 2005; Purdie et al., 2006; Rossi et al., 2018). Par ailleurs, il importe de rappeler que les Autochtones ont connu un bouleversement économique et culturel et sont aujourd'hui confrontés à un processus d'adaptation qui durera encore plusieurs générations (Milloy, 2008). Bien que les programmes d'employabilité jouent un rôle important dans cette

transition (Dockery et Milsom, 2007), la patience est de mise (Purdie et al., 2006), tout autant que les efforts déployés. Une fois les mesures de reconceptualisation appliquées, les programmes implantés et bien établis, il serait alors pertinent de procéder à une analyse des résultats des programmes dans une perspective d'amélioration continue (Rossi et al., 2018). Des critères d'évaluation des résultats des programmes d'employabilité applicables à la main-d'œuvre autochtone sont présentés dans la *Victorian Government's Indigenous Employment Strategy* et pourraient servir de base à une telle évaluation (Purdie et al., 2006). Toutefois, l'autodétermination des peuples autochtones et l'équité dans l'élaboration, la mise en œuvre et l'évaluation des programmes d'employabilité sont incontournables et nécessaires au succès de toute initiative (Boughton et Durnan, 2004; Dockery et Milsom, 2007). Ainsi, les objectifs, critères et démarches d'évaluation devront être identifiés en concertation avec les communautés autochtones concernées (Boughton et Durnan, 2004; Dockery et Milsom, 2007; Rossi et al., 2018). En ce sens, il importe de noter que l'efficacité et l'efficience des programmes sont favorisées lorsque les communautés autochtones exercent de plus grandes responsabilités quant à leur gestion (Gray et al., 2010; Miller, 2005).

#### 4.7 Conclusion

Malgré les initiatives publiques et privées mises en œuvre pour favoriser l'intégration de la main-d'œuvre autochtone au marché du travail, son taux de participation demeure nettement inférieur à celui des non-Autochtones et les barrières à l'emploi persistent. L'objectif de cette étude consistait à évaluer dans quelle mesure les programmes publics et privés visant à favoriser le recrutement, l'intégration et la rétention d'employés autochtones dans le secteur minier au Canada atteignent les objectifs et répondent aux besoins de la clientèle cible. Les programmes publics analysés permettent de répondre à seulement 17 des 50 besoins exprimés par les employeurs miniers et les employés autochtones. Ces programmes sont les seuls

disponibles aux Anicinapek en territoire non-signataire, où ils représentent < 1% de la main-d'œuvre minière. La participation du secteur privé apparaît nécessaire, dans les conditions actuelles, pour répondre aux besoins : en territoire signataire (cri et inuit), l'éventail de programmes disponibles répond à 38 besoins sur 50 (et les employés autochtones représentent 19,75% de la main-d'œuvre minière en territoire cri et 30,15% en territoire inuit). Une reconceptualisation permettrait de répondre aux 12 besoins non rencontrés. Les mesures à appliquer pour satisfaire six de ces besoins présentent un faible niveau de complexité, soit parce qu'elles nécessitent peu de ressources ou qu'elles n'impliquent pas d'autres acteurs. Compte tenu de leur capacité à répondre à la majorité des besoins des employés autochtones et des employeurs miniers, les programmes privés les plus complets auraient avantage à être implantés dans tous les territoires, signataires ou non. Pour ce faire, un changement de mentalité dans l'industrie paraît nécessaire.

#### 4.8 Déclarations et remerciements

Nous tenons à remercier les 43 Autochtones, les 27 employeurs ainsi que les 16 responsables de programmes qui ont participé à cette étude et qui ont fait preuve de patience et d'intérêt envers ce projet malgré des horaires chargés. Leurs expériences, connaissances et témoignages ont permis d'enrichir ce travail et leur contribution aidera à faire progresser la participation autochtone au marché du travail dans l'industrie minière. Ce projet a été en partie financé par le Conseil de recherches en sciences humaines, le Fonds de recherche du Québec – Société et culture et par le ministère du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale du Québec (programme Actions concertées). Un remerciement s'adresse également à la compagnie Agnico Eagle pour avoir facilité les déplacements lors de la collecte de données.

## CHAPITRE V

### CONCLUSION GÉNÉRALE

Alors que l'industrie minière canadienne est confrontée à une rareté de main-d'œuvre amplifiée par le vieillissement de la population (Conseil RHiM, 2017; Rheault et Poirier, 2012), les communautés autochtones à proximité des projets miniers constituent un bassin de population jeune, en croissance et disponible à l'emploi (Holcombe et Kemp, 2019; Maru et Davies, 2011). Bien que plusieurs de ces communautés soient désireuses de participer au développement minier (Deanna et John, 2017), le taux de participation de la main-d'œuvre autochtone dans ce secteur est nettement inférieur à celui des non-Autochtones (Government of Canada, 2018; Moyser, 2017; Stephens, 2010) et les barrières à l'emploi persistent (Dockery et Milsom, 2007; Haley et Fisher, 2014; Hunter et Gray, 2001; Loxton et al., 2012; O'Faircheallaigh, 2006; Pearson et Daff, 2013; Purdie et al., 2006). L'objectif général de cette thèse était d'étudier les facteurs de succès liés au recrutement, à l'intégration et à la rétention d'employés autochtones au sein de l'industrie minière canadienne. Des entrevues ont d'abord été réalisées auprès d'employeurs miniers issus de trois des principales régions minières du pays afin d'identifier les mesures développées en ce sens, en plus d'étudier leurs attitudes et comportements à l'égard de la main-d'œuvre autochtone (Chapitre II). Dans un deuxième temps, des Autochtones employés (ou ayant été employés) par des compagnies minières, ou en recherche d'emploi dans le secteur minier, ont été interrogés afin de documenter leur perception relative à l'employabilité dans le secteur minier et aux stratégies déployées par les employeurs

(Chapitre III). Enfin, une évaluation de la conception des programmes d'employabilité autochtone publics et privés applicables au secteur minier a permis d'évaluer dans quelle mesure ils répondent aux besoins exprimés par les employeurs miniers et les employés autochtones (Chapitre IV).

#### 5.1 Attitudes et comportements des employeurs à l'égard de la main-d'œuvre autochtone dans le secteur minier

Les attitudes et comportements des employeurs à l'égard de la main-d'œuvre autochtone ont été documentés au moyen d'entrevues avec 25 dirigeants d'entreprises qui représentaient 17 projets miniers situés en Abitibi-Témiscamingue, dans le Nord-du-Québec et au Nunavut. Des accords sur les revendications territoriales – aussi appelés « traités modernes » – ont été conclus dans le Nord-du-Québec et au Nunavut. Ces accords mènent généralement à la conclusion d'ententes sur les répercussions et les avantages (ERA) entre les promoteurs miniers et les communautés autochtones concernées et assurent certaines retombées, incluant des garanties d'emploi (Galbraith et al., 2007). Huit des 17 projets participants étaient liés aux communautés autochtones par leur localisation dans des territoires conventionnés et, pour la plupart, par des ERA (projets signataires). Un résultat particulièrement marquant de cette thèse est le pourcentage moyen d'employés autochtones au sein de projets miniers en fonction de ce statut. Les projets signataires comptaient en moyenne 23% d'employés autochtones, comparativement à moins de 1% pour les projets non-signataires. Lorsqu'elles ne sont pas légalement tenues de le faire, les entreprises minières appliquent peu de mesures pour favoriser le recrutement, l'intégration et la rétention de la main-d'œuvre autochtone (Sammartino et al., 2003). Conséquemment, les ERA semblent favoriser l'intégration de la main-d'œuvre autochtone au secteur minier, malgré les limites qui leur sont associées (Caine et Krogman, 2010; Gross, 2007; Knotsch et al., 2010; Sosa et Keenan, 2001). Les employeurs non-signataires ne considéraient pas la main-

d'œuvre autochtone comme une solution à la rareté de main-d'œuvre, évoquant un manque d'organisation et une approche revendicatrice de la part des communautés et appréhendant des défis en rapport avec l'éducation, l'équité, le racisme et les pertes économiques (Maru et Davies, 2011). À l'opposé, les employeurs signataires qui ont rapporté des défis liés à la langue, à la culture et aux compétences des superviseurs, percevaient la main-d'œuvre autochtone comme une solution à la rareté de main-d'œuvre, une richesse, une occasion à saisir, un avantage et ont qualifié les employés autochtones de fiers, positifs, généreux, curieux, minutieux, rieurs et débrouillards. Contrairement aux projets non-signataires, les projets signataires ont appliqué de nombreuses stratégies de gestion de la diversité culturelle, dont l'efficacité a été validée auprès de participants autochtones dans le but d'identifier les facteurs de succès associés à leur recrutement, à leur intégration et à leur rétention.

## 5.2 Perceptions des employés autochtones quant aux stratégies déployées par les employeurs pour favoriser leur recrutement, leur intégration et leur rétention

Des entrevues semi-dirigées avec 43 Anicinapek, Cris et Inuit provenant de communautés situées à proximité des projets miniers participants ont permis d'obtenir une vision complémentaire à celle des employeurs quant aux stratégies déployées pour favoriser l'employabilité autochtone. Trois principaux constats ressortent. D'abord, les perceptions des employés autochtones et des employeurs signataires étaient similaires quant aux facteurs de succès liés au recrutement, à l'intégration et à la rétention de la main-d'œuvre autochtone dans le secteur minier. Les différences de perceptions les plus marquées impliquaient les employeurs non-signataires et les employés anicinapek, et concernaient la présence d'un bassin de main-d'œuvre disponible à l'emploi au sein des communautés, l'intérêt des Autochtones à intégrer la main-d'œuvre minière et la nécessité de la collaboration industrielle dans leur formation. Ainsi, contrairement aux perceptions des employeurs non-signataires, les Anicinapek soutiennent qu'il existe un

bassin de main-d'œuvre qualifiée au sein des communautés, que plusieurs membres sont intéressés à intégrer le marché du travail dans ce secteur et que l'implication de l'industrie dans les démarches de formation s'avère essentielle. Dans un deuxième temps, les Anicinapek pour qui les mesures concernant la gestion de la diversité culturelle implantées par les projets signataires n'étaient généralement pas disponibles, les ont décrites, souhaiteraient pouvoir en bénéficier et considèrent que les minières ne font pas encore assez d'efforts pour leur offrir des emplois en territoires non conventionnés. Enfin, les résultats confirment l'importance d'une étroite collaboration entre les communautés, le gouvernement, les commissions scolaires et les entreprises minières afin de mettre en œuvre des programmes favorisant l'employabilité autochtone (Champion, 2004; Cook, 2008; Dockery et Milsom, 2007; Purdie et al., 2006).

### 5.3 Facteurs de succès liés au recrutement, à l'intégration et à la rétention de la main-d'œuvre autochtone au sein de l'industrie minière canadienne

Les perceptions des employeurs miniers (Chapitre II) et des employés autochtones (Chapitre III) ont permis d'identifier l'implantation de programmes d'employabilité (liaison, préparation à l'emploi, intégration au site, valorisation culturelle et progression de carrière), la qualité des relations de travail et l'atteinte d'une masse critique d'employés autochtones comme étant des facteurs de succès liés au recrutement, à l'intégration et à la rétention de la main-d'œuvre autochtone dans le secteur minier.

Les démarches réalisées par un agent dans le cadre d'un programme de liaison, incluant la diffusion de l'information en collaboration avec la communauté, l'accompagnement et l'utilisation de médias sociaux, sont les stratégies de recrutement jugées les plus efficaces, contrairement aux méthodes conventionnelles, dont les

applications en ligne et les entrevues classiques (Ewing et al., 2017; Haley et Fisher, 2014; Hunter et Gray, 2006; Maru et Davies, 2011; Pearson et Daff, 2011; Russell, 2013). Cela s'explique principalement par l'importance accordée par les Autochtones à la confiance et aux relations sociales (Burgess et Dyer, 2009; Maru et Davies, 2011; Thiessen, 2016). Les programmes de préparation à l'emploi s'ajoutent aux stratégies de recrutement prioritaires (Lawrence, 2005), permettant de contrer une des principales barrières à l'emploi auxquelles fait face la main-d'œuvre autochtone dans le secteur minier : le manque de familiarité avec le contexte industriel (O'Faircheallaigh, 2006). Il en est de même pour les programmes de préparation au site permettant aux Autochtones nouvellement embauchés d'être exposés à l'ensemble des postes offerts au sein de l'entreprise en plus d'être encadrés dans leur orientation professionnelle (Burgess et Dyer, 2009; McCreary et al., 2016; Purdie et al., 2006). Ces programmes favorisent l'intégration réussie des travailleurs. La valorisation des cultures autochtones en milieu de travail implique de nombreuses composantes, dont les formations sur la diversité culturelle (obligatoires pour tous les employés et superviseurs), les congés de chasse, les congés familiaux, les activités culturelles, l'établissement d'un centre culturel, les installations culinaires pour l'entreposage et la préparation de nourriture traditionnelle, ainsi que le respect du territoire (Brereton et Parmenter, 2008; Gibson et Klinck, 2005; Haar et Brougham, 2013; Haley et Fisher, 2014; Helm, 1994; Kuntz et al., 2014; Pearson et Daff, 2013; Russell, 2013). Afin de favoriser la rétention de la main-d'œuvre autochtone et de surmonter le désavantage initial associé au manque de formation (Gray et Hunter, 2005; Kalb et al., 2014; Martin et al., 2016; Purdie et al., 2006), les programmes de progression de carrière, incluant notamment des services d'orientation, de formation, d'encadrement, de suivi ainsi qu'un système de mentorat (Burgess et Dyer, 2009; Haley et Fisher, 2014; Hunter et Hawke, 2002; Purdie et al., 2006; Sammartino et al., 2003), ont aussi été qualifiés de prioritaires. L'absence de tels programmes, combinée à l'attribution de tâches monotones, redondantes, ou sans importance est susceptible d'entraîner de l'aversion

des Autochtones envers leur travail ainsi qu'un taux de roulement plus élevé (Ewing et al., 2017; Pearson et Daff, 2013; Rerden et Guerin, 2015).

Outre les programmes d'employabilité, la qualité des relations de travail entre les employés autochtones, leurs superviseurs et leurs collègues non-autochtones est un facteur de succès pour l'intégration et la rétention de cette main-d'œuvre (Haar et Brougham, 2013; Hartung et al., 2010; Holcombe, 2009; Rerden et Guerin, 2015; Thiessen, 2016). Il s'agit d'un élément particulièrement important, alors que le racisme et la discrimination en milieu de travail constituent l'une des plus importantes barrières à l'emploi auxquelles fait face la main-d'œuvre autochtone (Loxton et al., 2012; Pearson et Daff, 2013; Purdie et al., 2006), notamment dans le secteur minier (Haley et Fisher, 2014; O'Faircheallaigh, 2006). Pourtant, dans les cultures collectivistes, telles plusieurs cultures autochtones (Haar et al., 2018; Haar et Staniland, 2016; Miller, 2018; Redpath et Nielsen, 1997), les employés considèrent que les interactions avec leurs collègues ont plus de valeur que la réalisation du travail, contrairement à la main-d'œuvre issue de cultures individualistes qui tend à valoriser l'accomplissement des tâches au-delà de l'établissement de relations de qualité (Caron et al., 2019b; Hofstede, 1994). Afin d'assurer des relations de qualité avec les employés autochtones, les superviseurs devraient s'intéresser personnellement à eux, en offrant écoute et soutien (Burgess et Dyer, 2009; Day et al., 2004), consentir des efforts afin de développer des liens positifs, durables et basés sur la confiance (Burgess et Dyer, 2009; Thiessen, 2016), en plus de favoriser l'équité, la compréhension de leur culture, l'encouragement, la valorisation et la communication (Caron et al., 2019b). Les relations de qualité entre les employés autochtones et non-autochtones sont soutenues par des politiques de résolution de conflit impliquant des responsables autochtones (Hunter et Hawke, 2002), l'organisation d'activités sociales (Daly et Gebremedhin, 2015; Rerden et Guerin, 2015; Thiessen, 2016) ainsi que la formation sur la diversité culturelle (Parmenter et Trigger, 2018; Sterritt et al., 2011). Puisque la barrière de la langue constitue un obstacle à

l'emploi important et qu'elle affecte le climat de travail (Purdie et al., 2006; Sterzuk et Fayant, 2016), les démarches visant l'apprentissage d'une langue seconde en milieu de travail, notamment une langue autochtone, sont à encourager (Gibson et Klinck, 2005; Purdie et al., 2006; Sterzuk et Fayant, 2016).

Un autre facteur de succès recensé dans cette thèse est l'atteinte d'une masse critique d'employés autochtones. Les employeurs signataires, ainsi que les employés Cris et Inuit considèrent que, plus la proportion de main-d'œuvre autochtone est élevée au sein d'un projet minier, meilleur est le climat de travail. À l'opposé, les employeurs non-signataires ont qualifié de « cas exceptionnels » les quelques employés autochtones qui ont réussi à s'adapter au milieu de travail dans leur entreprise. Ce phénomène, appelé *effet du nombre*, se définit comme étant la nécessité de franchir un seuil de participants pour qu'un mouvement social se produise (Oliver et al, 1985). En plus de contribuer au développement économique et social des communautés (Day et al., 2004), l'effet du nombre favorise un bon climat de travail en multipliant les contacts interculturels, en réduisant la propension aux préjugés, en brisant le sentiment d'isolement et en augmentant la motivation et le bien-être au travail des employés autochtones (Caron et al., 2019b; Ewing et al., 2017; Harr et al., 2012; Haley et Fisher, 2014; Loxton et al., 2012; Rerden at al., 2015).

Enfin, alors que plusieurs études ont suggéré que la diversité organisationnelle augmente la productivité et l'efficacité (Dijke et al., 2012; Guillaume et al., 2012; Herring, 2009; Joshi et Roh, 2009), les résultats des chapitres II et III de cette thèse suggèrent que la diversité organisationnelle peut générer de nombreuses retombées positives, mais que des incitatifs légaux sont nécessaires pour que les entreprises déploient des stratégies et investissent des efforts en ce sens.

#### 5.4 Évaluation de programmes d'employabilité autochtone dans le secteur minier au Canada

La recherche en évaluation de programmes a influencé les politiques sociales et organisationnelles quant à l'amélioration des conditions de vie des citoyens de nombreuses communautés (Rossi et al., 2018). Plusieurs auteurs se sont ainsi intéressés aux programmes d'employabilité autochtone en Australie (Boughton et Durnan, 2004; Champion, 2004; Cook, 2008; Dockery et Milsom, 2007; Fowkes et Sanders, 2015; Gray et al., 2010; Miller, 2005; Purdie et al., 2006). Les résultats des chapitres II et III ont permis d'évaluer comment cinq catégories de programmes d'employabilité publics et privés pouvaient répondre à 50 besoins exprimés par les employeurs et les employés comme critères de succès quant au recrutement, à l'intégration et à la rétention de la main-d'œuvre autochtone au sein de l'industrie minière canadienne. Une évaluation de la conception des programmes (Rossi et al., 2018) a fait ressortir que la capacité des programmes publics à favoriser l'employabilité autochtone en territoire non conventionné, sans une participation accrue du secteur privé, demeure limitée. Bien que les programmes publics permettent de répondre à 34% des besoins des Anicinapek situés en territoire non conventionné, la participation accrue du secteur privé serait nécessaire pour combler la majorité des besoins non rencontrés. Alors que la législation quant à la reconnaissance des droits revendiqués par les communautés anicinapek évolue lentement (Gervais et al., 2013; Otis, 1999, 2005; Pasternak et Gambino, 2017), un changement de mentalité de l'industrie – et de ses représentants – paraît nécessaire. Les récentes améliorations des pratiques en termes d'acceptabilité sociale (Caron et al., 2016; Guindon, 2019; Owen, 2016; Prno et Slocombe, 2012) sont un pas dans cette direction. Pour observer des résultats concrets, ce changement de mentalité devra s'accompagner de la création de réels partenariats entre le public, le privé et les communautés autochtones pour l'élaboration et la mise œuvre de programmes

d'employabilité complets (Dockery et Milsom, 2007; Fowkes et Sanders, 2015; Miller, 2005; Purdie et al., 2006).

Les projets signataires en territoire inuit, où la main-d'œuvre était à 30,15% autochtone, offrent les programmes de recrutement, d'intégration et de rétention les plus complets. Cependant, une reconceptualisation permettrait de répondre aux 12 besoins non rencontrés (24%) (Rossi et al., 2018). Les mesures à appliquer pour satisfaire la moitié de ces besoins présentent un faible niveau de complexité, soit parce qu'elles ont déjà été mises en œuvre, qu'elles nécessitent peu de ressources ou qu'elles n'impliquent pas d'autres acteurs. Ces mesures incluent : la promotion communautaire de « modèles », l'utilisation des technologies de promotion de l'industrie (vidéo mettant en valeur et conciliant à la fois l'employabilité minière et les cultures autochtones), l'offre de formation liée au contexte historique de la colonisation, la désignation d'employés autochtones responsables de l'accueil des Autochtones, l'organisation d'événements d'accueil, et l'augmentation de visites du site minier pour les familles des employés autochtones (Cook, 2008; Dockery et Milsom, 2007; Fowkes et Sanders, 2015; Miller, 2005; Purdie et al., 2006). Par ailleurs, la désignation d'employés autochtones responsables de l'accueil des Autochtones pourrait contribuer à répondre à un autre critère présentant un degré de complexité moyen à élevé, soit l'atteinte d'un délai raisonnable entre la fin du programme de préparation à l'emploi et l'admission au programme d'intégration au site. En effet, puisque ce besoin demeure non satisfait en raison du manque de ressources humaines, le recrutement d'employés autochtones pour occuper les postes d'accueil présente une solution logique (Dockery et Milsom, 2007; Miller, 2005).

Cinq autres critères non rencontrés présentant un degré de complexité moyen à élevé pourraient nécessiter une participation accrue des instances gouvernementales : le partage aux employeurs d'une liste d'Autochtones en recherche d'emploi, l'offre de

formation en langue seconde liée au contexte minier (Cook, 2008; Dockery et Milsom, 2007; Fowkes et Sanders, 2015), la fourniture de nourriture traditionnelle par l'entreprise (Caron et al., 2019b; Haley et Fisher, 2014), l'instauration d'un système de compagnonnage/mentorat (Burgess et Dyer, 2009; Day et al., 2004; Ewing et al., 2017; Purdie et al., 2006) et la collaboration avec les commissions scolaires pour la reconnaissance des acquis des employés autochtones (Ciceri et Scott, 2006; Gray et Hunter, 2002; Kalb et al., 2014; Martin et al., 2016). Il est donc recommandé aux instances gouvernementales du Québec et du Nunavut d'investir ressources et énergie en ce sens en collaboration avec l'industrie et les communautés autochtones (Dockery et Milsom, 2007; Fowkes et Sanders, 2015; Miller, 2005; Purdie et al., 2006). En ce qui a trait au système de compagnonnage/mentorat, une meilleure promotion des Programmes d'apprentissage en milieu de travail du ministère du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale (MTESS), serait bénéfique (Cook, 2008; Purdie et al., 2006).

### 5.5 Limites et perspectives de recherche

Les résultats de cette thèse concernent trois des plus importantes régions minières au Canada (Institut de la statistique du Québec, 2019; Ressources naturelles Canada) et une variété de contextes. Cependant, d'autres études pourraient évaluer de façon plus approfondie l'applicabilité des résultats à d'autres territoires et peuples autochtones. Il y a néanmoins suffisamment de similitudes entre les peuples autochtones en ce qui concerne l'expérience du marché du travail (Caron et al., 2019b) pour qu'on puisse raisonnablement penser que les résultats seraient largement transférables dans d'autres contextes. En effet, plusieurs résultats de la présente étude sont similaires à ceux d'autres recherches s'intéressant à l'employabilité autochtone dans le secteur minier aux États-Unis et en Australie, notamment en ce qui a trait aux programmes de sensibilisation à la diversité culturelle (Parmenter et Trigger, 2018), aux barrières à l'emploi et aux expériences de travail (Brereton et Parmenter, 2008;

Haley et Fisher, 2014; O’Faircheallaigh, 2006; Pearson et Daff, 2013; Sammartino et al., 2003).

Dans le recrutement de participants autochtones, seuls ceux ayant travaillé au sein de l’industrie minière et ceux qui voulaient y travailler ont été sollicités. Il serait intéressant de considérer le point de vue des Autochtones qui ne souhaitent pas travailler dans le secteur minier afin de bonifier les résultats (voir Haley et Fisher (2014) pour un exemple). Néanmoins, parmi les 32 participants autochtones qui travaillaient ou avaient déjà travaillé dans le domaine minier, 15 n’y travaillaient plus, notamment parce qu’ils avaient changé de secteur. Conséquemment, il est juste de penser que les facteurs clés de succès recensés dans cette thèse intègrent des propositions d’amélioration provenant de candidats n’ayant plus, pour l’instant, d’intérêt pour le secteur minier. Il est toutefois important de rappeler que l’industrie minière peut générer des conséquences environnementales et sociales négatives pour les communautés autochtones (Booth et Skelton, 2011; Conde et Le Billon, 2017; Gibson et Klinck, 2005; Horowitz et al., 2018). Ces conséquences sont susceptibles d’engendrer un manque d’intérêt envers ce secteur, voire de la désidentification organisationnelle (Bentein et al., 2017), ce qui pourrait faire l’objet d’autres études.

Les programmes privés les plus complets et les programmes publics d’employabilité autochtone dans le secteur minier ont fait l’objet d’une évaluation de la conception afin de déterminer s’ils répondaient aux besoins exprimés par les employeurs miniers et les employés autochtones. Des études portant sur les retombées et sur l’efficience de ces programmes permettraient d’en faire une analyse avantages-coûts (Josselin et Le Maux, 2017; Rossi et al., 2018). Par ailleurs, certains programmes d’employabilité autochtone canadiens n’ont pas fait l’objet de la présente étude, soit parce qu’ils n’étaient pas encore complètement établis ou accessibles aux communautés autochtones au moment de la collecte de données, ou parce que les

projets miniers responsables de leur mise en œuvre ont refusé de participer à l'étude. Ainsi, les programmes NIKA (Regroupement des centres d'amitié autochtones du Québec, 2017), Mine École et Formation d'apprenti mineur (Institut national des mines du Québec, 2017) présentent des avenues intéressantes pour de futures études d'évaluation de programmes d'employabilité autochtone dans le secteur minier.

Cette thèse portait sur les facteurs de succès liés au recrutement, à l'intégration et à la rétention de la main-d'œuvre autochtone au sein de l'industrie minière canadienne. Étant donné que le manque de formation présente un des enjeux principaux qui empêchent les Autochtones d'intégrer le marché du travail (Ciceri et Scott, 2006; Daly et Gebremedhin, 2015; Fang et Gunderson, 2015; Kalb et al., 2014), d'autres études pourraient se concentrer spécifiquement sur les facteurs de succès à cet égard. Certaines pistes ont néanmoins été identifiées par les employeurs miniers et les employés autochtones dans le cadre de la présente étude et pourraient servir de base à des études plus poussées (p. ex. l'apprentissage axé sur la pratique et la polyvalence, l'offre de programmes au sein des communautés et dans la langue maternelle des participants, les cheminements personnalisés, l'adaptation au rythme des participants et les occasions de reprise). Par ailleurs, lors de l'évaluation de programmes de formation conçus pour les Autochtones, il serait intéressant de considérer les sept facteurs clés de succès liés à la formation et à l'emploi de Miller (2005) : 1) appropriation et implication de la communauté; 2) incorporation des identités, des cultures, des connaissances et des valeurs autochtones; 3) établissement de « réels partenariats »; 4) flexibilité dans la conception, le contenu et la prestation des cours; 5) qualité du personnel engagé; 6) services complets de soutien aux étudiants; 7) financement approprié permettant la durabilité. Par ailleurs, alors que des participants cris et inuit ont évoqué de la rivalité entre les communautés pour accéder aux postes disponibles au sein des entreprises minières, les employeurs des projets signataires expliquaient être en compétition les uns contre les autres quant au recrutement

d'employés autochtones. Conséquemment, il serait intéressant d'étudier l'adéquation entre les compétences exigées par l'industrie et celles détenues ou souhaitées par les Autochtones qui travaillent ou qui souhaitent intégrer la main-d'œuvre minière.

Enfin, des études statistiques multidimensionnelles permettraient de quantifier les relations entre les facteurs de succès identifiés dans cette thèse et les retombées potentielles à l'échelle individuelle (p. ex. innovation, sentiment d'efficacité personnelle, bien-être professionnel) suggérées dans le modèle de Guillaume et al. (2014). Les résultats de telles études seraient complémentaires à ceux de la présente thèse, contribueraient également à contrer la rareté de main-d'œuvre et à rehausser les conditions socioéconomiques au sein des communautés autochtones.

## RÉFÉRENCES

- Agence du revenu du Canada. (2019). *Crédit d'impôt pour la création d'emplois d'apprentis*. <https://www.canada.ca/fr/agence-revenu/services/impot/particuliers/sujets/tout-votre-declaration-revenus/declaration-revenus/remplir-declaration-revenus/deductions-credits-dependances/ligne-412-credit-impot-a-investissement/credit-impot-creation-emplois-apprentis.html>
- Amabile, T. M. (1988). A model of creativity and innovation in organizations. *Research in Organizational Behavior*, 10(1), 123-167.
- Amelia, N. et Nasution, R. A. (2016). Employer branding for talent attraction in the Indonesian mining industry. *International Journal of Business*, 21(3), 226-242.
- Anaya, S. J. (2015). Report of the special rapporteur on the rights of Indigenous Peoples on extractive industries and Indigenous Peoples. *Arizona Journal of International & Comparative Law*, 32(1), 109-142.
- Arndt, N. T., Fontboté, L., Hedenquist, J. W., Kesler, S. E., Thompson, J. F. et Wood, D. G. (2017). Future global mineral resources. *Geochemical Perspectives*, 6(1), 1-171.
- Arnold, W. et Timmons, H. (2007, 27 février). Labor shortage pushes mining companies to recruit and pay more. *The New York Times*. <https://www.nytimes.com/2007/02/27/business/27miner.html>
- Asselin, H. (2011). Plan Nord : Les Autochtones laissés en plan. *Recherches amérindiennes au Québec*, 41(1), 37-46.
- Asselin, H. et Basile, S. (2012). Éthique de la recherche avec les Peuples autochtones : qu'en pensent les principaux intéressés? *Éthique publique*, 14(1), 333-345.
- Asselin, H. et Basile, S. (2018). Concrete ways to decolonize research. *ACME*, 17, 643-650.

- Australian Government. (2016). Gender equality spotlight: Mining. *Workplace Gender Equality Agency*. <https://www.wgea.gov.au/wgea-newsroom/gender-equality-spotlight-mining>
- Australian Government Department of Human Services. (2019). *Centrelink Indigenous Centre*. <https://www.humanservices.gov.au/individuals/services/centrelink/centrelink-indigenous-call-centre>
- Avery, D. R. et McKay, P. F. (2010). Doing diversity right: an empirically based approach to effective diversity management. Dans G. P. Hodgkinson et J. K. Ford (dir.), *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 25, 227-252. Oxford, UK : Wiley-Blackwell.
- Avery, D. R., McKay, P. F., Wilson, D. C. et Tonidandel, S. (2007). Unequal attendance: the relationships between race, organizational diversity cues, and absenteeism. *Personnel Psychology*, 60(4), 875-902.
- Azapagic, A. (2004). Developing a framework for sustainable development indicators for the mining and minerals industry. *Journal of Cleaner Production*, 12(6), 639-662.
- Baldry, E. et Cunneen, C. (2014). Imprisoned Indigenous women and the shadow of colonial patriarchy. *Australian & New Zealand Journal of Criminology*, 47(2), 276-298.
- Bandura, A. (1978). Self-efficacy: toward a unifying theory of behavioral change. *Advances in Behaviour Research and Therapy*, 1(4), 139-161.
- Bankes, N. (2018). Clarifying the parameters of the Crown's duty to consult and accommodate in the context of decision-making by energy tribunals. *Journal of Energy and Natural Resources Law*, 36(2), 163-180.
- Barker, T. (2006). Employment outcomes for Indigenous people: an exploration of experiences and challenges in the Australian minerals industry. *Centre for Social Responsibility in Mining*, 6, 1-39.
- Barnett, K., Spoehr, J. et Parnis, E. (2007). *Equity works: Achieving the target of 2% Aboriginal employment in the South Australian Public Sector*. Adelaide: Final Report to the Don Dunstan Foundation.

- Barnhardt, R. (2005). Indigenous knowledge systems and Alaska Native ways of knowing. *Anthropology & Education Quarterly*, 36(1), 8-23.
- Barreau du Québec. (2003). *Droit des peuples autochtones évolution ou révolution?* <http://www.barreau.qc.ca/pdf/journal/vol35/no7/autochtone.html>
- Basso, V. M., Jacovine, L. A. G., Nardelli, A. M. B., Alves, R. R., Silva, E. V., Silva, M. L. et Andrade, B. G. (2018). FSC forest management certification in the Americas. *International Forestry Review*, 20(1), 31-42.
- Beaupré, P., Laroui, R. et Hébert, M.-H. (2017). *Le chercheur face aux défis méthodologiques de la recherche : Freins et leviers*. Québec : Les Presses de l'Université du Québec.
- Beesum Communications. (2019). *The James Bay Cree Telephone Book 2018*. <http://beesum.com/communications/the-james-bay-cree-telephone-book-2018-has-arrived/>
- Benhamadi, B. (2003). Governance and diversity within the public service in Canada: Towards a viable and sustainable representation of designated groups (Employment equity). *International Review of Administrative Sciences*, 69(4), 505-519.
- Bentein, K., Guerrero, S., Jourdain, G. et Chênevert, D. (2017). Investigating occupational disidentification: a resource loss perspective. *Journal of Managerial Psychology*, 32(8), 530-546.
- Bergemann, A. et Van den Berg, G. J. (2008). Active labor market policy effects for women in Europe - A survey. *Annales d'économie et de statistique*, 2008(91/92), 385-408.
- Bernauer, W. (2011). *Uranium mining, primitive accumulation and resistance in Baker Lake, Nunavut : recent changes in community perspectives* (Mémoire). Manitoba: University of Manitoba.
- Biddle, N. (2004). *Everything you wanted to know about the CDEP Scheme, but were afraid to ask*. Adelaide: National Centre for Vocational Education Research, Adelaide.
- Biddle, N., Howlett, M., Hunter, B. et Paradies, Y. (2013). Labour market and other discrimination facing Indigenous Australians. *Australian Journal of Labour Economics*, 16(1), 91-113.

- Biddle, N., Taylor, J. et Yap, M. (2009). Are the gaps closing?: Regional trends and forecasts of Indigenous employment. *Australian Journal of Labour Economics*, 12(3), 263-280.
- Birn, A.-E., Shipton, L. et Schrecker, T. (2018). Canadian mining and ill health in Latin America: a call to action. *Canadian Journal of Public Health*, 109(5), 786-790.
- Blackwell, B., Fischer, A., McFarlane, J. et Dollery, B. (2015). Mining and other industry contributions to employment leakage in Australia's Northern Territory. *Journal of Developing Areas*, 49(6), 263-278.
- Booth, A. L. et Skelton, N. W. (2011). "You spoil everything!" Indigenous peoples and the consequences of industrial development in British Columbia. *Environment, Development and Sustainability*, 13(4), 685-702.
- Borenstein, J. (2011). Robots and the changing workforce. *AI & Society*, 26(1), 87-93.
- Borjas, G. J. (2010). *Labor economics*. New York: McGraw-Hill.
- Boswell, C., Stiller, S. et Straubhaar, T. (2004). *Forecasting labour and skills shortages: how can projections better inform labour migration policies?* Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities.
- Bouchard, S. et Cyr, C. (2000). *Recherche psychosociale: pour harmoniser recherche et pratique (2e édition)*. Québec : Les Presses de l'Université du Québec.
- Boughton, B. et Durnan, D. (2004). Beyond equity? Indigenous people's rights and the national VET system. Dans: Bowman, K. (dir.), *Equity in vocational education and training* (pp. 59-71). Research readings. National Centre for Vocational Education Research.
- Bowes-Lyon, L.-M., Richards, J. P. et McGee, T. M. (2009). Socio-economic impacts of the Nanisivik and Polaris mines, Nunavut, Canada. Dans: Richards, J. (dir.), *Mining, society, and a sustainable world* (pp. 371-396). Berlin: Springer.
- Bradshaw, B., Fidler, C. et Wright, A. (2019). Impact and benefit agreements and northern resource governance: what we know and what we still need to figure out. Dans Southcott, C., Abele, F., Natcher, D. et Parlee, B. (dir). *Resources and sustainable development in the Arctic* (pp. 204-218). Londres: Routledge.

- Brant-Castellano, M. (2004). Ethics of Aboriginal research. *Journal of Aboriginal Health, 1*, 98-114.
- Brereton, D. et Parmenter, J. (2008). Indigenous employment in the Australian mining industry. *Journal of Energy & Natural Resources Law, 26*(1), 66-90.
- Brewer, M. B. (1991). The social self: on being the same and different at the same time. *Personality and Social Psychology Bulletin, 17*(5), 475-482.
- Brodbeck, F. C., Hanges, P. J., Dickson, M. W., Gupta, V. et Dorfman, P. W. (2004). Comparative influence of industry and societal culture on organizational cultural practices. Dans: House, R. J., Hanges, P. J., Javidan, M., Dorfman, P. et Gupta, V. (dir.), *Leadership, Culture, and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies*, pp. 654-668. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc.
- Brown, A. J. et Koettl, J. (2015). Active labor market programs - employment gain or fiscal drain? *IZA Journal of Labor Economics, 4*(12), 1-36.
- Bruni, M. (2016). *Migration and development policies in a phase of labor shortage. The case of San Marino* (CAPPaper n° 130). Modena, Italie: Università di Modena e Reggio Emilia, Dipartimento di Economia et Università di Bologna, Dipartimento di Scienze Economiche.  
[http://155.185.68.2/campusone/web\\_dep/CappPaper/Capp\\_p130.pdf](http://155.185.68.2/campusone/web_dep/CappPaper/Capp_p130.pdf)
- Buchan, J., Duffield, C. et Jordan, A. (2015). 'Solving' nursing shortages: do we need a new agenda? *Journal of Nursing Management, 23*(5), 543-545.
- Burgess, J. et Dyer, S. (2009). Workplace mentoring for indigenous Australians: a case study. *Equal Opportunities International, 28*(6), 465-485.
- Burt, R. S. (2005). *Brokerage and closure: an introduction to social capital*. New York: Oxford University Press.
- CAAVD. (2017). *Stratégie Mikimo*. <http://www.caavd.ca/2/post/2017/12/strategie-mikimo.html>
- Caine, K. J. et Krogman, N. (2010). Powerful or just plain power-full? A power analysis of impact and benefit agreements in Canada's north. *Organization & Environment, 23*(1), 76-98.

- Caliendo, M. et Schmidl, R. (2016). Youth unemployment and active labor market policies in Europe. *IZA Journal of Labor Policy*, 5(1), 1-30.
- Canadian association for prior learning assessment. (2019). *Prior Learning Assessment & Recognition (PLAR)*. <http://capla.ca/what-is-rpl/>
- Caron, J., Asselin, H. et Beaudoin, J.-M. (en révision). Perception of Indigenous employees towards the strategies deployed by mining employers to promote their recruitment, integration and retention. *Resources Policy*.
- Caron, J., Asselin, H. et Beaudoin, J.-M. (2019a). Attitudes and behaviors of mining sector employers towards the Indigenous workforce. *Resources Policy*, 61, 108-117.
- Caron, J., Asselin, H., Beaudoin, J.-M. et Muresanu, D. (2019b). Promoting perceived insider status of indigenous employees: a review within the psychological contract framework. *Cross Cultural & Strategic Management*, 5(4), 609-638.
- Caron, J., Durand, S. et Asselin, H. (2016). Principles and criteria of sustainable development for the mineral exploration industry. *Journal of Cleaner production*, 119, 215-222.
- Castleton, A. (2014). *Inuit identity and technology: an exploration of the use of Facebook by Inuit youth* (Mémoire). Ottawa: Carleton University.
- Chaire en entrepreneuriat minier UQAT-UQAM. (2019). *Norme de certification ÉCOLOGO*. <https://www.uqat.ca/cem/>
- Chambre de commerce du Canada. (2015). *L'avantage autochtone*. <http://www.chamber.ca/fr/publications/rapports/archives-2015/>
- Champion, M. (2003). Urban CDEPS as Indigenous employment centres: policy and community implications. *Economic Papers*, 22(4), 61-73.
- Chattopadhyay, P., Tluchowska, M. et George, E. (2004). Identifying the ingroup: a closer look at the influence of demographic dissimilarity on employee social identity. *Academy of Management Review*, 29(2), 180-202.
- Choi, S. et Peng, Y. (2015). Humanized management? Capital and migrant labour in a time of labour shortage in South China. *Human Relations*, 68(2), 287-304.

- Cianfrini, M. I. (2015). *Deconstructing the interconnectedness of community: an exploratory study on skill shortages, labour migration, and mining booms in Western Australia* (Thèse). Perth: Curtin University.
- Ciceri, C. et Scott, K. (2006). The determinants of employment among Indigenous peoples. *Indigenous Policy Research Consortium International*, 132, 1-31.
- Conde, M. et Le Billon, P. (2017). Why do some communities resist mining projects while others do not? *The Extractive Industries and Society*, 4(3), 681-697.
- Commonwealth of Australia. (2005). *Overcoming Indigenous disadvantage key indicators 2005 report*. Canberra: Steering Committee for the Review of Government Service Provision.
- Conseil RHiM. (2017). *Aperçu du marché du travail dans l'industrie minière au Canada*. [https://www.mihir.ca/pdf/publications/National-Report-2017\\_FR\\_WEB.pdf](https://www.mihir.ca/pdf/publications/National-Report-2017_FR_WEB.pdf)
- Cook, B. (2008). *National, regional and local employment policies in Australia*. Callaghan: Centre of Full Employment and Equity, University of Newcastle.
- Côté, P. (2019). *La nation Abitibiwinni obtient des actions du projet Authier de Sayona Québec*. Radio-Canada. <https://ici.radio-canada.ca/nouvelle/1431372/nation-abitibiwinni-pikogan-partenariat-sayona-quebec>
- Crawley, A. et Sinclair, A. (2003). Indigenous human resource practices in Australian mining companies: towards an ethical model. *Journal of Business Ethics*, 45(4), 361-373.
- CRÉA Kitci-Amik. (2019). *Programmes offerts*. <https://creaamik.ca/>
- Cree Nation Government et Grand Council of the Crees (Eeyou Istchee). (2019). *Apatisiwin Skills Development : Employment and Training in Eeyou Istchee*. <https://www.cngov.ca/fr/governance-structure/departments/service-des-ressources-humaines-cries/>
- Cree Nation Government. (2019). *Apatisiwin Skills Development*. <https://www.cngov.ca/governance-structure/departments/cree-human-resources-development/>

- Crépon, B. et Van Den Berg, G. J. (2016). Active labor market policies. *Annual Review of Economics*, 8, 521-546.
- Crinis, V. (2017). Global commodity chains in crisis: the garment industry in Malaysia. *Institutions and Economies*, 4(3), 61-82.
- CSMO Mines. (2016). *Programme de formation L'Essentiel des mines*.  
<https://www.exploreslesmines.com/fr/concentrateur-d-expertise/formations/formation/15.html>
- CSMO Mines. (2017). *Estimation des besoins de main-d'œuvre du secteur minier au Québec 2017-2027*.  
[http://www.emploi Quebec.gouv.qc.ca/publications/pdf/00\\_Estimation\\_besoins\\_MO\\_minier\\_2015-2025.pdf](http://www.emploi Quebec.gouv.qc.ca/publications/pdf/00_Estimation_besoins_MO_minier_2015-2025.pdf)
- CSPNEA. (2017). *Éducation des adultes Premières Nations - First Nations adult education*. <http://www.conseilscolaire-schoolcouncil.com/about.html>
- Cunneen, C. (2018). Indigenous challenges for southern criminology. Dans : Carrington, K., Hogg, R., Scott, J. et Sozzo, M. (dir.), *The Palgrave handbook of criminology and the global south* (pp. 19-41). Brisbane: Palgrave Macmillan.
- Dainty, A. R., Ison, S. G. et Root, D. S. (2004). Bridging the skills gap: a regionally driven strategy for resolving the construction labour market crisis. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 11(4), 275-283.
- Daly, A. et Gebremedhin, T. A. (2015). Can an “Indigenous employment program” work? A case study of National Australia Bank. *Economic Papers*, 34(3), 128-138.
- Damak, L. et Hajoui, Y. (2016). *Le marché du travail et l'emploi par industrie au Québec : perspectives à moyen (2015-2019) et à long terme (2015-2024)*.  
[http://www.emploi Quebec.gouv.qc.ca/fileadmin/fichiers/pdf/Publications/00\\_IMT\\_Perspectives\\_2015-24.pdf](http://www.emploi Quebec.gouv.qc.ca/fileadmin/fichiers/pdf/Publications/00_IMT_Perspectives_2015-24.pdf)
- Dar, A. et Tzannatos, Z. (1999). *Active labor market programs: a review of the evidence from evaluations*. Washington, DC: Social Protection, World Bank.
- Day, A., Giles, G., Marshall, B. et Sanderson, V. (2004). The recruitment and retention of Indigenous criminal justice agency staff in an Australian state. *International Journal of Offender Therapy and Comparative Criminology*, 48(3), 347-359.

- De Klerk, J. C. (2012). *The perceptions of the work environment of women in core mining activities* (Mémoire). Potchefstroom: North-West University.
- De los Reyes, J. A. (2017). Mining shareholder value: Institutional shareholders, transnational corporations and the geography of gold mining. *Geoforum*, 84, 251-264.
- Deanna, K. et John, R. O. (2017). Corporate readiness and the human rights risks of applying FPIC in the global mining industry. *Business and Human Rights Journal*, 2(1), 163-169.
- Diavik. (2009). *2008 Socio-economic monitoring report*.  
<http://miningnorth.com/docs/Socio-EconomicReport2008.pdf>
- Dickie, C. et Dwyer, J. (2011). A 2009 perspective of HR practices in Australian mining. *Journal of Management Development*, 30(4), 329-343.
- Dijke, M. van, Engen, M. van et Knippenberg, D. van. (2012). Defying conventional wisdom: a meta-analytical examination of the differences between demographic and job-related diversity relationships with performance. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 119(1), 38-53.
- Dockery, A. M. et Milsom, N. (2007). *A review of Indigenous employment programs. A national vocational education and training research and evaluation program report*. Adelaide: National Centre for Vocational Education Research.
- Dominion Diamond. (2013). *Ekati diamond mine 2012 year in review*.  
<https://slidex.tips/download/ekati-diamond-mine-2012-year-in-review>
- Dovidio, J. F., Gaertner, S. L. et Validzic, A. (1998). Intergroup bias: status, differentiation, and a common in-group identity. *Journal of Personality and Social Psychology*, 75(1), 109-120.
- Duhaime, G. (1991). Le pluriel de l'Arctique. Travail salarié et rapports sociaux en zone périphérique. *Sociologie et sociétés*, 23(2), 113-128.
- Dungey, M., Fry-McKibbin, R. et Linehan, V. (2014). Chinese resource demand and the natural resource supplier. *Applied Economics*, 46(2), 167-178.
- Dwyer, R. J. (2003). Career progression factors of Indigenous executives in the Canada federal public service. *Journal of Management Development*, 22(10), 881-889.

- Eckermann, A.-K. (1979). Employment patterns among Aboriginal people in rural town, South-West Queensland. *Australian Economic Papers*, 18(33), 362-383.
- El-Hamidi, F. (2010). Early retirement in the government sector in Egypt: preferences, determinants, and policy implications. *Journal of Developing Areas*, 43(2), 79-110.
- Ellemers, N., Spears, R. et Doosje, B. (2002). Self and social identity. *Annual Review of Psychology*, 53(1), 161-186.
- Emploi et Développement social Canada. (2017). *Fonds pour les compétences et les partenariats*. <https://www.canada.ca/fr/emploi-developpement-social/programmes/fonds-competences-partenariats.html>
- Emploi et Développement social Canada. (2019). *Programme de formation pour les compétences et l'emploi destiné aux Autochtones*. <https://www.canada.ca/fr/emploi-developpement-social/programmes/formation-competences-emploi-autochtones.html>
- Emploi-Québec. (2020). *Apprentissage en milieu de travail: liste des métiers*. <https://www.emploi.quebec.gouv.qc.ca/citoyens/developper-et-faire-reconnaitre-vos-competences/qualification-professionnelle/liste-des-metiers/>
- Emploi-Québec. (2019a). *Programme d'aide à l'intégration des immigrants et des minorités visibles en emploi (PRIIME)*. [https://www.emploi.quebec.gouv.qc.ca/guide\\_mesures\\_services/05\\_Mesures\\_progr\\_Emploi\\_Quebec/05\\_10\\_Programme\\_PRIIME/Guide\\_PRIIME.pdf](https://www.emploi.quebec.gouv.qc.ca/guide_mesures_services/05_Mesures_progr_Emploi_Quebec/05_10_Programme_PRIIME/Guide_PRIIME.pdf)
- Emploi-Québec. (2019b). *Programme d'aide à l'intégration en emploi des membres des Premières Nations et des Inuits (PAIPNI)*. [https://www.emploi.quebec.gouv.qc.ca/guide\\_mesures\\_services/05\\_Mesures\\_progr\\_Emploi\\_Quebec/05\\_10\\_Programme\\_PRIIME/Guide\\_PAIPNI.PDF](https://www.emploi.quebec.gouv.qc.ca/guide_mesures_services/05_Mesures_progr_Emploi_Quebec/05_10_Programme_PRIIME/Guide_PAIPNI.PDF)
- Emploi-Québec et CSMO Mines. (2011). *Norme professionnelle : mineur ou mineuse sous terre*. [https://www.emploi.quebec.gouv.qc.ca/fileadmin/fichiers/pdf/Guide-qualif/mineur\\_sous\\_terre\\_norme.pdf](https://www.emploi.quebec.gouv.qc.ca/fileadmin/fichiers/pdf/Guide-qualif/mineur_sous_terre_norme.pdf)
- Emploi-Québec. (2013). *Fiche de métier: Mineur ou mineuse sous terre*. [https://www.emploi.quebec.gouv.qc.ca/fileadmin/fichiers/pdf/Guide-qualif/mineur\\_sous\\_terre\\_fiche.pdf](https://www.emploi.quebec.gouv.qc.ca/fileadmin/fichiers/pdf/Guide-qualif/mineur_sous_terre_fiche.pdf)

- Emploi-Québec. (2015). *Plan d'action 2018-2019*.  
[https://www.emploi.quebec.gouv.qc.ca/fileadmin/fichiers/pdf/Publications/00\\_admin\\_plan-action\\_2018-2019.pdf](https://www.emploi.quebec.gouv.qc.ca/fileadmin/fichiers/pdf/Publications/00_admin_plan-action_2018-2019.pdf)
- Ewing, B., Sarra, G., Price, R., O'Brien, G. et Priddle, C. (2017). Access to sustainable employment and productive training: workplace participation strategies for indigenous employees. *Australian Aboriginal Studies*, 2, 27-42.
- Fältholm, Y. et Norberg, C. (2017). Gender diversity and innovation in mining – a corpus-based discourse analysis. *International Journal of Gender and Entrepreneurship*, 9(4), 359-376.
- Fang, T. et Gunderson, M. (2015). Vulnerable groups in Canada and labour market exclusion. *International Journal of Manpower*, 36(6), 824-847.
- Ferguson, G. (2015). *An evaluation of Aboriginal, government, and mining industry relationships and policies in Manitoba: Accessing land for mineral exploration and mine development* (Mémoire). Winnipeg: University of Manitoba.
- First Nations and Inuit Labour Market Advisory Committee. (2019). *First Nations Human Resources Development Commission of Quebec*. <http://www.ccpnimt-fnilmac.com/fr/member7.html>
- Fisher, B. S. et Schnittger, S. (2012). Autonomous and remote operation technologies in the mining industry: benefits and costs. *BAEconomics Report*, 12(1), 1-60.
- Flynn, J. R. et Vlok, P. J. (2015). Lean approaches in asset management within the mining industry. Dans : Amadi-Echendu, J., Hoohlo, C. et Mathew, J. (dir.), *9th WCEAM Research Papers* (pp. 101-118). New York: Springer International Publishing.
- Fourboul, C. V. (2012). Ce que « analyse de données qualitatives » veut dire. *Revue internationale de psychosociologie*, 18(44), 71-88.
- Fowkes, L. et Sanders, W. (2015). *A survey of remote jobs and communities program(me) providers: one year in*. Canberra: The Australian National University.

- FRQSC. (2016). *Fonds Société et culture - Attitudes et comportements des employeurs à l'égard de la diversité de la main-d'œuvre – le cas des personnes immigrantes et des Autochtones*. <http://www.frqsc.gouv.qc.ca/fr/bourses-et-subventions/consulter-les-programmes-remplir-une-demande/bourse?id=8wnnyu2f1449861872715>
- Galbraith, L., Bradshaw, B. et Rutherford, M. B. (2007). Towards a new supraregulatory approach to environmental assessment in Northern Canada. *Impact Assessment and Project Appraisal*, 25(1), 27-41.
- Gamborg, C., Parsons, R., Puri, R. K. et Sandøe, P. (2012). Ethics and research methodologies for the study of traditional forest-related knowledge. Dans : Parrotta, J.A. et Tropper, R.L. (dir.), *Traditional Forest-Related Knowledge* (pp. 535-562). Berlin: Springer.
- García-Pérez, J. I., Jiménez-Martín, S. et Sánchez-Martín, A. R. (2013). Retirement incentives, individual heterogeneity and labor transitions of employed and unemployed workers. *Labour Economics*, 20, 106-120.
- Garnaut, R. (2012). The contemporary China resources boom. *Australian Journal of Agricultural and Resource Economics*, 56(2), 222-243.
- Gauthier, B. (2003). *Recherche sociale : de la problématique à la collecte des données*. Québec: Les Presses de l'Université du Québec.
- Gervais, S., Papillon, M. et Beaulieu, A. (2013). *Les Autochtones et le Québec : des premiers contact au Plan Nord*. Montréal: Les Presses de l'Université de Montréal.
- Gibson, G. et Klinck, J. (2005). Canada's resilient north: the impact of mining on Aboriginal communities. *Pimatisiwin*, 3(1), 116-139.
- Giddy, K., Lopez, J. et Redman, A. (2009). *Brokering successful Indigenous and Torres Strait Islander employment outcomes: common themes in good-practice models*. Adelaide: National Centre for Vocational Education Research.
- Glover, A. (2015). Montana's labor shortage and paid family leave: recruiting workers by supporting families. *Montana Business Quarterly*, 53(3), 11-14.
- Gomez-Mejia, L. R. et Welbourne, T. (1991). Compensation strategies in a global context. *People and Strategy*, 14(1), 29-41.

- Gordon, S.M. (2015). Narratives unearthed, or, how an abandoned mine doesn't really abandon you. Dans: Keeling, A. et Sandlos, J. (dir.), *Mining and Communities in Northern Canada: History, Politics, and Memory* (pp. 59-86). Calgary: University of Calgary Press.
- Gouvernement du Canada. (2003). *Initiative sur la participation des Autochtones au marché du travail*. <http://publications.gc.ca/site/eng/258059/publication.html>
- Gouvernement du Canada. (2009). *Cadre fédéral pour le développement économique des Autochtones*. Ottawa: Ministère des Affaires indiennes et du Nord canadien. [https://www.aadnc-aandc.gc.ca/DAM/DAM-INTER-HQ/STAGING/texte-text/ffaed1\\_1100100033502\\_fra.pdf](https://www.aadnc-aandc.gc.ca/DAM/DAM-INTER-HQ/STAGING/texte-text/ffaed1_1100100033502_fra.pdf)
- Gouvernement du Canada. (2011a). *Consultation et accommodement des Autochtones : lignes directrices actualisées à l'intention des fonctionnaires fédéraux pour respecter l'obligation de consulter*. [https://www.aadnc-aandc.gc.ca/DAM/DAM-INTER-HQ/STAGING/texte-text/intgui\\_1100100014665\\_fra.pdf](https://www.aadnc-aandc.gc.ca/DAM/DAM-INTER-HQ/STAGING/texte-text/intgui_1100100014665_fra.pdf)
- Gouvernement du Canada. (2011b). *La démographie autochtone – Projections de la population, des ménages et des familles, 2001-2026. [statistiques]*. <https://www.aadnc-aandc.gc.ca/fra/1309463897584/1309464064861>
- Gouvernement du Canada. (2019a). *Loi concernant l'Accord sur les revendications territoriales du Nunavut*. <https://laws-lois.justice.gc.ca/fra/lois/n-28.7/TexteComplet.html>
- Gouvernement du Canada. (2019b). *Répertoire des entreprises autochtones*. <https://www.aadnc-aandc.gc.ca/fra/1100100033057/1100100033058>
- Gouvernement du Canada. (2020). *Loi sur l'équité en matière d'emploi*. <https://lois-laws.justice.gc.ca/fra/lois/e-5.401/index.html>
- Gouvernement du Québec. (2008). *Amérindiens et Inuits du Québec : guide intérimaire en matière de consultation des communautés autochtones*. [https://www.autochtones.gouv.qc.ca/publications\\_documentation/publications/guide\\_inter\\_2008.pdf](https://www.autochtones.gouv.qc.ca/publications_documentation/publications/guide_inter_2008.pdf)
- Gouvernement du Québec. (2013). *Loi sur les mines*. Québec : Éditeur officiel du Québec.

- Gouvernement du Québec. (2014). *Vers une nouvelle politique québécoise en matière d'immigration, de diversité et d'inclusion*.  
[http://www.midi.gouv.qc.ca/publications/fr/dossiers/CAH\\_ConsultationMIDI\\_Politique.pdf](http://www.midi.gouv.qc.ca/publications/fr/dossiers/CAH_ConsultationMIDI_Politique.pdf)
- Gouvernement du Québec. (2015). *Document d'information à l'intention des promoteurs et introduction générale aux relations avec les communautés autochtones dans le cadre de projets de mise en valeur des ressources naturelles*.  
[https://www.autochtones.gouv.qc.ca/publications\\_documentation/publications/2015-02-document-intention-promoteurs.pdf](https://www.autochtones.gouv.qc.ca/publications_documentation/publications/2015-02-document-intention-promoteurs.pdf)
- Gouvernement du Québec. (2017). *Programme d'aide à l'intégration en emploi des membres des Premières Nations et des Inuit (PAIPNI)*.  
<https://www.emploi.quebec.gouv.qc.ca/entreprises/recruter/aide-financiere-a-lembauche/integration-des-membres-des-premieres-nations-et-des-inuit/>
- Gouvernement du Québec. (2017a). *Activités minières au Québec*.  
<http://mern.gouv.qc.ca/publications/mines/publications/activite-miniere-quebec.pdf>
- Gouvernement du Québec. (2017b). *Loi favorisant le développement et la reconnaissance des compétences de la main-d'œuvre*. Québec : Éditeur officiel du Québec. <http://legisquebec.gouv.qc.ca/fr/ShowDoc/cs/D-8.3>
- Gouvernement du Québec. (2018b). *Projets soumis à la procédure d'évaluation environnementale*. <http://www.mddelcc.gouv.qc.ca/evaluations/>
- Gouvernement du Québec. (2019a). *Politique de consultation des communautés autochtones propre au secteur minier*. Québec : Éditeur officiel du Québec.
- Gouvernement du Québec. (2019b). *Programme d'aide à l'intégration en emploi des membres des Premières Nations et des Inuits (PAIPNI) – Entreprise*.  
<http://www4.gouv.qc.ca/fr/Portail/citoyens/programme-service/Pages/Info.aspx?sqctype=sujet&sqcid=3745>
- Government of Canada. (2018). *Labour force characteristics by Aboriginal group and educational attainment*.  
<https://www150.statcan.gc.ca/t1/tbl1/en/tv.action?pid=1410035901>
- Government of Nunavut. (2019a). *Apprenticeship, trade and occupations certification*. <https://gov.nu.ca/family-services/information/apprenticeship-trade-and-occupations-certification>

- Government of Nunavut. (2019b). *Career development*. <https://gov.nu.ca/family-services/information/career-development>
- Government of Nunavut. (2019c). *Portfolio development facilitation*. <https://www.gov.nu.ca/courses/portfolio-development-facilitation>
- Grant, J. A., Panagos, D., Hughes, M. et Mitchell, M. I. (2014). A historical institutionalist understanding of participatory governance and Indigenous Peoples: the case of policy change in Ontario's mining sector. *Social Science Quarterly*, 95(4), 978-1000.
- Gray, D., Siggers, S., Drandich, M., Wallam, D. et Plowright, P. (2010). Evaluating government health and substance abuse programs for indigenous peoples: a comparative review. *Australian Journal of Public Health*, 19(6), 567-572.
- Gray, M. C. et Hunter, B. H. (2002). A cohort analysis of the determinants of employment and labour force participation: Indigenous and non-Indigenous Australians, 1981 to 1996. *Australian Economic Review*, 35(4), 391-404.
- Gray, M. et Hunter, B. (2005). *Indigenous job search success*. Canberra: Australian National University.
- Gregory, R. G. et Martin, Y. M. (2000). Macro employment policies and the economic wellbeing of female Indigenous sole parents in Australia and the United States. *Australian Economic Review*, 33(4), 369-376.
- Greilinger, A. (2015). *Challenges of SMEs in apprentices' recruitment and employment: empirical studies to overcome the skilled labor shortage* (Thèse). Munich: Technische Universität München.
- Grenard, A. (1996). Normalisation, certification : quelques éléments de définition. *Revue d'économie industrielle*, 75(1), 45-60.
- Greymorning, N. (2018). *Being Indigenous: perspectives on activism, culture, language and identity*. Abingdon: Routledge.
- Groggins, A. et Ryan, A. M. (2013). Embracing uniqueness: the underpinnings of a positive climate for diversity. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 86(2), 264-282.

- Gross, J. (2007). Community benefits agreements: definitions, values, and legal enforceability. *Journal of Affordable Housing & Community Development Law*, 17(2), 35-58.
- Guillaume, Y. R. F., Brodbeck, F. C. et Riketta, M. (2012). Surface- and deep-level dissimilarity effects on social integration and individual effectiveness related outcomes in work groups: a meta-analytic integration. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 85(1), 80-115.
- Guillaume, Y. R. F., Dawson, J. F., Priola, V., Sacramento, C. A., Woods, S. A., Higson, H. E., Budhwar, P.S et West, M. A. (2014). Managing diversity in organizations: an integrative model and agenda for future research. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 23(5), 783-802.
- Guindon, M. (2019). *Sayona signe une première entente avec Pikogan*. Le Citoyen. <https://www.lecitoyenvaldoramios.com/article/2019/12/12/sayona-signer-une-premiere-entente-avec-pikogan>
- Ha, N. T. T. (2016). Identifying factors affecting the early retirement decisions of employees: meaning for Vietnam to reduce the potential labour shortages due to the population ageing. *Journal of Social Sciences and Humanities*, 2(5), 587-597.
- Haar, J. M. et Brougham, D. (2011). Consequences of cultural satisfaction at work: a study of New Zealand Māori. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 49(4), 461-475.
- Haar, J. M. et Brougham, D. M. (2013). An Indigenous model of career satisfaction: exploring the role of workplace cultural wellbeing. *Social Indicators Research*, 110(3), 873-890.
- Haar, J. M., Roche, M. et Taylor, D. (2012). Work–family conflict and turnover intentions of indigenous employees: the importance of the whanau/family for Maori. *International Journal of Human Resource Management*, 23(12), 2546-2560.
- Haar, J. et Staniland, N. (2016). The Influence of psychological resilience on the career satisfaction of Māori employees: exploring the moderating effects of collectivism. *New Zealand Journal of Human Resources Management*, 16, 58-72.
- Haar, J., Roche, M. et Brougham, D. (2018). Indigenous insights into ethical leadership: a study of Māori leaders. *Journal of Business Ethics*, 1-20.

- Haley, S. et Fisher, D. (2014). Indigenous employment, training and retention: successes and challenges at Red Dog Mine. Dans: Gilberthorpe, E. et Hilson, G. (dir.), *Natural resource extraction and Indigenous livelihoods* (pp. 11-35). Development challenges in an era of globalization. New York: Routledge.
- Haley, S. et Fisher, D. (2012). *Shareholder employment at Red Dog Mine*. University of Alaska. Anchorage: Institute of Social and Economic Research.
- Harding, L. (2016). *The impact of tax exemptions for First Nations reserves* (Mémoire). Faculty of Graduate Studies: University of Calgary.
- Harris, C., 2002. *Making Native space: Colonialism resistance and reserves in British Columbia*. Vancouver: UBC Press.
- Harris, F., Macfarlane, S., Macfarlane, A. et Jolly, M. (2016). Māori values in the workplace: investing in diversity. *MAI Journal: A New Zealand Journal of Indigenous Scholarship*, 5(1), 48-62.
- Harrison, P. et Zack, T. (2012). The power of mining: the fall of gold and rise of Johannesburg. *Journal of Contemporary African Studies*, 30(4), 551-570.
- Hartung, P. J., Fouad, N. A., Leong, F. T. et Hardin, E. E. (2010). Individualism-collectivism: links to occupational plans and work values. *Journal of Career Assessment*, 18(1), 34-45.
- Helm, J. (1994). *Prophecy and power among the Dogrib Indians*. Lincoln: University of Nebraska Press.
- Herring, C. (2009). Does diversity pay? Race, gender, and the business case for diversity. *American Sociological Review*, 74(2), 208-224.
- High, S. (1996). Native wage labour and independent production during the “Era of Irrelevance”. *Labour/Le travail*, 37, 243-264.
- Hindle, K. et Lansdowne, M. (2005). Brave spirits on new paths: toward a globally relevant paradigm of Indigenous entrepreneurship research. *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 18(2), 131-141.
- Hitch, M. et Fidler, C. R. (2007). Impact and benefit agreements: a contentious issue for environmental and aboriginal justice. *Environments Journal*, 35(2), 45-69.

- Ho, P. H. K. (2016). Labour and skill shortages in Hong Kong's construction industry. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 23(4), 533-550.
- Hobart, C. W. (1981). Performance of Native trainees in an apprenticeship training program. *Canadian Journal of Native Studies*, 1(1), 33-58.
- Hofstede, G. (1994). The business of international business is culture. *International Business Review*, 3(1), 1-14.
- Hofstede, G. (2003). *Culture's consequences: comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations*. New York: Sage publications.
- Holcombe, S. (2009). *Indigenous entrepreneurialism and mining land use agreements* (Report No. 1551530). Rochester: Social Science Research Network.
- Holcombe, S. et Kemp, D. (2019). Indigenous peoples and mine automation: an issues paper. *Resources Policy*, 63, 1-9.
- Holmes, A. (2017). The overrepresentation of Aboriginal women in prisons: a cycle of victimization, discrimination and incarceration. *Invoke: Sociology Undergraduate Journal*, 2(1), 10-25.
- Homan, A. C., Van Knippenberg, D., Van Kleef, G. A. et De Dreu, C. K. (2007). Bridging faultlines by valuing diversity: diversity beliefs, information elaboration, and performance in diverse work groups. *Journal of Applied Psychology*, 92, 1189-1199.
- Horbach, J. (2014). *Determinants of labor shortage: with particular focus on the German environmental sector*. IAB-Discussion Paper, No. 22/2014. Nuremberg: Institute for Employment Research.
- Horberry, T., Burgess-Limerick, R. et Steiner, L. J. (2016). *Human factors for the design, operation, and maintenance of mining equipment*. Boca Raton, FL: CRC Press.
- Horowitz, L., A. Keeling, F. Lévesque, T. Rodon, S. Schott & S. Thériault (2018). Indigenous people's relationships to large-scale mining in post/colonial contexts: Toward multidisciplinary comparative perspectives. *The Extractive Industries and Society*, 5(3), 404-414.

- House, R. J., Hanges, P. J., Javidan, M., Dorfman, P. W. et Gupta, V. (2004). *Culture, Leadership, and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies*. Thousand Oaks (CA): Sage publications.
- Howard, A., Edge, J. et Watt, D. (2012). *Understanding the value, challenges, and opportunities of engaging Metis, Inuit, and First Nations workers*. Ottawa: Conference Board of Canada.
- Hughes, H. et Hughes, M. (2010). *Indigenous employment, unemployment and labour force participation: facts for evidence based policies*. Sydney: Centre for Independent Studies.
- Hull, E. (2014). The social dynamics of labor shortage in South African small-scale agriculture. *World Development*, 59, 451-460.
- Hultin, G. et Åkerman-Börje, E. (2014). Unlocking the potential of migration for inclusive development: a focus on mining and labor migration. *Mineral Economics*, 27(2), 157-161.
- Hunter, B.H. et Gray, M.C. (2001). Indigenous labour force status re-visited: factors associated with the discouraged worker phenomenon. *Australian Journal of Labour Economics*, 4(2), 111-133.
- Hunter, B. H. et Gray, M. C. (2006). The effectiveness of Indigenous job search strategies. *Economic Record*, 82(256), 1-10.
- Hunter, B. H. et Hawke, A. E. (2002). Industrial relations in workplace employing Indigenous Australians. *Australian Journal of Labour Economics*, 5(3), 373-395.
- Indiana Communication. (2019). *Répertoire d'affaires et des communautés autochtones Québec Labrador*. <https://quebecautochtone.net/>
- Institut de la statistique du Québec. (2018). *Mines en chiffres*. <http://www.stat.gouv.qc.ca/statistiques/mines/mines-chiffres-nov2018.pdf>
- Institut de la statistique du Québec. (2019). *Mines en chiffres*. <https://www.stat.gouv.qc.ca/statistiques/mines/mines-chiffres-2019.pdf>
- Institut national des mines. (2017). *Favoriser la sécurisation culturelle des Autochtones en formation minière au Québec*. [http://www.inmq.gouv.qc.ca/RadFiles/Documents/DOCUMENTS/DOCUMENT S/605/INMQ\\_securisation\\_culturelle.pdf](http://www.inmq.gouv.qc.ca/RadFiles/Documents/DOCUMENTS/DOCUMENT S/605/INMQ_securisation_culturelle.pdf)

- IRMA. (2018). *IRMA Standard for responsible mining*.  
[https://responsiblemining.net/wp-content/uploads/2018/07/IRMA\\_STANDARD\\_v.1.0\\_FINAL\\_2018-1.pdf](https://responsiblemining.net/wp-content/uploads/2018/07/IRMA_STANDARD_v.1.0_FINAL_2018-1.pdf)
- Jain, H. C., Singh, P. et Agocs, C. (2000). Recruitment, selection and promotion of visible-minority and aboriginal police officers in selected Canadian police services. *Canadian Public Administration*, 43(1), 46-74.
- Janta, H., Ladkin, A., Brown, L. et Lugosi, P. (2011). Employment experiences of Polish migrant workers in the UK hospitality sector. *Tourism Management*, 32(5), 1006-1019.
- Jiwa, A., Kelly, L. et Pierre-Hansen, N. (2008). Healing the community to heal the individual: literature review of Aboriginal community-based alcohol and substance abuse programs. *Canadian Family Physician*, 54(7), 1000-1007.
- Jones, F. L. (1993). Unlucky Australians: labour market outcomes among Aboriginal Australians. *Ethnic and Racial Studies*, 16(3), 420-458.
- Jordan, M. H., Lindsay, D. R. et Schraeder, M. (2012). An examination of salient, non-monetary factors influencing performance in public sector organizations: a conceptual model. *Public Personnel Management*, 41(4), 661-684.
- Jose, J. S. (2013). *Aboriginal employment in the Alberta oil sands: success and barriers to success* (Mémoire). Calgary: University of Calgary.
- Joshanloo, M. (2014). Eastern conceptualizations of happiness: fundamental differences with Western views. *Journal of Happiness Studies*, 15(2), 475-493.
- Joshi, A. et Roh, H. (2009). The role of context in work team diversity research: a meta-analytic review. *Academy of Management Journal*, 52(3), 599-627.
- Josselin, J. M. et Le Maux, B. (2017). *Statistical tools for program evaluation: Methods and applications to economic policy, public health, and education*. Bâle, Suisse: Springer.
- Joyce, S. et Thomson, I. (2000). Earning a social license to operate: social acceptability and resource development in Latin America. *Canadian Mining and Metallurgical Bulletin* 93(1037), 49-53.
- Junjian, D. et Chaocheng, Y. (2013). On the PRC's future labor strategy and East Asian regional integration. *Chinese Studies*, 2(2), 104-111.

- Kaber, D. B. et Endsley, M. R. (2004). The effects of level of automation and adaptive automation on human performance, situation awareness and workload in a dynamic control task. *Theoretical Issues in Ergonomics Science*, 5(2), 113-153.
- Kalb, G., Le, T., Hunter, B. et Leung, F. (2014). Identifying important factors for closing the gap in labour force status between Indigenous and non-Indigenous Australians. *Economic Record*, 90(291), 536-550.
- Kawagley, A. O. (2006). *A Yupiaq worldview: a pathway to ecology and spirit*. Long Grove, Illinois: Waveland Press.
- Kennett, S. A. (1999). *A guide to impact and benefits agreements*. Calgary: Canadian Institute of Resources Law.
- Kilu, R. H., Andersson, E., Sanda, M.-A. et Uden, M. (2017). Reflections on organizational barriers vis-à-vis women participation in largescale Ghanaian mines. *International Journal of Business and Social Science*, 1-18.
- Kleinfeld, J. et Kruse, J. A. (1982). Native Americans in the labor force: hunting for an accurate measure. *Monthly Labor Review*, 105, 47-51.
- Kluge, J. (2010). The effectiveness of European active labor market programs. *Labour Economics*, 17(6), 904-918.
- Kluge, J., Puerto, S., Robalino, D., Romero, J. M., Rother, F., Stöterau, J., Weidenkaff, F. et Witte, M. (2019). Do youth employment programs improve labor market outcomes? A quantitative review. *World Development*, 114, 237-253.
- Knoblock, E. A. (2013). Organizational changes and employment shifts in the mining industry: toward a new understanding of resource-based economies in peripheral areas. *Journal of Rural and Community Development*, 8(1), 125-144.
- Knotsch, C., Siebenmorgen, P. et Bradshaw, B. (2010). Les « Ententes sur les répercussions et les avantages » et le bien-être des communautés : des occasions ratées? *Recherches amérindiennes au Québec*, 40(3), 59-68.
- Kogler-Hill, S. et Gant, G. (2000). Mentoring by minorities for minorities: the organizational communications support program. *Review of Business and Economic Research*, 21(1/2), 53-57.

- Kram, K. E. (1988). *Mentoring at work: developmental relationships in organizational life*. England: University Press of America.
- Kuntz, J., Näswall, K., Beckingsale, A. et Macfarlane, A. H. (2014). Capitalising on diversity: espousal of Maori values in the workplace. *Journal of Corporate Citizenship*, (55), 102-122.
- Lacroix, K. (2014). *Les relations de travail entre travailleurs natifs et travailleurs immigrants en Abitibi-Témiscamingue: recherche-action sur les pratiques des ressources humaines du domaine minier* (Mémoire). Montréal : Université du Québec à Montréal.
- Lafrance, J. et Collins, D. (2003). *Residential schools and Aboriginal parenting: voice of parents*. University of Calgary: Faculty of Social Work.
- Lai, G. C., Taylor, E. V., Haigh, M. M. et Thompson, S. C. (2018). Factors affecting the retention of Indigenous Australians in the health workforce: a systematic review. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 15(5), 1-22.
- Lamb, D. (2015). The economic impact of the great recession on Aboriginal people living off reserve in Canada. *Industrial Relations*, 70(3), 457-485.
- Lamontagne, F. (2004). *The Aboriginal work force: what lies ahead*. Ottawa: Canadian Labour and Business Centre.
- Langbein, L. I. et Felbinger, C. L. (2006). *Public program evaluation: a statistical guide*. New York: Routledge.
- Langton, M. (2010). The resource curse. *Griffith Review*, 1(28), 72-88.
- Latham, G. P. et Pinder, C. C. (2005). Work motivation theory and research at the dawn of the twenty-first century. *Annual Review of Psychology*, 56, 485-516.
- Lawrence, R. (2005). Governing Warlpiri subjects: Indigenous employment and training programs in the central Australian mining industry. *Geographical Research*, 43(1), 40-48.
- Lemelin, H., Matthews, D., Mattina, C., McIntyre, N., Johnston, M. et Koster, R. (2010). Climate change, wellbeing and resilience in the Weenusk First Nation at Peawanuck: the Moccasin Telegraph goes global. *Rural Remote Health*, 10(2), 1-18.

- Levanon, G., Cheng, B. et Pattera, M. (2014). The risk of future labor shortages in different occupations and industries in the United States. *Business Economics*, 49(4), 227-243.
- Lobo, Y. B. et Wilkinson, S. (2008). New approaches to solving the skills shortages in the New Zealand construction industry. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 15(1), 42-53.
- Locke, E. A. et Latham, G. P. (1990). *A theory of goal setting & task performance*. Englewood Cliffs (NJ): Prentice-Hall, Inc.
- Löow, J. et Johansson, J. (2015). *Work organisation for attractive mining: lean mining and the working environment*. Sydney: The Australasian Institute of Mining and Metallurgy.
- Lorbiecki, A. et Jack, G. (2000). Critical turns in the evolution of diversity management. *British Journal of Management*, 11, S17-S31
- Loxton, E., Schirmer, J. et Kanowski, P. (2012). Employment of Indigenous Australians in the forestry sector: a case study from northern Queensland. *Australian Forestry*, 75(2), 73-81.
- Lucas, T. et Knights, P. (2014). A maturity scale for Indigenous employment in the Australian minerals industry. *Mining Education Australia*, 3(1), 33-38.
- Lutz, J. (1992). After the fur trade: The Aboriginal labouring class of British Columbia, 1849-1890. *Journal of the Canadian Historical Association*, 3(1), 69-93.
- Lynas, D. et Horberry, T. (2011). Human factor issues with automated mining equipment. *Ergonomics Open Journal*, 4(1), 74-80.
- Mahlberg, B., Freund, I., Crespo Cuaresma, J. et Prskawetz, A. (2013). Ageing, productivity and wages in Austria. *Labour Economics*, 22, 5-15.
- Major, Z. et Kovács, T. (2017). An analysis of the labor force engaged in security: tackling the problem of labor shortage observed in security. *Annals of the Faculty of Engineering Hunedoara*, 15(4), 97-101.

- Marshall, E. A., Stewart, S. L., Popadiuk, N. E. et Lawrence, B. C. (2013). Walking in multiple worlds: successful school-to-work transitions for Aboriginal and cultural minority youth. Dans: Tchibozo G. (dir.), *Cultural and social diversity and the transition from education to work* (pp. 185-201). Dordrecht: Springer.
- Martin, D., Trigger, D. et Parmenter, J. (2016). Mining in Aboriginal Australia: economic impacts, sustainable livelihoods and cultural difference at Century Mine, northwest Queensland. Dans: Gilberthorpe, E. et Hilson, G. (dir.), *Natural resource extraction and Indigenous livelihoods: development challenges in an era of globalization* (pp. 37-56) New York: Routledge.
- Martin, W. (2015). Indigenous incarceration rates: strategies for much needed reform. *Brief*, 42(5), 8-13.
- Maru, Y. T. et Davies, J. (2011). Supporting cross-cultural brokers is essential for employment among Indigenous people in remote Australia. *Rangeland Journal*, 33(4), 327-338.
- Mathu, K. (2014). The need for public-private partnership model in the South African coal-mining industry. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 5(4), 224-235.
- Mayes, R. (2014). Gendered dimensions of resource extraction: the place of women. Dans: Brueckner, M., Durey, A., Mayes, R. et Pforr, C. (dir.), *Resource curse or cure?* (pp. 121-133). New York: Springer.
- Mayes, R. et Pini, B. (2014). The Australian mining industry and the ideal mining woman: mobilizing a public business case for gender equality. *Journal of Industrial Relations*, 56(4), 527-546.
- McCalman, J., Tsey, K., Baird, B., Connolly, B., Baird, L. et Jackson, R. (2009). 'Bringing back respect': the role of participatory action research in transferring knowledge from an Aboriginal men's group to youth programs. *Australasian Psychiatry*, 17(sup1), S59-S63.
- McCreary, T., Mills, S. et St-Amand, A. (2016). Lands and resources for jobs: how Aboriginal peoples strategically use environmental assessments to advance community employment aims. *Canadian Public Policy*, 42(2), 212-223.
- McKay, P. F., Avery, D. R. et Morris, M. A. (2008). Mean racial-ethnic differences in employee sales performance: the moderating role of diversity climate. *Personnel Psychology*, 61(2), 349-374.

- McKenzie, D. (2017). How effective are active labor market policies in developing countries? A critical review of recent evidence. *World Bank Research Observer*, 32(2), 127-154.
- McKenzie, H. A., Dell, C. A. et Fornssler, B. (2016). Understanding addictions among Indigenous people through social determinants of health frameworks and strength-based approaches: a review of the research literature from 2013 to 2016. *Current Addiction Reports*, 3(4), 378-386.
- McNeely, R. L. (1992). Job satisfaction in the public social services: perspectives on structure, situational factors, gender and ethnicity. *Human Services as Complex Organizations*, 224-256.
- MEES. (2019). *Bilan et reconnaissance des acquis*.  
<http://www.education.gouv.qc.ca/adultes/bilan-et-reconnaissance-des-acquis/>
- Mendelson, M. (2004). *Indigenous people in Canada's labour market: work and unemployment, today and tomorrow* (Vol. 1). Ottawa: Caledon Institute of Social Policy.
- Merger, E., Dutschke, M. et Verchot, L. (2011). Options for REDD+ voluntary certification to ensure net GHG benefits, poverty alleviation, sustainable management of forests and biodiversity conservation. *Forests*, 2(2), 550-577.
- MERN. (2015). *Le claim*.  
<https://mern.gouv.qc.ca/publications/enligne/mines/claim/leclaim.asp>
- Mertens, D. M. et Wilson, A. T. (2012). *Program evaluation theory and practice: a comprehensive guide*. New York: Guilford Press.
- Meyer, B. et Schermuly, C. C. (2012). When beliefs are not enough: examining the interaction of diversity faultlines, task motivation, and diversity beliefs on team performance. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 21(3), 456-487.
- Meyer, J. P., Becker, T. E. et Vandenberghe, C. (2004). Employee commitment and motivation: a conceptual analysis and integrative model. *Journal of Applied Psychology*, 89(6), 991-1007.
- Miller, C. (2005). *Aspects of training that meet Indigenous Australians' aspirations: a systematic review of research*. Adelaide: National Centre for Vocational Education Research.

- Miller, K. (2018). Balancing individualism and collectivism in an Australian Aboriginal context. Dans J. McIntyre-Mills, N. Romm et Y. Corcoran-Nantes (dir.), *Balancing Individualism and Collectivism* (pp. 199-209). Cham: Springer.
- Milloy, J. S. (2008). *Indian Act colonialism: a century of dishonour, 1869-1969*. Ottawa: National Centre for First Nations Governance.
- Mills, S. (2011). The difficulty with diversity: white and aboriginal women workers' representations of diversity management in forest processing mills. *Labour/Le Travail*, 67(1), 45-76.
- Mills, S. E. et Clarke, L. (2009). "We will go side-by-side with you." Labour union engagement with Aboriginal peoples in Canada. *Geoforum*, 40(6), 991-1001.
- Mining Industry Human Resources Council. (2019). *Mining Essentials: trainings*. <https://www.mihr.ca/certification-training-standards/mining-essentials-training-for-indigenous-people>
- Mitchell, J. (1960). The Mohawks in high steel. Dans: Wilson, E. (dir.), *Apologies to the Iroquois* (pp. 3-36). New York: American Book-Stratford Press.
- Molyneaux, H., O'Donnell, S., Kakekaspan, C., Walmark, B., Budka, P. et Gibson, K. (2014). Social media in remote First Nation communities. *Canadian Journal of Communication*, 39(2), 275-288.
- Monchalin, L. (2016). *The colonial problem: an Indigenous perspective on crime and injustice in Canada*. Toronto: University of Toronto Press.
- Mor Barak, M. E. (1999). Beyond affirmative action: Toward a model of diversity and organizational inclusion. *Administration in Social Work*, 23(3-4), 47-68.
- Mor Barak, M. E. (2000). The inclusive workplace: an ecosystems approach to diversity management. *Social Work*, 45(4), 339-353.
- Mor Barak, M. E. (2016). *Managing diversity: Toward a globally inclusive workplace*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Morphy, F. et Sanders, W. (2004). *The Indigenous welfare economy and the CDEP scheme*. Canberra: Australian National University.

- Morrison, M., Lumby, J. et Sood, K. (2006). Diversity and diversity management: Messages from recent research. *Educational Management Administration & Leadership*, 34(3), 277-295.
- Motsoeneng, D., Schultz, C. et Bezuidenhout, A. (2015). Validation of training priorities of engineers in the platinum mining industry in South Africa. *South African Journal of Industrial Engineering*, 26(3), 1-11.
- Moyser, M. (2017). *Aboriginal people living off-reserve and the labour market: Estimates from the Labour Force Survey, 2007-2015*. Ottawa: Statistique Canada. [http://publications.gc.ca/collections/collection\\_2017/statcan/71-588-x/CS71-588-2017-1-eng.pdf](http://publications.gc.ca/collections/collection_2017/statcan/71-588-x/CS71-588-2017-1-eng.pdf)
- MTESS. (2017). *Apprentissage en milieu de travail*. <https://www.emploi.quebec.gouv.qc.ca/entreprises/investir-en-formation/programmes-de-developpement-de-la-main-doeuvre/apprentissage-en-milieu-de-travail/>
- MTESS. (2018). *Le Programme d'apprentissage en milieu de travail*. [https://www.emploi.quebec.gouv.qc.ca/fileadmin/fichiers/pdf/Publications/00\\_broch\\_PAMT.PDF](https://www.emploi.quebec.gouv.qc.ca/fileadmin/fichiers/pdf/Publications/00_broch_PAMT.PDF)
- Muller, J., Hicks, R. et Winocur, S. (1993). The effects of employment and unemployment on psychological well-being in Australian clerical workers: gender differences. *Australia Journal of Psychology*, 45(2), 103-108.
- Munro, A., Shakeshaft, A. et Clifford, A. (2017). The development of a healing model of care for an Indigenous drug and alcohol residential rehabilitation service: a community-based participatory research approach. *Health & Justice*, 5(1), 1-12.
- Nemetz, P. L. et Christensen, S. L. (1996). The challenge of cultural diversity: Harnessing a diversity of views to understand multiculturalism. *Academy of management review*, 21(2), 434-462.
- Ng, E. S. et Sears, G. J. (2015). Toward representative bureaucracy: predicting public service attraction among underrepresented groups in Canada. *Review of Public Personnel Administration*, 35(4), 367-385.
- Nishii, L. H. (2013). The benefits of climate for inclusion for gender-diverse groups. *Academy of Management Journal*, 56(6), 1754-1774.

- Nkomo, S. M. et Cox, T. (1999). Diverse identities in organizations. *Managing organizations: Current issues*, 88-106.
- Norris, M. J. (2007). Aboriginal languages in Canada: emerging trends and perspectives on second language acquisition. *Canadian Social Trends*, 83(20), 19-27.
- Nunavut Arctic College. (2010). *Nunavut Arctic College recognition of prior learning*.  
<https://static1.squarespace.com/static/5b1954d75cfd798b94327249/t/5bcf319224a69482bb97fbe8/1540305300562/C.18-2012.pdf>
- Nurmi, P. A. et Molnár, F. (2014). The future of metal minerals mining in the EU. *European Geologist*, 37, 12-19.
- Nyamubarwa, W., Mupani, H. et Chiduuro, C. (2013). An analysis of the human resource practices in the mining industry in Zimbabwe's midlands province: a relook at the resource based view of managing human resources. *Journal of Humanities and Social Science*, 17(1), 116-123.
- O'Faircheallaigh, C. (2006). Mining agreements and Aboriginal economic development in Australia and Canada. *Journal of Aboriginal Economic Development*, 5(1), 74-91.
- O'Faircheallaigh, C. (2013). Community development agreements in the mining industry: an emerging global phenomenon. *Community Development*, 44(2), 222-238.
- O'Faircheallaigh, C. et Ali, S. (2017). *Earth matters: Indigenous Peoples, the extractive industries and corporate social responsibility*. New York: Routledge.
- Oliver, P., Marwell, G. et Teixeira, R. (1985). A theory of the critical mass: interdependence, group heterogeneity, and the production of collective action. *American Journal of Sociology*, 91(3), 522-556.
- Organisation des Nations Unies. (2009). *State of the World's Indigenous Peoples*. New York: United Nations, Department of Economic and Social Affairs.
- Oseghale, B. O., Abiola-Falemu, J. O. et Oseghale, G. E. (2015). An evaluation of skilled labour shortage in selected construction firms in Edo state, Nigeria. *American Journal of Engineering Research*, 1(4), 156-167.

- Oshokoya, P. O. et Tetteh, M. N. M. (2018). Mine-of-the-future: how is Africa prepared from a mineral and mining engineering education perspective? *Resources Policy*, 56, 125-133.
- Otis, G. (1999). Les sources des droits ancestraux des peuples autochtones. *Les Cahiers de droit*, 40(3), 591-620.
- Otis, G. (2005). *Droit, territoire et gouvernance des peuples autochtones*. Sainte-Foy: Les Presses de l'Université Laval.
- Owen, J. R. (2016). Social license and the fear of Mineras Interruptus. *Geoforum*, 77, 102-105.
- Pancer, S. M. et Westhues, A. (1989). A developmental stage approach to program planning and evaluation. *Evaluation Review*, 13(1), 56-77.
- Parmenter, J. et Trigger, D. (2018). Aboriginal cultural awareness training for mine employees: good intentions, complicated outcomes. *The Extractive Industries and Society*, 5(2), 363-370.
- Parsons, G. et Barsi, R. (2001). Uranium mining in Northern Saskatchewan: a public-private transition. Dans: MacMahon, G. et Remy, F. (dir.), *Large mines and the community: socioeconomic and environmental effects in Latin America, Canada and Spain*. Washington, DC: World Bank.
- Parsons, R. (2008). We are all stakeholders now: the influence of western discourses of "community engagement" in an Australian Indigenous community. *Critical Perspectives on International Business*, 4(2/3), 99-126.
- Pasternak, S. et Gambino, E. (2017). *Grounded authority: the Algonquins of Barriere Lake against the state*. Minneapolis: University of Minnesota Press.
- Pearson, C.A. et Daff, S. (2011). Extending boundaries of human resource concepts and practices: an innovative recruitment method for indigenous Australians in remote regions. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 49(3), 325-343.
- Pearson, C. A. et Daff, S. (2013). Indigenous workforce participation at a mining operation in Northern Australia. *Australian Bulletin of Labour*, 39(1), 42-63.
- Perkons, R. et Brown, N. (2010). Intercultural organisational development. *Systemic Practice and Action Research*, 23(1), 47-71.

- Prno, J. (2013). An analysis of factors leading to the establishment of a social licence to operate in the mining industry. *Resources Policy*, 38(4), 577-590.
- Prno, J. et Slocombe, D. S. (2012). Exploring the origins of 'social license to operate' in the mining sector: perspectives from governance and sustainability theories. *Resources policy*, 37(3), 346-357.
- Prno, J., Bradshaw, B. et LaPierre, D. (2010). *Impact and benefit agreements: are they working*. Vancouver: Canadian Institute of Mining, Metallurgy and Petroleum Annual Conference.
- Proulx, M.-U. et Gauthier, J. (2012). *Regards sur l'économie des collectivités autochtones du Québec*. Québec : Les Presses de l'Université du Québec.
- Pryce, J., Welters, R., Lynch, P., Blackman, A., Murphy, L., Eagle, L., Case, P. et Low, D. (2014). Mining through the talent pool of potential fly-in fly-out (FIFO) workers. *Australian Bulletin of Labour*, 40(2), 201-220.
- Purdie, N., Frigo, T., Stone, A. et Dick, W. (2006). *Enhancing employment opportunities for Indigenous Victorians: a review of the literature*. Camberwell: Australian Council for Educational Research.
- Rahim, F. A. M., Yusoff, N. S. M., Chen, W., Zainon, N., Yusoff, S. et Deraman, R. (2016). The challenge of labour shortage for sustainable construction. *Journal of the Malaysian Institute of Planners*, 5, 77-88.
- Ramamoorthy, N. et Carroll, S. J. (1998). Individualism/collectivism orientations and reactions toward alternative human resource management practices. *Human Relations*, 51(5), 571-588.
- Rasmussen, T. et O'Keefe, E. (2014). The extractive industry as a development industry? Only through mineral skills development. *Mineral Economics*, 27(2-3), 153-156.
- Redpath, L. et Nielsen, M. O. (1997). A comparison of Native culture, non-Native culture and new management ideology. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 14(3), 327-339.
- Regroupement des centres d'amitié autochtones du Québec. (2017). *Employabilité et participation sociale*. <http://www.rcaaq.info/dossiers/employabilite-et-participation-sociale/>

- Rentsch, J. R. (1990). Climate and culture: interaction and qualitative differences in organizational meanings. *Journal of Applied Psychology*, 75(6), 668-681.
- Rerden, W. et Guerin, B. (2015). The employment of Aboriginal and Torres Strait Islanders in local government: issues, benefits, and ways forward. *Australasian Journal of Organisational Psychology*, 8(2), 1-16.
- Ressources naturelles Canada. (2013). *Ententes entre des sociétés minières et des collectivités autochtones ou des gouvernements*.  
<https://www.nrcan.gc.ca/sites/www.nrcan.gc.ca/files/mineralsmetals/files/pdf/abor-auto/aam-eac-f2013.pdf>
- Ressources naturelles Canada. (2020). *L'industrie minière au Canada*.  
<https://www.minescanada.ca/fr/lindustrie-mini%C3%A8re-au-Canada>
- Revenu Québec. (2018). *Crédit d'impôt pour stage en milieu de travail – Apprenti inscrit au Programme d'apprentissage en milieu de travail*. Revenu Québec.  
<https://www.revenuquebec.ca/fr/entreprises/impots/impot-des-societes/credits-dimpot-des-societes/credits-auxquels-une-societe-peut-avoir-droit/formation/credit-dimpot-pour-stage-en-milieu-de-travail-apprenti-inscrit-au-programme-dapprentissage-en-milieu-de-travail/>
- Rheault, S. et Poirier, J. (2012). *Le vieillissement démographique: de nombreux enjeux à déchiffrer*. Québec : Institut de la statistique du Québec.  
<http://www.stat.gouv.qc.ca/statistiques/conditions-vie-societe/vieillessement.pdf>
- Rice, B. et Snyder, A. (2008). Reconciliation in the context of a settler society: healing the legacy of colonialism in Canada. Dans : Castellano, M.B., Archibald, L. et DeGagné, M. (dir.), *From truth to reconciliation: transforming the legacy of residential schools* (pp. 43-63). Ottawa: Aboriginal Healing Foundation.
- Rice, E. S., Haynes, E., Royce, P. et Thompson, S. C. (2016). Social media and digital technology use among Indigenous young people in Australia: a literature review. *International Journal for Equity in Health*, 15(1), 1-16.
- Richter, A. W., Hirst, G., Van Knippenberg, D. et Baer, M. (2012). Creative self-efficacy and individual creativity in team contexts: cross-level interactions with team informational resources. *Journal of Applied Psychology*, 97(6), 1282-1290.
- Ridde, V. et Dagenais, C. (2013). *Approches et pratiques en évaluation de programmes*. Montréal : Les Presses de l'Université de Montréal.

- Roche, A. M., Haar, J. M. et Brougham, D. (2018). Māori leaders' well-being: a self-determination perspective. *Leadership*, 14(1), 25-39.
- Rodon, T. et Lévesque, F. (2015). Understanding the social and economic impacts of mining development in Inuit communities: experiences with past and present mines in Inuit Nunangat. *Northern Review*, (41), 13-39.
- Rodon, T., Lévesque, F. et Blais, J. (2013). De Rankin Inlet à Raglan, le développement minier et les communautés inuit. *Études/Inuit/Studies*, 37(2), 103-122.
- Rossi, P. H., Lipsey, M. W. et Henry, G. T. (2018). *Evaluation: a systematic approach*. Thousand Oaks, CA: Sage publications.
- Rossi, P. H., Lipsey, M. W. et Freeman, H. E. (2003). *Evaluation: A systematic approach*. Thousand Oaks, CA: Sage publications.
- Rotherham, T. (2016). Forest management certification in Canada and around the world. *Forestry Chronicle*, 92(2), 142-146.
- Rowse, T. (2002). *Indigenous futures: choice and development for Aboriginal and Islander Australia*. Randwick: UNSW press.
- Russell, J. (2013). *Aboriginal inclusion in Yukon's mining industry: training for employment* (Thèse). Manitoba: University of Manitoba.
- Sadri, G. et Tran, H. (2002). Managing your diverse workforce through improved communication. *Journal Management Development*, 21(3), 227-237.
- Sagebien, J., Lindsay, N., Campbell, P., Cameron, R. et Smith, N. (2008). The corporate social responsibility of Canadian mining companies in Latin America: a systems perspective. *Canadian Foreign Policy Journal*, 14(3), 103-128.
- Sammartino, A., O'flynn, J. et Nicholas, S. (2003). The employer perspective of Indigenous (un)employment. *Economic Papers*, 22(4), 45-60.
- Sanders, W. G. (2017). Three accounts of the emergence of the remote jobs and communities program: changing timeframes and types of actors. *Australian Journal of Political Science*, 52(2), 272-287.

- Sandlos, J. et Keeling, A. (2016). Aboriginal communities, traditional knowledge, and the environmental legacies of extractive development in Canada. *The Extractive Industries and Society*, 3(2), 278-287.
- Santos, C. (2014). Is immigration a solution to the skilled labor shortage? *Brazilian Economy*, 6(11), 28-32.
- Sarvimäki, M. et Hämäläinen, K. (2016). Integrating immigrants: the impact of restructuring active labor market programs. *Journal of Labor Economics*, 34(2), 479-508.
- Savoie-Zajc, L. (2019). Les pratiques des chercheurs liées au soutien de la rigueur dans leur recherche: une analyse d'articles de Recherches qualitatives parus entre 2010 et 2017. *Recherches qualitatives*, 38(1), 32-52.
- Sayona Québec. (2019). *Le Conseil de la Première Nation Abitibiwinni et Sayona Québec concluent une entente relativement à la phase d'exploration du projet Authier*. <https://www.sayonaquebec.com/2019/12/12/le-conseil-de-la-premiere-nation-abitibiwinni-et-sayona-quebec-concluent-une-entente-relativement-a-la-phase-dexploration-du-projet-authier/>
- Schandl, H., Hatfield-Dodds, S., Wiedmann, T., Geschke, A., Cai, Y., West, J., Newth, D., Baynes, T., Lenzen, M. et Owen, A. (2016). Decoupling global environmental pressure and economic growth: scenarios for energy use, materials use and carbon emissions. *Journal of Cleaner Production*, 132, 45-56.
- Secrétariat aux affaires autochtones du Québec. (2017). *Cartes des communautés autochtones du Québec*. [http://www.autochtones.gouv.qc.ca/nations/cartes\\_communautes.htm](http://www.autochtones.gouv.qc.ca/nations/cartes_communautes.htm)
- Secrétariat Aux Alliances Économiques Nation Crie Abitibi -Témiscamingue. (2019). *Répertoire Cri*. <https://creenation-at.com/fr/r%C3%A9pertoire-cri>
- Sengupta, M. (2018). *Environmental impacts of mining monitoring, restoration, and control*. Abingdon: Routledge.
- Services aux Autochtones Canada. (2018). *Stratégie d'emploi pour les jeunes Inuit et des Premières Nations: Programme Connexion compétences: Lignes directrices nationales 2019-2020*. <https://www.sac-isc.gc.ca/fra/1543242399379/1543242429350>

- Shacklock, K. et Brunetto, Y. (2011). A model of older workers' intentions to continue working. *Personnel Review*, 40(2), 252-274.
- Shen, L., Muduli, K. et Barve, A. (2015). Developing a sustainable development framework in the context of mining industries: AHP approach. *Resources Policy*, 46, 15-26.
- Sheridan, T. (2002). *Humans and automation: system design and research issues*. New York: John Wiley.
- Shore, L. M., Randel, A. E., Chung, B. G., Dean, M. A., Holcombe Ehrhart, K. et Singh, G. (2011). Inclusion and diversity in work groups: a review and model for future research. *Journal of Management*, 37(4), 1262-1289.
- Siebenmorgen, P. (2009). *Developing an ideal mining agenda: Impact and Benefit Agreements as instruments of community development in Northern Ontario* (Mémoire). Guelph: University of Guelph.
- Silva, A., Rosano, M., Stocker, L. et Gorissen, L. (2017). From waste to sustainable materials management: three case studies of the transition journey. *Waste Management*, 61, 547-557.
- Silva-Castañeda, L. (2012). A forest of evidence: third-party certification and multiple forms of proof: a case study of oil palm plantations in Indonesia. *Agriculture and Human Values*, 29(3), 361-370.
- Simard, D. (2002). *Identification de facteurs favorisant ou nuisant à l'intégration des Inuit dans une structure industrielle de travail: le cas de la mine Raglan* (Mémoire). Québec : Université Laval.
- Simpson, J. et Wigglesworth, G. (2019). Language diversity in Indigenous Australia in the 21st century. *Current Issues in Language Planning*, 20(1), 67-80.
- Singh, B., Winkel, D. E. et Selvarajan, T. T. (2013). Managing diversity at work: does psychological safety hold the key to racial differences in employee performance? *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 86(2), 242-263.
- Sloan, P. et Oliver, D. (2009). Michelin's strategic partnership with Indigenous Peoples: the basis for partnership. *International Journal of Case Studies in Management*, 7(2), 1-12.

- Sosa, I. et Keenan, K. (2001). *Impact benefit agreements between Aboriginal communities and mining companies: their use in Canada*. Ottawa: Canadian Environmental Law Association.
- Spector, P. E., Allen, T. D., Poelmans, S. A., Lapierre, L. M., Cooper, C. L., Michael, O., Sanchez, J.I, Abarca, N. et Beham, B. (2007). Cross-national differences in relationships of work demands, job satisfaction, and turnover intentions with work–family conflict. *Personnel Psychology*, 60(4), 805-835.
- Stapenhurst, F., Karakas, F., Sarigöllü, E., Jo, M.-S. et Draman, R. (2017). The supply and demand sides of corruption: Canadian extractive companies in Africa. *Canadian Foreign Policy Journal*, 23(1), 60-76.
- Statistique Canada. (2018a). *Emplois et chômage: caractéristiques de la population active*. <http://www.statcan.gc.ca/tables-tableaux/sum-som/102/cst01/econ10-fra.htm>
- Statistique Canada. (2018b). *Enquête sur la population active (EPA), estimations selon le groupe autochtone, le sexe et le groupe d'âge, Canada, certaines provinces et régions*. <http://www5.statcan.gc.ca/cansim/a26?lang=fra&id=2820226>
- St-Cyr, G. et Twahirwa, R.-P. (2019). *Projet Nika - Revue de littérature de AXTRA, Alliance des centres-conseils en emploi*. [http://axtra.ca/wp-content/uploads/2019/01/NIKA\\_Revue-de-litterature\\_2019.pdf](http://axtra.ca/wp-content/uploads/2019/01/NIKA_Revue-de-litterature_2019.pdf)
- Stead, R. (1997). Mentoring young learners: does everyone really need a mentor? *Education & Training*, 39(6), 219-224.
- Stephens, B. J. (2010). The determinants of labour force status among Indigenous Australians. *Australian Journal of Labour Economics*, 13(3), 287-312.
- Sterritt, L., Wallin, A. et Langill, L. (2011). Removing barriers to employment: courageous leadership required! A partnership model for industry and First Nations. *Presentation to the Canadian Indigenous Minerals Association Conference, and supporting case study*.
- Sterzuk, A. et Fayant, R. (2016). Towards reconciliation through language planning for Indigenous languages in Canadian universities. *Current Issues in Language Planning*, 17(3-4), 332-350.

- Stewart, T. (2013). *Addressing labour shortages in the mining sector: policy options to increase employer engagement with BC's apprenticeship system* (Mémoire). Burnaby, Colombie-Britannique: Simon Fraser University.
- Stockdale, M.S. et Crosby, F.J. (2004), *The psychology and management of workplace diversity*. Malden, MA: Blackwell Publishers.
- Tard, C., Ouellet, H. et Beaudouin, A. (1997). *L'évaluation de l'action des organismes dans le cadre du programme d'action communautaire pour les enfants (PACE): manuel d'introduction*. Université Laval, Québec : Centre de recherche sur les services communautaires.
- Tasker, S.-J., Lee, T. et Chambers, M. (2010). Employers warn of mine wage blowout because of government inaction. *The Weekend Australian*.  
<https://www.theaustralian.com.au/business/employers-warn-of-mine-wage-blowout-because-of-gobvernment-inaction/story-e6frg8zx-1225962947854?sv=3e1c63737af46c69b13d7b52eb04826d>
- Thiessen, S. (2016). *First Nations cultural approaches to work in Canada: A multiple case study* (Thèse). Ann Arbor (MI): Northcentral University.
- Thomas, J. (2015). *Review of best practices in labour market forecasting with an application to the Canadian Aboriginal population* (Rapport No. 2015-16). Ottawa (ON): Centre for the Study of Living Standards.  
<https://ideas.repec.org/p/sls/resrep/1516.html>
- Thomson, I. et Boutilier, R. (2011). *The Social Licence to Operate. SME mining engineering handbook*. Colorado: Society for Mining, Metallurgy, and Exploration
- Tough, F.J., 1996. *As their natural resources fail: native peoples and the economic history of northern Manitoba, 1870–1930*. Vancouver: UBC Press.
- Trigger, B. G., Washburn, W. E., Adams, R. E., Salomon, F., MacLeod, M. J. et Schwartz, S. B. (1996). *The Cambridge history of the Native Peoples of the Americas: North America*. Cambridge: Cambridge University Press.
- U.S. Department of Labor. (2019). *Indian & Native American programs*.  
<https://www.dol.gov/general/topic/training/indianprograms>
- UL Canada. (2019a). *ECOLOGO certification for mineral exploration*.  
<https://canada.ul.com/ulcprograms/explore/>

- UL Canada. (2019b). *ECOLOGO certification program for responsible development for mineral exploration companies*.  
<https://www.shopulstandards.com/ProductDetail.aspx?UniqueKey=36353>
- UQAT. (2019). *Formation continue - diversité culturelle en contexte minier : Les Saisons des peuples*. <http://formationcontinue.uqat.ca/fr/AUT-121.html>
- Usher, K., Miller, M., Turale, S. et Goold, S. (2005). Meeting the challenges of recruitment and retention of Indigenous people into nursing: outcomes of the Indigenous Nurse Education Working Group. *Collegian*, 12(3), 27-31.
- Van der Heijden, B. I., Schalk, R. et Van Veldhoven, M. J. (2008). Ageing and careers: European research on long-term career development and early retirement. *Career Development International*, 13(2), 85-94.
- Van Dick, R., Van Knippenberg, D., Hägele, S., Guillaume, Y. R. et Brodbeck, F. C. (2008). Group diversity and group identification: the moderating role of diversity beliefs. *Human Relations*, 61(10), 1463-1492.
- Van Knippenberg, D., De Dreu, C. K. et Homan, A. C. (2004). Work group diversity and group performance: an integrative model and research agenda. *Journal of Applied Psychology*, 89(6), 1008-1022.
- Wang, X., Yamauchi, F. et Huang, J. (2016). Rising wages, mechanization, and the substitution between capital and labor: evidence from small scale farm system in China. *Agricultural Economics*, 47(3), 309-317.
- Waters, L. E. et Moore, K. A. (2001). Coping with economic deprivation during unemployment. *Journal of Economic Psychology*, 22(4), 461-482.
- Waters, L. E. et Moore, K. A. (2002). Reducing latent deprivation during unemployment: the role of meaningful leisure activity. *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, 75(1), 15-32.
- Watson, M. (2012). Concerns for skills shortages in the 21st century: a review into the construction industry, Australia. *Construction Economics and Building*, 7(1), 45-54.
- Waxin, M.-F. (2008). Le recrutement et la sélection à l'international. *Gestion des ressources humaines internationales*, 4, 151-204.

- Waxin, M.-F., Lindsay, V., Belkhodja, O. et Zhao, F. (2018). Workforce localization in the UAE: recruitment and selection challenges and practices in private and public organizations. *Journal of Developing Areas*, 52(4), 99-113.
- Weiss, C. H. (1998). *Evaluation: methods for studying programs and policies*. New Jersey: Pearson Education Canada.
- Wentling, R. M. (2004). Factors that assist and barriers that hinder the success of diversity initiatives in multinational corporations. *Human Resource Development International*, 7(2), 165-180.
- Wentling, R. M. et Palma-Rivas, N. (1998). Current status and future trends of diversity initiatives in the workplace: diversity experts' perspective. *Human Resource Development Quarterly*, 9(3), 235-253.
- Willis, W. K., Muslin, I. et Timko, K. N. (2016). A house divided: cooperative and competitive recruitment in vital industries. *Journal of Nursing Management*, 24(2), 253-260.
- Young, R. A. et McDermott, P. (1988). Employment training programs and acculturation of native peoples in Canada's Northwest Territories. *Arctic*, 41(3), 195-202.
- Zohar, D. (2000). A group-level model of safety climate: testing the effect of group climate on microaccidents in manufacturing jobs. *Journal of Applied Psychology*, 85(4), 587-596.
- Zohar, D. (2002). The effects of leadership dimensions, safety climate, and assigned priorities on minor injuries in work groups. *Journal of Organizational Behavior*, 23(1), 75-92.

## ANNEXE A

### GUIDE D'ENTREVUE À L'ATTENTION DES EMPLOYEURS MINIERS

## **Introduction**

- 1.1. Pouvez-vous expliquer votre parcours professionnel au sein de l'organisation où vous travaillez actuellement?
- 1.2. Depuis combien de temps œuvrez-vous dans cette entreprise?
- 1.3. Avez-vous travaillé en gestion du personnel dans d'autres entreprises?
  - 1.3.1 Si oui, dans quel(s) secteur(s)?
  - 1.3.2 Si oui, pendant combien d'année(s)?
- 1.4. Quelle est votre expérience en gestion de la diversité culturelle autochtone?
- 1.5. Comment percevez-vous la main-d'œuvre autochtone au sein de votre entreprise? Veuillez expliquer.
- 1.6. Croyez-vous que la population autochtone représente une solution à la pénurie de main-d'œuvre dans votre secteur d'activités? Veuillez justifier.
- 1.7. Quelles sont vos attentes à l'égard de la main-d'œuvre autochtone? Veuillez expliquer.
- 1.8. Est-ce que vos attentes à l'égard de la main-d'œuvre autochtone ont été satisfaites?
- 1.9. Avez-vous mis en place des initiatives pour assurer que vos attentes soient répondues par les travailleurs autochtones? Si oui, veuillez les identifier.

## **Questions relatives aux facteurs organisationnels**

Ex. politiques, procédures, pratiques de gestion des ressources humaines, et les valeurs

### *2. Formation et développement des compétences*

- 2.1 Y a-t-il un bassin de main-d'œuvre autochtone qualifiée dans votre secteur d'activité dans votre région?
- 2.2. Offrez-vous l'opportunité à vos employés autochtones de participer à des programmes de formations dans votre région?
  - 2.2.1. Si oui, est-ce que ces programmes de formations sont adaptés aux travailleurs autochtones? Veuillez expliquer.

2.3. La Loi sur les compétences du gouvernement du Québec exige qu'une entreprise, dont la masse salariale annuelle est de plus de 2 millions de dollars, investisse au moins 1% de sa masse salariale pour des activités de formation visant le développement des compétences du personnel de l'entreprise. Est-ce que votre entreprise se prête à cet exercice?

2.3.1. Si oui, pouvez-vous donner des exemples de formations qui sont offertes au personnel de votre entreprise?

### *3. Sélection et recrutement de la main-d'œuvre*

3.1. Quelles stratégies mettez-vous en place pour joindre les chercheurs d'emplois autochtones et les inciter à travailler au sein de votre organisation?

3.2. Selon vous, qu'est-ce qui pourrait être mis en place par votre organisation pour joindre davantage les chercheurs d'emplois autochtones?

3.3. La Loi sur l'équité en matière d'emploi exige que les employeurs prennent des mesures pour assurer que les membres de groupes désignés, dont les autochtones, soient pleinement représentés au sein de leur organisation. À compétence égale, est-ce que votre organisation privilégie l'embauche de travailleurs autochtones? Veuillez expliquer.

### *4. Accueil et intégration des travailleurs autochtones*

4.1. Comment se déroule l'accueil des nouveaux travailleurs autochtones au sein de votre organisation?

4.2. Quels sont les principaux défis des travailleurs autochtones dans leur intégration au sein de votre organisation?

4.3. Est-ce que votre organisation met en place des programmes ou des activités pour faciliter l'intégration des travailleurs autochtones dans les semaines suivant leur embauche?

### *5. Rétention de la main-d'œuvre autochtone*

5.1. Avez-vous développé une ou des stratégies de rétention des travailleurs autochtones? Veuillez expliquer.

5.2. Prenez-vous en considération les particularités culturelles autochtones dans votre stratégie de rétention des travailleurs autochtones?

5.2.1. Si oui, de quelle(s) façon(s)?

5.2.2. Sinon, pourquoi?

5.3. Quelle(s) stratégie(s) de rétention de travailleurs autochtones ont mieux fonctionné et pourquoi?

5.4. Quelle(s) stratégie(s) de rétention de travailleurs autochtones ont moins bien fonctionné et pourquoi?

5.5. Selon vous, qu'est-ce qui pourrait être mis en place par votre organisation pour favoriser davantage la rétention de la main-d'œuvre autochtone?

### **Questions relatives aux facteurs groupe de travail**

Ex. Climat de travail, inclusion, leadership

#### *6. Climat de travail au sein de l'organisation*

6.1. Selon vous, de manière générale, comment la présence d'employés autochtones agit-elle sur le climat de travail au sein de votre entreprise?

6.2. Quelles pratiques votre organisation favorise-t-elle pour assurer un bon climat de travail?

6.3. Quelles sont vos attentes concernant les habiletés personnelles des travailleurs autochtones à l'égard de leur intégration au sein de votre organisation (ex. : le goût du travail, l'enthousiasme pour sa carrière, le désir de se perfectionner; l'engagement envers l'entreprise; la responsabilisation à l'égard de son travail et de l'atteinte des objectifs)? Expliquez.

6.4. Est-ce que vos attentes concernant les habiletés personnelles des travailleurs autochtones à l'égard de leur intégration ont été satisfaites? Expliquez.

6.5. Avez-vous mis en place des initiatives pour assurer que vos attentes concernant les habiletés personnelles soient rencontrées par les travailleurs autochtones? Si oui, veuillez les identifier.

6.6. Quelles sont vos attentes concernant les habiletés interpersonnelles des travailleurs autochtones pour entrer en relation avec les autres employés (ex. la capacité à communiquer oralement et par écrit, la capacité à travailler en équipe et à collaborer avec les autres)? Expliquez.

- 6.7. Avez-vous mis en place des initiatives pour assurer que vos attentes concernant les habiletés interpersonnelles soient rencontrées par les travailleurs autochtones? Si oui, veuillez les identifier.
- 6.8. De quelle façon les travailleurs autochtones expriment-ils un sentiment d'appartenance au groupe de travail? Veuillez expliquer.
- 6.9. Selon vous, de quelle façon l'entreprise encourage-t-elle le sentiment d'appartenance des travailleurs (non-autochtones et autochtones) à l'entreprise et à l'équipe de travail?
- 6.10. Selon vous, quel est le degré d'intégration des employés autochtones au sein du groupe de travail? Veuillez expliquer et

## ANNEXE B

### FORMULAIRE DE CONSENTEMENT DES PARTICIPANTS AUX ENTREVUES SEMI-DIRIGÉES (CHAPITRE II)

## **Présentation du chercheur**

Cette recherche est réalisée dans le cadre du projet « Regards sur les attitudes et comportements des employeurs à l'égard de la diversité de la main-d'œuvre autochtone », dirigé par Jean-Michel Beaudoin, du département des sciences du bois et de la forêt à l'Université Laval.

Ce projet est financé par le Fonds de recherche du Québec - Société et culture (FRQSC) et le ministère du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale (MTESS). Il est réalisé en collaboration avec le Conseil de l'industrie forestière du Québec, l'Association des entrepreneurs en travaux sylvicoles du Québec, de l'Association des produits forestiers du Canada ainsi que de la Fédération québécoise des coopératives forestières dans le secteur forestier ; l'Association de l'exploration minière du Québec; et les transformations UMEK dans le secteur des pêches.

Avant d'accepter de participer à ce projet de recherche, veuillez prendre le temps de lire et de comprendre les renseignements qui suivent. Ce document vous explique le but de ce projet de recherche et ses procédures. Nous vous invitons à poser toutes les questions que vous jugerez utiles à la personne qui vous présente ce document.

## **Nature de l'étude**

L'objectif général du projet est d'étudier les attitudes et comportements des employeurs à l'égard de la diversité de la main-d'œuvre autochtone. Ces connaissances seront mobilisées pour favoriser la participation des autochtones au marché du travail. Plus spécifiquement, les entrevues visent à déterminer si les employeurs dans les secteurs forestier, minier et des pêches créent un environnement qui valorise la diversité culturelle des travailleurs autochtones.

Ainsi, le projet de recherche répond à un besoin urgent d'information du ministère du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale (MTESS) et d'Emploi Québec, et ce, afin de concevoir des mesures d'intervention plus efficaces et mieux adaptées pour améliorer la gestion des ressources humaines autochtones et, ainsi, faciliter le recrutement et la rétention des travailleurs autochtones qualifiés. Les résultats permettront l'identification des conditions et pratiques à mettre en place au sein des

organisations, ou des initiatives qui pourraient renforcer les liens entre communautés autochtones, entreprises et gouvernements. La durée de l'entrevue sera d'environ 1 heure à 1.5 heure.

### **Déroulement de la participation**

Votre participation à cette recherche consiste à participer à une entrevue dont les principaux thèmes porteront sur les facteurs liés aux groupes de travail (ex. climat d'inclusion, leadership), les facteurs organisationnels (ex. politiques, procédures, pratiques de gestion des ressources humaines, et les valeurs), les facteurs sociétaux (ex. la législation, la situation socioéconomique, la culture, le cycle économique) et les facteurs individuels (ex. la personnalité, la motivation pour le travail, la motivation au travail, les valeurs ).

### **Avantages possibles liés à votre participation**

Le fait de participer à cette recherche vous offre une occasion de réfléchir et de discuter en toute confidentialité des attitudes et comportements des employeurs à l'égard de la diversité de la main-d'œuvre autochtone. En ce sens, les résultats de nos échanges permettront de mieux outiller les employeurs en gestion de la diversité.

D'autres peuvent également bénéficier de ce que nous allons apprendre dans cette étude. Les résultats fourniront une occasion de développer un guide des meilleures pratiques en gestion des ressources humaines (GRH) autochtones. Il est possible que les partenaires (par exemple, les communautés autochtones, le gouvernement et les partenaires économiques) soient sensibilisés à des pratiques alternatives de GRH autochtones.

### **Risques ou inconvénients possibles liés à votre participation**

Nous ne pensons pas que cette étude comporte des risques pour les participants. Néanmoins, nous vous rappelons que vous n'avez pas à répondre aux questions qui vous paraissent délicates ou personnelles.

### **Participation volontaire et droit de retrait**

Vous êtes libre de participer à ce projet de recherche. Vous pouvez aussi mettre fin à votre participation sans conséquence négative ou préjudice et sans avoir à justifier votre décision. Si vous décidez de mettre fin à votre participation, il est important d'en prévenir le chercheur dont les coordonnées sont incluses dans ce document. Tous les renseignements personnels vous concernant seront alors détruits.

### **Confidentialité et gestion des données**

Les mesures suivantes seront appliquées pour assurer la confidentialité des renseignements fournis par les participants:

- les noms des participants ne paraîtront dans aucun rapport;
- les divers documents de la recherche seront codifiés et seul le chercheur aura accès à la liste des noms et des codes;
- les résultats individuels des participants ne seront jamais communiqués;
- les matériaux de la recherche, incluant les données et les enregistrements, seront conservés dans un bureau sous clé. Ils seront détruits un an après la fin de la recherche, soit en juin 2022;
- la recherche fera l'objet de publications dans des revues scientifiques, et aucun participant ne pourra y être identifié;
- un court résumé des résultats de la recherche sera expédié aux participants qui en feront la demande en indiquant l'adresse où ils aimeraient recevoir le document, juste après l'espace prévu pour leur signature.

Dans un souci de protection, le chercheur conservera, pendant au moins un an après la fin du projet, la liste des participants de la recherche ainsi que leurs coordonnées, de manière à ce que, en cas de nécessité, ceux-ci puissent être rejoints rapidement.

### **Renseignements supplémentaires**

Si vous avez des questions sur la recherche, sur les implications de votre participation ou si vous souhaitez vous retirer de la recherche, veuillez communiquer avec Jean-Michel Beaudoin, Professeur adjoint à l'Université Laval, au numéro de téléphone suivant : 418 - 656-2131 #6106, ou à l'adresse courriel suivante: [jean-michel.beaudoin@sbf.ulaval.ca](mailto:jean-michel.beaudoin@sbf.ulaval.ca)

## Remerciements

Votre collaboration est très précieuse pour cette recherche et nous vous remercions vivement d'y participer.

Un court résumé des résultats de la recherche sera expédié aux participants qui en feront la demande en indiquant l'adresse où ils aimeraient recevoir le document. Les résultats ne seront pas disponibles avant le 01-09-2018. Si cette adresse changeait d'ici cette date, vous êtes invité(e) à informer le chercheur de la nouvelle adresse où vous souhaitez recevoir ce document.

L'adresse (électronique ou postale) à laquelle je souhaite recevoir un court résumé des résultats de la recherche est la suivante :

## Signatures et consentements spécifiques

Je soussigné(e) \_\_\_\_\_ consens librement à participer à la recherche intitulée : « Regards sur les attitudes et comportements des employeurs à l'égard de la diversité de la main-d'œuvre autochtone ». J'ai pris connaissance du formulaire et j'ai compris le but, la nature, les avantages, les risques et les inconvénients du projet de recherche. Je suis satisfait(e) des explications, précisions et réponses que le chercheur m'a fournies, le cas échéant, quant à ma participation à ce projet.

\_\_\_\_\_ Date: \_\_\_\_\_

Signature du participant, de la participante

J'ai expliqué le but et la nature du projet de recherche au participant. J'ai répondu au meilleur de ma connaissance aux questions posées et j'ai vérifié la compréhension du participant.

\_\_\_\_\_ Date: \_\_\_\_\_

Signature du chercheur

## Plaintes ou critiques

Toute plainte ou critique sur ce projet de recherche pourra être adressée au Bureau de l'Ombudsman de l'Université Laval :

Pavillon Alphonse-Desjardins, bureau 3320  
2325, rue de l'Université  
Université Laval  
Québec (Québec) G1V 0A6  
Renseignements - Secrétariat : (418) 656-3081  
Ligne sans frais : 1-866-323-2271  
Télécopieur : 418 656 3846  
Courriel : [info@ombudsman.ulaval.ca](mailto:info@ombudsman.ulaval.ca)

## ANNEXE C

GUIDE D'ENTREVUE À L'ATTENTION DES AUTOCHTONES EMPLOYÉS  
OU ANCIENNEMENT EMPLOYÉS PAR DES COMPAGNIES MINIÈRES, OU  
EN RECHERCHE D'EMPLOI

## **Introduction**

- 1.1. À quelle communauté autochtone vous identifiez-vous?
- 1.2. Pouvez-vous nous expliquer votre parcours professionnel général?
- 1.3. Avez-vous déjà travaillé dans le secteur minier?
  - 1.3.1 Si oui, dans quelle entreprise?
  - 1.3.2 Si oui, pendant combien d'années?
- 1.4. Comment percevez-vous les entreprises minières en tant qu'employeurs? Veuillez expliquer.
- 1.5. Croyez-vous que la population autochtone représente une solution à la pénurie de main-d'œuvre dans l'industrie minière? Veuillez justifier.
- 1.6. Quelles sont vos attentes à l'égard des employeurs miniers? Veuillez expliquer.
- 1.7. Est-ce que vos attentes ont été satisfaites?

## **Questions relatives aux facteurs organisationnels**

Ex. politiques, procédures, pratiques de gestion des ressources humaines, et les valeurs

### *2. Formation et développement des compétences*

2.1 Y a-t-il un bassin de main-d'œuvre autochtone qualifiée dans votre communauté pour le secteur minier?

2.2. Est-ce que les entreprises minières offrent aux membres de votre communauté l'opportunité de participer à des programmes de formations?

2.2.1. Si oui, pouvez-vous donner des exemples de formations qui sont offertes?

2.2.2. Si oui, est-ce que ces programmes de formations sont adaptés aux travailleurs autochtones? Veuillez expliquer.

### *3. Sélection et recrutement de la main-d'œuvre*

3.1. Quelles stratégies sont mises en place par les entreprises minières pour joindre les chercheurs d'emploi autochtones et les inciter à y travailler?

3.1.1. Quelle(s) stratégie(s) ont mieux fonctionné et pourquoi?

3.1.2. Quelle(s) stratégie(s) ont moins bien fonctionné et pourquoi?

3.2. Selon vous, qu'est-ce qui pourrait être mis en place par les entreprises minières pour joindre davantage les chercheurs d'emploi autochtones?

#### *4. Accueil et intégration des travailleurs autochtones*

4.1. Comment se déroule l'accueil des nouveaux travailleurs autochtones au sein des entreprises minières?

4.2. Quels sont les principaux défis des travailleurs autochtones lors de leur intégration au sein des entreprises minières?

4.3. Est-ce que les entreprises minières mettent en place des programmes ou des activités pour faciliter l'intégration des travailleurs autochtones dans les semaines suivant leur embauche?

#### *5. Rétention de la main-d'œuvre autochtone*

5.1. Savez-vous si les entreprises minières appliquent une ou des stratégies de rétention des travailleurs autochtones? Veuillez expliquer.

5.2. Est-ce que les particularités culturelles autochtones sont prises en compte dans ces stratégies de rétention des travailleurs autochtones?

5.2.1. Si oui, de quelle façon?

5.2.2. Sinon, pourquoi?

5.3. Quelle(s) stratégie(s) de rétention des travailleurs autochtones ont mieux fonctionné et pourquoi?

5.4. Quelles stratégies de rétention de travailleurs autochtones ont moins bien fonctionné et pourquoi?

5.5. Selon vous, qu'est-ce qui pourrait être mis en place par les entreprises minières pour favoriser davantage la rétention de la main-d'œuvre autochtone?

## Questions relatives aux facteurs groupe de travail

Ex. Climat de travail, inclusion, leadership

### *6. Climat de travail au sein de l'organisation*

6.1. De manière générale, comment la présence d'employés autochtones et non-autochtones au sein de l'entreprise agit-elle sur le climat de travail?

6.2. Savez-vous si les entreprises minières favorisent des pratiques pour assurer un bon climat de travail?

6.3. Considérez-vous que vous avez :

- a. le goût du travail;
- b. l'enthousiasme pour votre carrière;
- c. le désir de vous perfectionner;
- d. l'engagement envers l'entreprise;
- e. la responsabilisation à l'égard de votre travail et de l'atteinte des objectifs.

6.4. Est-ce que votre employeur a déjà mis en place des initiatives pour favoriser de telles habiletés personnelles? Si oui, veuillez les identifier.

6.5. Considérez-vous que vous possédez des habiletés interpersonnelles nécessaires vous permettant d'entrer en relation avec les autres employés (ex. la capacité à communiquer oralement et par écrit, la capacité à travailler en équipe et à collaborer avec les autres)? Expliquez.

6.6. Est-ce que votre employeur a déjà mis en place des initiatives pour favoriser de telles habiletés interpersonnelles? Si oui, veuillez les identifier.

6.7. Avez-vous un sentiment d'appartenance à votre groupe de travail? Veuillez expliquer.

6.8. Selon vous, de quelle façon l'entreprise encourage-t-elle le sentiment d'appartenance des travailleurs (autochtones et non-autochtones) à l'entreprise et à l'équipe de travail?

6.9. Quel est votre degré d'intégration au sein du groupe de travail? Veuillez expliquer et spécifier si le degré d'intégration varie selon les groupes de travail. En quoi et pourquoi?

6.10. De façon générale, comment décririez-vous les relations de travail entre les travailleurs autochtones et non-autochtones?

6.11. Avez-vous déjà eu connaissance de plaintes de la part de travailleurs reliées à des conflits de travail entre autochtones et non-autochtones au sein de l'entreprise où vous travaillez? Veuillez expliquer.

6.12. Est-ce que l'entreprise dans laquelle vous travaillez a déjà mis en place des mécanismes pour régler des conflits entre travailleurs autochtones et non-autochtones? Veuillez expliquer.

*7. Pratiques GRH d'attraction, de mobilisation et de rétention de la main-d'œuvre autochtone*

7.1 Est-ce que vous aimeriez ajouter quelques commentaires sur les pratiques de l'entreprise dans laquelle vous travaillez concernant la gestion de la diversité culturelle autochtone?

ANNEXE D

FORMULAIRE DE CONSENTEMENT DES PARTICIPANTS AUX ENTREVUES  
SEMI-DIRIGÉES (CHAPITRES III ET IV)

**TITRE DU PROJET DE RECHERCHE :** Facteurs de succès liés au recrutement, à l'intégration et à la rétention des employés autochtones au sein de l'industrie minière

**NOM DES CHERCHEURS ET LEUR APPARTENANCE :**  
Joanie Caron, étudiante au doctorat et Hugo Asselin, professeur, École d'études autochtones, Université du Québec en Abitibi-Témiscamingue

**COMMANDITAIRE OU SOURCE DE FINANCEMENT :**  
Fonds de recherche du Québec - Société et culture (FRQSC) et ministère du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale (MTESS).

**CERTIFICAT D'ÉTHIQUE DÉLIVRÉ PAR LE COMITÉ D'ÉTHIQUE DE LA RECHERCHE DE L'UQAT LE :** 11 juin 2018

### **PRÉAMBULE**

Nous vous demandons de participer à un projet de recherche sur les facteurs de succès liés au recrutement, à l'intégration et à la rétention des employés autochtones au sein de l'industrie minière. Avant d'accepter de participer à ce projet de recherche, veuillez prendre le temps de comprendre et de considérer attentivement les renseignements qui suivent.

Ce formulaire de consentement vous explique le but de cette étude, sa méthodologie, ses avantages, ses risques et inconvénients. Il inclut également le nom des personnes avec qui communiquer si vous avez des questions concernant le déroulement de la recherche ou vos droits en tant que participant.

Ce projet suit les principes de recherche énoncés dans le Protocole de recherche des Premières Nations du Québec et du Labrador (2014) et dans l'Énoncé de politique des trois Conseils : Éthique de la recherche avec des êtres humains (2014).

### **BUT DE LA RECHERCHE**

Ce projet de recherche vise à étudier les facteurs de succès en matière de recrutement, d'intégration et de rétention des travailleurs autochtones dans le secteur minier. Le projet répond à un besoin urgent d'informations de la part du ministère du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale (MTESS) afin de concevoir des programmes plus efficaces pour faciliter le recrutement, l'intégration et la rétention des travailleurs autochtones.

### **DESCRIPTION DE VOTRE PARTICIPATION À LA RECHERCHE**

Votre participation à cette recherche implique de prendre part à une entrevue dont les principaux thèmes porteront sur les facteurs liés aux groupes de travail (ex. climat d'inclusion, leadership), les facteurs organisationnels (ex. politiques, procédures, pratiques de gestion des ressources humaines, et les valeurs), les facteurs sociétaux (ex. la législation, la situation socioéconomique, la culture, le cycle économique) et les facteurs individuels (ex la personnalité, la motivation pour le travail, la motivation au travail, les valeurs). L'entrevue de 60 minutes aura lieu à l'endroit de votre choix et sera enregistrée (avec votre accord) pour faciliter les analyses.

### **AVANTAGES POUVANT DÉCOULER DE VOTRE PARTICIPATION**

Le fait de participer à cette recherche vous offre une occasion de réfléchir et de discuter en toute confidentialité des meilleures pratiques liées au recrutement, à l'intégration et à la rétention des employés autochtones dans le secteur minier. Les résultats permettront éventuellement aux entreprises et aux gouvernements d'élaborer de nouveaux programmes ou d'améliorer ceux qui existent déjà, afin de réduire simultanément la pénurie de main-d'œuvre dans l'industrie et le chômage dans les communautés autochtones.

### **RISQUES ET INCONVÉNIENTS POUVANT DÉCOULER DE VOTRE PARTICIPATION**

En participant à cette recherche, vous ne prenez aucun risque. Le seul inconvénient sera le temps nécessaire pour répondre à nos questions.

### **ENGAGEMENTS ET MESURES VISANT À ASSURER LA CONFIDENTIALITÉ**

Afin d'assurer la pleine confidentialité des renseignements que vous partagerez avec nous, les mesures suivantes seront prises :

- Aucune information personnelle permettant de vous identifier ne sera partagée avec quiconque.
- Seuls la chercheuse principale, Joanie Caron et son superviseur, Hugo Asselin, auront accès aux données et s'engagent à respecter la confidentialité.
- L'enregistrement et la transcription de l'entrevue seront détruits immédiatement après la transcription.
- Votre nom sera remplacé par un code lors du traitement des données et ce code sera utilisé si des extraits d'entrevue sont publiés. Cela ne permettra pas de vous identifier
- Les fichiers de données seront conservés dans un ordinateur protégé par un mot de passe.
- Les données seront conservées pendant cinq ans après la publication finale de la recherche.

**INDEMNITÉ COMPENSATOIRE**

Aucune rémunération ou indemnité compensatoire n'est prévue pour votre participation à cette recherche.

**COMMERCIALISATION DES RÉSULTATS ET CONFLITS D'INTÉRÊTS**

Les résultats de cette recherche ne seront pas commercialisés. Ils seront rendus publics et disponibles gratuitement. Les chercheurs certifient ne pas être en conflit d'intérêts.

**DIFFUSION DES RÉSULTATS**

Les résultats seront présentés dans une thèse de doctorat disponible à l'adresse <http://depositum.uqat.ca>. Les résultats seront également présentés lors de conférences scientifiques et publiques, en plus d'être publiés dans des articles scientifiques. Un résumé des conclusions sera disponible sur demande, en anglais et en français.

**CLAUSE DE RESPONSABILITÉ**

En acceptant de participer à cette étude, vous ne renoncez à aucun de vos droits ni ne libérez Joanie Caron, Hugo Asselin, l'UQAT, le FRQSC et le MTESS de leurs obligations légales et professionnelles à votre égard.

**LA PARTICIPATION DANS UNE RECHERCHE EST VOLONTAIRE.**

Votre participation à ce projet est volontaire. Vous avez le droit de refuser de participer. Si vous choisissez de participer, vous n'êtes pas tenu de répondre à toutes les questions et vous pourrez vous retirer du projet à tout moment sans préjudice et sans justification de votre part.

Pour tout renseignement supplémentaire concernant vos droits, vous pouvez vous adresser au :

Comité d'éthique de la recherche avec des êtres humains  
Vice-rectorat à l'enseignement, à la recherche et à la création  
Université du Québec en Abitibi-Témiscamingue  
445, boulevard de l'Université, bureau B-309  
Rouyn-Noranda (Québec) J9X 5E4  
Téléphone : 819 762-0971 poste 2252  
[cer@uqat.ca](mailto:cer@uqat.ca)

**CONSENTEMENT**

Je soussigné(e), accepte volontairement de participer à l'étude *Facteurs de succès liés au recrutement, à l'intégration et à la rétention des employés autochtones au sein de l'industrie minière*.

Nom du participant (lettres moulées) :

\_\_\_\_\_

Signature du participant : \_\_\_\_\_ Date : \_\_\_\_\_

Ce consentement a été obtenu par :

Nom du chercheur ou de l'agent de recherche (lettres moulées) :

\_\_\_\_\_

Signature : \_\_\_\_\_ Date : \_\_\_\_\_

**QUESTIONS**

Si vous avez d'autres questions plus tard et tout au long de cette étude, vous pouvez joindre :

Étudiante : Joanie Caron, 1-819-279-5188, [Joanie.Caron3@uqat.ca](mailto:Joanie.Caron3@uqat.ca)

Directeur: Hugo Asselin, 1-877-870-8728, ext. 2621, [Hugo.Asselin@uqat.ca](mailto:Hugo.Asselin@uqat.ca)

***Veillez conserver un exemplaire de ce formulaire pour vos dossiers.***

## ANNEXE E

### CRITÈRES D'ÉVALUATION DES PROGRAMMES D'EMPLOYABILITÉ FAVORISANT LE RECRUTEMENT, L'INTÉGRATION ET LA RÉTENTION DES EMPLOYÉS AUTOCHTONES DANS LE SECTEUR MINIER

	Programmes	Critères d'évaluation <sup>1</sup> : besoins exprimés par les employés autochtones (A), les employeurs (E) ou les deux (AE)	
Recrutement	Liaison	AE	Visites dans les écoles, présentations, activités « découvertes »
		AE	Visites de mines pour les élèves et les autres membres de la communauté
		AE	Promotion communautaire de « modèles » : employés autochtones ayant réussi à s'épanouir professionnellement dans le secteur minier
		AE	Utilisation des médias sociaux, radio, journaux, affichage dans les communautés, foires d'emplois, salons de carrières, séances d'informations
		A	Utilisation des technologies de promotion de l'industrie (vidéo mettant en valeur et conciliant à la fois l'employabilité minière et les cultures autochtones)
		E	Développement d'une liste d'Autochtones à la recherche d'un emploi à l'intention des employeurs
		AE	Présence d'un agent de liaison représentant la compagnie minière au sein de la communauté
		AE	Services d'orientation au sein de la communauté : rencontres individuelles et présentation de l'ensemble des postes concevables au sein de l'industrie minière
		AE	Accompagnement au sein de la communauté dans les démarches d'adhésion à la formation requise, d'obtention de financement et d'application à des postes
		AE	Encouragement des participants autochtones et suivi de leur cheminement
	Préparation à l'emploi	AE	Programme offert au sein des communautés autochtones
		AE	Participation simultanée de plusieurs candidats autochtones (effet du nombre)
		AE	Relation de qualité avec le formateur
		A	Contenu de la formation : Contexte historique de la colonisation
		AE	Contenu de la formation : Estime de soi, bien-être
		AE	Contenu de la formation : Introduction au contexte industriel minier
		AE	Contenu de la formation : Présentation de toutes les possibilités d'emploi dans le secteur minier
		AE	Contenu de la formation : Respect des normes SST spécifiques au secteur minier

	Programmes	Critères d'évaluation <sup>1</sup> : besoins exprimés par les employés autochtones (A), les employeurs (E) ou les deux (AE)		
Intégration		AE	Contenu de la formation : Langue seconde liée au contexte minier	
		E	Contenu de la formation : Assiduité, ponctualité, honnêteté, efficacité	
		AE	Contenu de la formation : Réussir une entrevue	
		A	Délais raisonnables entre la fin du programme de préparation à l'emploi et l'admission au programme d'intégration au site	
	Introduction au site	A	Désignation d'employés autochtones responsables de l'accueil des Autochtones	
		AE	Formation de base (valeurs, politiques et mesures de sécurité de l'entreprise, visite des installations et des bureaux, présentation à l'équipe et formation technique liée aux tâches à effectuer)	
		AE	Visite complète du site	
		A	Jumelage rapide avec d'autres employés autochtones (effet du nombre)	
		AE	Présentation des divers métiers possibles	
		AE	Possibilité d'essai de différents métiers préalablement à l'embauche	
	Valorisation culturelle <sup>2</sup>	A	Événement d'accueil (p. ex. dîner) impliquant les dirigeants qui montreraient leur soutien et contentement à l'arrivée des nouveaux employés autochtones	
		AE	Formation sur la diversité culturelle	
		AE	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contenu élaboré en collaboration avec les communautés autochtones</li> <li>• Information et sensibilisation des employés relativement aux réalités particulières des différents groupes culturels</li> <li>• Formation offerte aux superviseurs et à tous les employés (non-Autochtones, Autochtones)</li> </ul>	
		AE	Congés de chasse / pêche (Moose break / Goose Break / Semaines culturelles)	
AE		Congés pour événements communautaires / familiaux		
AE		Visites du site minier pour les familles des employés autochtones		
AE		Installations permettant de communiquer avec les membres de la famille / communauté		

	Programmes	Critères d'évaluation <sup>1</sup> : besoins exprimés par les employés autochtones (A), les employeurs (E) ou les deux (AE)	
		AE	Établissement d'un centre culturel
		AE	Installations pour l'entreposage et la préparation de nourriture traditionnelle
		AE	Fourniture de nourriture traditionnelle par l'entreprise
		AE	Organisation d'activités culturelles
		AE	Présence d'une ressource autochtone au sein de l'entreprise disponible pour répondre aux préoccupations et participer à la résolution de conflits
Rétention	Progression de carrière	AE	Identification des aspirations professionnelles des employés autochtones
		AE	Cheminement permettant d'atteindre les postes convoités, incluant les postes de supervision / direction
		AE	Possibilité de suivre des formations internes
		AE	Possibilité de suivre des formations externes
		AE	Système de compagnonnage / mentorat
		AE	Encouragement et soutien
		AE	Suivi, évaluation périodique de l'avancement professionnel des employés autochtones
		AE	Promotion à l'interne de la progression des employés autochtones
		E	Collaboration avec les commissions scolaires pour la reconnaissance des acquis

<sup>1</sup> Les critères sont basés sur des entrevues réalisées avec des employés autochtones et des employeurs du domaine minier (Chapitres II et III).

<sup>2</sup> Cette catégorie de programme permet de répondre à des besoins liés à l'intégration et à la rétention.

## ANNEXE F

GUIDE D'ENTREVUE À L'ATTENTION DES PARTIES PRENANTES DES  
PROGRAMMES GOUVERNEMENTAUX ET PRIVÉS FAVORISANT LE  
RECRUTEMENT, L'INTÉGRATION ET LA RÉTENTION DES EMPLOYÉS  
AUTOCHTONES DANS LE SECTEUR MINIER

Question pour les employeurs et responsables de programmes :

1. Avez-vous déjà participé à l'élaboration, la mise en œuvre ou la gestion d'un programme gouvernemental ou privé favorisant le recrutement, l'intégration ou la rétention de la main-d'œuvre autochtone au sein de l'industrie minière? Si oui, lequel?

Question pour les participants :

2. Avez-vous déjà bénéficié d'aide pour intégrer le marché du travail minier dans le cadre d'un programme public ou privé? Si oui, lequel?

Autres questions générales:

3. Pouvez-vous décrire votre expérience en tant que responsable ou participant à ce programme?
4. Quels sont les objectifs de ce programme?
5. Quels services sont fournis?
6. Comment les services sont-ils fournis?
7. Quels sont les meilleurs systèmes de livraison pour le service?
8. Comment le programme devrait-il être organisé?
9. Quelles ressources sont nécessaires et appropriées pour le programme?
10. Y a-t-il des personnes qui auraient besoin des services, mais que le programme n'atteint pas?
11. Étiez-vous satisfait des services offerts?
12. Les services ont-ils des effets bénéfiques pour la clientèle cible?
13. Est-ce qu'il y a des aspects du programme qui pourraient être améliorés?