



Élargir le cercle

plus de débouchés pour les
Autochtones en milieu de travail

Tables rondes *Parlons de diversité* de Deloitte

Table des matières

Comment offrir plus de débouchés aux Autochtones en affaires?	2
Les faits	4
Ce que nous avons appris – Commencer par établir des relations	6
S’engager à long terme	8
Renforcer les connaissances et l’éducation	9
Revoir les pratiques de recrutement et d’embauche	12
Favoriser la sensibilisation culturelle	15
Aider les petites entreprises	16
Empêcher l’isolement	17
Démontrer sa bonne volonté	18
Tout faire pour garder le personnel autochtone	19
Aligner les programmes	20
Soutenir les entreprises dirigées par des Autochtones	21
Dissiper les idées fausses et les préjugés	22
Faire entendre un autre son de cloche	22
Les dix meilleures pratiques	24
La raison des tables rondes <i>Parlons de diversité</i>	25

Il est long le chemin qui mène de la tolérance à l'acceptation, puis à la diversité et à l'inclusion.



Comment offrir plus de débouchés aux Autochtones en affaires?

Conscient que le peuple autochtone constitue le segment de la main-d'œuvre canadienne dont la croissance est la plus marquée et qu'il compte de nombreux jeunes de moins de 25 ans qui souhaitent vivement réaliser leur plein potentiel, Deloitte a décidé de faire porter ses tables rondes *Parlons de diversité* sur la création de liens entre ce groupe et le milieu des affaires. Ces tables rondes se sont tenues dans neuf villes du pays, de Vancouver à St. John's, du 3 mai au 14 juin 2012. Elles nous ont donné l'occasion d'écouter des leaders passionnés et visionnaires, qui ont donné des exemples de réussites et de pratiques exemplaires et qui ont souligné la nécessité d'un engagement à long terme en ce qui concerne l'établissement de relations, l'intensification de la collaboration, l'éducation, l'adaptation et la compréhension culturelle.

Maintenant que les Autochtones sont plus nombreux à atteindre un niveau d'études supérieur, il faut que les employeurs canadiens leur donnent des chances égales d'accéder à différents postes et à des occasions d'avancement. En admettant des Autochtones au sein de leurs équipes, les employeurs peuvent profiter de nouveaux points de vue, qui mènent souvent à l'innovation et à une amélioration des résultats, tout en donnant l'exemple aux autres entreprises. Il y a toutefois des obstacles à surmonter, dont doivent être conscients les employeurs, comme les communautés autochtones et leurs membres, individuellement. Les idées fausses, le racisme et les vieux préjugés persistent, et il est crucial de dénoncer ces attitudes à chaque fois et d'y mettre fin grâce à l'éducation et à la communication.

« Les Autochtones doivent aussi souvent composer avec des définitions différentes de la réussite et avec leur tendance naturelle à agir avec humilité plutôt que de chercher à se mettre en valeur. »

Mais les préjugés ne constituent qu'un facteur parmi d'autres. De nombreux obstacles s'accumulent dès leur plus jeune âge et empêchent souvent bon nombre d'Autochtones d'accéder au marché de l'emploi. Dans leur enfance, il arrive que la scolarité qui sera plus tard exigée par la plupart des employeurs soit peu valorisée. Il s'agit de l'un des nombreux problèmes qui persistent et qui découlent en partie du régime des pensionnats autochtones. Dans leur jeunesse, il se peut qu'ils n'aient pas l'occasion de découvrir l'existence d'autres métiers que ceux auxquels aspirent traditionnellement les gens de leur communauté. À l'âge adulte, leur recherche d'un emploi peut se trouver limitée par l'isolement géographique et les difficultés d'accès aux transports, aux services de garde d'enfants et à

la technologie. Ils peuvent aussi être déroutés par les systèmes des entreprises. Quant aux entreprises, elles peuvent avoir des méthodes de recrutement trop inflexibles pour tenir compte de compétences non conventionnelles ou ne pas disposer de ressources suffisantes pour mettre en œuvre des pratiques d'embauche et de formation favorisant l'inclusion.

Les Autochtones qui décrochent un emploi dans une grande agglomération urbaine risquent de se sentir isolés. Les nouvelles normes culturelles avec lesquelles ils doivent composer, leur manque de connaissance des milieux urbains et l'absence de modèles de rôle aux postes de niveau supérieur, ou même simplement d'un visage familier au sein de l'entreprise, peuvent les inciter à quitter leur emploi. Lorsqu'ils envisagent leur carrière, les Autochtones doivent aussi souvent composer avec des définitions différentes de la réussite et avec leur tendance naturelle à agir avec humilité plutôt que de chercher à se mettre en valeur.

Les tables rondes *Parlons de diversité* nous ont permis de rencontrer des groupes de gens partout au pays – dont beaucoup d'origine autochtone – qui travaillent dans une entreprise, la fonction publique, l'enseignement et les services sociaux. Ils nous ont parlé de ces défis et, avec eux, nous avons réfléchi aux moyens de forger des liens plus étroits et plus significatifs entre les Autochtones et les entreprises. Ces solutions sont nées à la fois de l'expérience pratique et d'un désir ardent de progresser de la diversité vers l'inclusion.

La pleine intégration dans la société de tout groupe marginalisé – femmes, personnes de couleur, handicapés, immigrants, LGBT – commence par la tolérance, pour ensuite atteindre l'acceptation, puis la diversité et, finalement, l'inclusion, à partir de laquelle disparaît la nécessité de faire des efforts conscients. Les Autochtones revendiquent désormais leur place légitime dans la société, et on assiste à un progrès indéniable. Tranquillement, les obstacles s'aplanissent et des ponts sont jetés. Un participant autochtone a raconté que, dernièrement, à une cérémonie de remise de diplômes universitaires au cours de laquelle on lui a décerné un doctorat honorifique, l'assistance rassemblait huit cents diplômés autochtones, alors qu'on n'en comptait que deux il y a 20 ans.

Dans le présent document, nous voulons aborder différemment la question des Autochtones au sein de la population active, de façon à ce qu'on puisse rédiger un nouveau chapitre de cette histoire – rempli d'idées pour leur assurer le succès dans diverses expériences professionnelles.



Jane Allen

Associée et chef de la diversité

Les faits

La Loi constitutionnelle de 1982 du Canada reconnaît les Premières Nations (60 % de l'ensemble de la population autochtone), les Métis (33 %) et les Inuits (7 %), comme les trois groupes des peuples autochtones du Canada.

Au recensement de 2006, on comptait 1 172 790 Autochtones au Canada, soit 3,8 % de la population nationale, et plus de la moitié avaient moins de 25 ans. Selon Ressources humaines et Développement des compétences Canada, les jeunes Autochtones de 15 à 30 ans constituent actuellement le segment démographique connaissant la plus forte croissance dans notre pays.

« Nous possédons des terres, du gaz, du pétrole et des mines. Pour faire des affaires dans ce pays, il va falloir apprendre à traiter avec les Autochtones. »

Quand la morale se confond avec l'intérêt

Ces dernières années, les arguments en faveur de la diversité ont dépassé la simple justification morale pour prendre une coloration économique. Cela s'applique aussi aux Autochtones. Non seulement nous avons l'obligation d'offrir davantage de possibilités de développement à la population indigène, mais nous y avons aussi intérêt. « Nous possédons des terres, du gaz, du pétrole et des mines. Pour faire des affaires dans ce pays, il va falloir apprendre à traiter avec les Autochtones », a lancé un participant à une table ronde *Parlons de diversité*. « Il y a des milliers de jeunes gens brillants prêts à saisir les occasions. Les choses ont changé depuis les années 60 et 70! »

L'économie canadienne étant fortement tributaire de l'extraction et du développement des ressources, le besoin de travailleurs qualifiés ne peut que s'intensifier, dans beaucoup de régions du pays. Dans les communautés éloignées du Nord, de plus en plus d'entreprises apprennent – souvent à leurs dépens – l'importance d'écouter les Autochtones et de leur demander des conseils. Pour les entreprises du secteur des ressources, mobiliser des talents autochtones et rechercher la collaboration n'est pas seulement une question de survie économique, mais aussi une politique astucieuse de gestion des risques.

Mais même les entreprises dont les activités ne sont pas liées à l'extraction peuvent bénéficier d'une meilleure compréhension des défis auxquels sont confrontés les Autochtones et de la façon dont les organisations peuvent contribuer au progrès de l'inclusion. Alors que les Autochtones cherchent à améliorer leur sort, ce qui, pour beaucoup d'entre eux, signifie de nouveaux parcours professionnels ou de l'avancement, de nombreux problèmes doivent être abordés et résolus. Par exemple, les stéréotypes

injustes persistent – notamment, l'idée fautive selon laquelle les Autochtones habitent en majorité dans de petites communautés isolées et ne sont pas en mesure de travailler dans les entreprises. En fait, d'après les données des derniers recensements, plus de la moitié d'entre eux vivent désormais dans de grandes agglomérations, ce qui rend ce bassin de talents parfaitement accessible. Le gouvernement fédéral a promis de débloquer des fonds en vue de l'éducation des Autochtones et a demandé un soutien accru de la part du secteur privé. Maintenant que les Autochtones sont plus nombreux à atteindre un niveau d'études supérieur, le milieu des affaires canadien a la responsabilité de transformer cet investissement en véritables possibilités d'emploi.

« La diversité est inscrite dans les gènes de notre pays. Les Autochtones en font partie, aussi faut-il trouver une solution. »



Ce que nous avons appris

Commencer par établir des relations

Un thème s'est imposé à chacune des tables rondes : l'importance d'établir des relations. Tout le monde s'accorde à dire que, pour arriver à mobiliser les Autochtones, les entreprises doivent faire l'effort d'établir des liens avec eux, de se rendre dans leurs communautés pour se renseigner sur leurs réussites et sur les défis auxquels ils sont confrontés. Un participant a dit : « Ne prétendez pas tout savoir. Posez des questions. » Les entreprises doivent écouter et découvrir la culture de la communauté autochtone avant d'essayer de faire des affaires avec ses membres, ou même de les embaucher. Selon l'expression d'un des participants, « il faut labourer le champ avant de semer ».

Lorsqu'on évoquait la création de nouvelles relations avec les communautés autochtones ou leurs membres, à quasi chaque table ronde, quelqu'un a soulevé la difficulté provenant du fait qu'« on ignore ce qu'on ignore ». Les participants ont insisté sur la

« On ignore ce qu'on ignore. »

nécessité d'avoir l'esprit ouvert et de laisser derrière soi les idées préconçues, comme on ferait si on s'aventurait sur un marché étranger. Beaucoup de participants ont fait remarquer que les entreprises canadiennes, désireuses de jeter des ponts à l'échelle mondiale, ne ménagent pas leurs efforts pour apprendre à traiter avec des gens d'autres cultures mal connues chez nous. L'un d'eux a déclaré : « Si les entreprises essayaient d'apprendre à connaître les communautés autochtones de la même manière qu'elles le font en Chine pour pouvoir s'implanter là-bas, elles éviteraient bien des problèmes. »

Comment les entreprises qui ont réussi à nouer des relations avec les communautés autochtones – et il y en a beaucoup – s'y sont-elles prises? Elles commencent lentement, et font preuve dès le début d'un désir authentique de comprendre. Elles mettent de côté leurs propres idées préconçues et donnent le temps à la relation de se développer naturellement. À partir du moment où les gens se sentent plus à l'aise, ils sont plus disposés à entamer un dialogue sur les avantages réciproques qu'ils pourraient tirer de leur relation.

Au cours des tables rondes, tout le monde s'entendait pour dire que le meilleur moyen de faire traîner un projet, c'est de l'entamer à la hâte, sans avoir fait un travail d'approche préalable, et avec l'attitude de celui qui sait tout. Les entreprises doivent investir le temps nécessaire pour créer



des partenariats à long terme, et comprendre et apprécier la culture et les pratiques commerciales des Autochtones. Comme l'a fait remarquer un participant, « on a tout intérêt à écouter. Les entreprises, particulièrement celles du secteur de l'extraction, peuvent s'éviter des situations difficiles en prenant la peine de se rendre dans les communautés et d'en rencontrer les membres ».

Une personne travaillant dans un établissement financier qui a des succursales situées dans des réserves a déclaré : « Les représentants d'entreprises souhaitant faire des affaires avec une communauté autochtone ne devraient pas s'y présenter sous ce jour dès la première rencontre. Il est préférable d'attendre à la rencontre suivante pour parler affaires et d'y aller tranquillement au début. » Cela peut se faire, par exemple, par le parrainage d'équipes de jeunes sportifs ou par un don à un centre communautaire – sans rien attendre en retour. Comme l'a fait remarquer un des participants : « Si un jeune de la communauté connaît le nom d'une entreprise pour l'avoir vu sur les maillots de son équipe, on peut parfaitement imaginer que cela influencera son choix, plus tard, lorsqu'il envisagera sa carrière. »

Un participant a parlé d'une expérience originale, menée par un groupe d'employés autochtones en Alberta, pour favoriser la création de relations.

« Ils ont invité des non-Autochtones à venir loger une nuit dans des communautés autochtones et à écouter des aînés leur expliquer les différences culturelles. Les gens ont trouvé que c'était une expérience très instructive. Il y a évidemment une limite quant au nombre de personnes qui peuvent y participer, mais cela peut susciter beaucoup d'intérêt au sein de l'entreprise à l'égard du niveau d'intérêt et d'engagement. »

Dans un autre cas, la chambre de commerce d'une ville de l'Ouest a lancé un projet favorisant l'embauche des Métis, jugés trop peu présents dans les milieux de travail. Elle a créé une « trousse d'outils » à l'intention des employeurs, pour leur faire mieux comprendre le bagage des gens de ce groupe et leurs aptitudes particulières.

Les participants aux tables rondes ont beaucoup insisté sur la nécessité d'« aller à la rencontre des communautés autochtones là où elles vivent ». Une femme d'affaires autochtone a déclaré : « Trop longtemps, vous avez attendu des Autochtones qu'ils viennent à vous. C'est nécessaire et compréhensible, mais vous devez, vous aussi, venir à nous, pour saisir les subtiles différences. Ouvrez vos bureaux à proximité de nos communautés, pour que nous puissions vous voir et apprendre à vous connaître – et vice-versa. Cela ne se fait pas assez souvent. »

« Trop longtemps, les entreprises ont attendu des Autochtones qu'ils viennent à elles. Vous devez, vous aussi, venir à nous, pour saisir les subtiles différences. »

Il a cependant été admis que la petite taille de bien des communautés autochtones y rend l'implantation d'un établissement ou l'ouverture d'un bureau difficile à justifier, selon bien des critères. Un participant a confié : « Il est souvent difficile de trouver des arguments économiques valables pour une implantation dans ces communautés. Il existe cependant de nombreux cas de réussite, particulièrement d'entreprises du secteur des ressources établies dans des régions éloignées. Il n'y a pas que la communauté autochtone qui en bénéficie, même si, à court terme, l'entreprise doit parfois faire l'impasse sur la justification économique. »

Le programme « Maîtriser l'intégration des Autochtones » du Conseil des Ressources Humaines Autochtones vise, lui aussi, à favoriser l'établissement de relations. Mine de renseignements d'ordre culturel et de chiffres intéressants, il fournit des stratégies en vue du recrutement, de la fidélisation et de l'avancement des travailleurs autochtones. Offert en partenariat avec des employeurs de divers secteurs, il témoigne d'un changement majeur dans les attitudes de ces entreprises et de leur volonté de nouer des relations positives avec les Autochtones et leurs communautés. Ce programme, qui existe depuis 15 ans, marche si bien qu'il est considéré comme un modèle par certains groupes d'immigrants.

« Les entreprises – surtout les grandes – ont la motivation et l'argent nécessaires pour aider les communautés à surmonter leurs difficultés. »

S'engager à long terme

Les entreprises qui ont réussi à nouer de bonnes relations avec les communautés autochtones peuvent mettre sur pied des projets mutuellement profitables, mais elles doivent être patientes et prouver qu'il s'agit pour elles « d'un engagement à long terme et pas d'un petit projet dont elles sont les seules à bénéficier ». Une fois amorcées, les relations peuvent être renforcées de mille façons : participation à des festivals communautaires, exposés dans des écoles secondaires, parrainage et participation à des salons de l'emploi, invitation de jeunes à des visites de l'entreprise, offre de stages, octroi de bourses d'études et programmes de mentorat.

Les entreprises qui embauchent des Autochtones doivent faire tout ce qu'il faut pour qu'ils restent, notamment en embaucher plus d'un, pour que leur groupe ait une présence visible dans l'entreprise et qu'ils retrouvent leurs semblables parmi leurs collègues.

Pour ce qui est de l'engagement, un directeur des services sociaux a raconté que le patron d'une petite entreprise locale donnait l'exemple en employant de jeunes Autochtones dans sa pizzeria. « Tout est question d'attitude. On obtient ce qu'on attend. Alors, quand un de ces employés arrive en retard, le propriétaire de cette pizzeria le considère comme un adolescent ordinaire, plutôt que comme un jeune Autochtone paresseux, et lui fait le même laïus qu'aux autres sur la nécessité de prendre son travail au sérieux. Il ne le vire pas au premier petit problème, mais lui donne une deuxième chance d'apprendre les réalités du monde du travail – ce que doivent faire tous les jeunes, indépendamment de leur race ou de leur milieu. »

Une participante a fait remarquer que les grandes entreprises, moins empêtrées dans la bureaucratie que les organismes publics, représentent une voie de changement prometteuse. Elle faisait allusion au bon travail que fait une société minière diversifiée pour résoudre les véritables problèmes auxquels sont confrontées les communautés autochtones locales, comme le logement. Les participants ont généralement convenu que les entreprises ont la motivation et l'argent nécessaires pour s'engager à long terme à aider les communautés à surmonter leurs difficultés. « Ce sont les grandes entreprises qui doivent donner l'exemple. Avec un engagement continu de leur part, on verra une énorme différence. »

Renforcer les connaissances et l'éducation

Le système scolaire autochtone souffre de carences considérables. Bon nombre d'écoles sur les réserves ont des programmes non adéquats, des méthodes d'évaluation médiocres, des enseignants sous-payés et des locaux en mauvais état. Il n'est donc guère surprenant que plus d'un tiers des Autochtones n'aient pas terminé leurs études secondaires et que seulement 8 % des Autochtones canadiens de 25 à 64 ans possèdent un diplôme universitaire, comparativement à 23 % pour ce même groupe d'âge dans le reste de la population.

Il existe un nombre croissant d'initiatives destinées à aider les étudiants autochtones à pousser leurs études au niveau postsecondaire. Beaucoup d'universités ont mis sur pied des programmes de recrutement dans les écoles secondaires et des services de soutien aux étudiants autochtones sur leurs campus, et ont conclu des partenariats avec

des employeurs, pour leur offrir des bourses d'études et du parrainage. Le programme de gestion pour les Premières Nations Chinook de l'Université de Colombie-Britannique (voir l'encadré) à la page 10, leur offre des stages en entreprise et diverses expériences de travail; il offre également des classes préparatoires en maths et en sciences aux élèves du secondaire. L'Université Simon Fraser a lancé un projet éducatif primé en 2008, et a créé un programme de maths et de sciences donnant aux élèves du secondaire un avant-goût des études universitaires et du milieu des affaires. Le programme d'été des jeunes Autochtones de l'Université de Toronto finance la totalité du coût de l'éducation de trente élèves autochtones du niveau secondaire qui envisagent d'étudier en droit.

Quelques chiffres sur le niveau d'études*

- Seulement 8 % des Autochtones canadiens de 25 à 64 ans possèdent un diplôme universitaire, comparativement à 23 % pour ce même groupe d'âge dans le reste de la population.
- Plus d'un tiers des Autochtones n'ont pas terminé leurs études secondaires.
- Le financement fédéral affecté aux étudiants autochtones faisant des études postsecondaires n'a augmenté que de 2 % par an depuis 1996, tandis que les frais de scolarité ont connu une hausse moyenne de 4,4 % par an depuis 1998.

* Association des universités et collèges du Canada

L'Université Memorial de St. John's offre un programme d'alternance travail-études baptisé Women in Science and Engineering, qui permet aux étudiantes de 11^e année de la province de faire leurs stages d'été dans leur communauté, ce qui peut être particulièrement intéressant pour les jeunes femmes autochtones. Comme l'a expliqué un participant à la table ronde de St. John's, « elles poursuivent des études scientifiques et en font bénéficier leur communauté ».

Cette université possède d'ailleurs un bureau de ressources pour les Autochtones, auquel peuvent s'adresser les étudiants en quête de tutorat, de mentorat, de matériel, comme des ordinateurs, des photocopieurs et des manuels, et d'un endroit tranquille où se retirer. Chaque année, ce bureau organise une séance d'orientation pour les Autochtones. Il rejoint également les communautés isolées de la province, pour diffuser des renseignements sur la vie étudiante et les sources de financement des études. Ce bureau a également pour mission de promouvoir l'inclusion auprès de la population universitaire. Le centre des étudiants autochtones de l'Université Simon Fraser fonctionne selon le même principe, tout comme le centre autochtone de l'Université de Calgary. D'autres initiatives similaires existent dans bon nombre de collèges et d'universités du pays.

Études en gestion pour les Premières Nations

- Le programme Chinook a été lancé par la First Nations House of Learning et la Sauder School of Business, de l'Université de Colombie-Britannique, pour offrir des possibilités de formation en gestion aux Autochtones. Le diplôme en gestion Chinook et le baccalauréat en commerce – option Chinook existent depuis 2004.
- Le MBA en gestion des affaires et leadership autochtones de l'Université Simon Fraser a été lancé en 2012 pour aider les cadres autochtones à gérer des initiatives de développement économique complexes. Ce programme aborde les questions de gestion modernes que couvrent la plupart des MBA, mais d'une manière qui respecte les autres formes de connaissance et d'apprentissage.

Si les programmes au niveau universitaire sont encourageants, les participants se sont entendus sur la nécessité de certaines mesures aux niveaux inférieurs, pour informer les jeunes Autochtones des possibilités de carrière existantes et leur apporter le soutien dont ils ont besoin pour entreprendre des études dans les domaines qui les intéressent. Il faut qu'on insiste sur la valeur de l'instruction, au niveau familial et communautaire, ce qui peut présenter des difficultés pour les générations antérieures, qui ont souffert des effets de l'enseignement dans les pensionnats et des lois qui empêchaient les Autochtones de travailler. Certains ont suggéré d'encourager des actions simples – comme l'ouverture d'un compte en banque pour acquérir des rudiments de connaissances financières – dans les communautés autochtones. « Si on ne vous a pas inculqué l'importance de l'apprentissage et de la ponctualité quand vous étiez écolier, vous aurez de la difficulté dans votre vie professionnelle plus tard », a expliqué un participant. De l'avis des participants, le système éducatif est important pour renforcer l'estime de soi des jeunes Autochtones et leur inspirer un sentiment de fierté. Le conseil scolaire du Labrador, par exemple, a fait appel à des aînés pour l'élaboration de nouveaux programmes scolaires de niveau élémentaire axés sur la préservation des valeurs et de l'histoire des Autochtones.

Stage IGNITE pour les élèves des écoles intermédiaires du district de Niagara

Pendant les vacances scolaires de mars 2012, le conseil scolaire du district de Niagara (Ontario), a organisé un stage IGNITE à l'intention des élèves autochtones de la 4^e à la 8^e année.

Ce stage gratuit, d'une durée de quatre jours, parrainé par IBM Canada, avait pour objectif de mieux leur faire connaître les options d'études postsecondaires et de carrières qui s'offrent à eux. Le programme s'articulait autour de trois éléments: technologie, innovation et créativité, et comprenait des modules sur la robotique, l'ingénierie et les médias.



Revoir les pratiques de recrutement et d'embauche

Pour que les jeunes Autochtones se destinent à certains métiers de « cols blancs », comme comptable, spécialiste du marketing ou agent d'assurances, il faut qu'ils en connaissent l'existence. Plusieurs participants ont fait remarquer que les carrières dans les secteurs des services bancaires, du commerce de détail, de l'enseignement et des ressources sont bien connues, car il s'agit d'emplois visibles dans les communautés. Mais bien des débouchés dans d'autres domaines n'ont pas fait l'objet de beaucoup de publicité. Les entreprises déterminées à intensifier leurs efforts de recrutement chez les Autochtones doivent donc se rendre accessibles. « Nous devons aller sur place, pour expliquer qu'il n'y a pas de questions stupides – et pour répondre à toutes les questions qui peuvent nous être posées », a souligné un chef d'entreprise autochtone de Vancouver.

On a dit aux entreprises employant des cols blancs dans des domaines encore mal connus des Autochtones que, si elles souhaitent embaucher des gens dans ce bassin de talents, il leur faut participer aux salons de l'emploi, faire des exposés dans les universités et les écoles secondaires où la population autochtone est fortement représentée, et établir des partenariats avec des agences de recrutement autochtones. Le Conseil des Ressources Humaines Autochtones a fait preuve de créativité sur ce plan en tenant, en juin 2012, sa Foire nationale virtuelle de l'emploi autochtone, à laquelle pouvaient participer tous les employeurs et candidats qui disposent d'une connexion internet.

Le processus de recrutement en soi peut constituer un obstacle à l'emploi des Autochtones. Nombre de participants ont souhaité que les recruteurs fassent preuve de plus d'ouverture d'esprit et admettent que les qualifications demandées peuvent s'acquérir en dehors des filières conventionnelles. « Il arrive que les dirigeants ne veuillent pas démorcer de certaines exigences d'emploi, bien qu'elles n'aient ni base scientifique ni justification dans la réalité. Y a-t-il des recherches qui prouvent que trois à cinq ans d'expérience ou un certain diplôme soient nécessaires pour un emploi particulier? Il faut se garder des critères irréalistes, a déclaré un participant. Les offres d'emploi sont parfois complètement absurdes, tellement précises que personne n'a aucune chance de répondre à toutes les conditions. Et les employeurs doivent faire attention au népotisme et autres pratiques d'emploi insidieuses qui empêchent les Autochtones de bénéficier d'un traitement équitable. »

Lorsque le profil de compétences présenté dans un curriculum vitae est différent, on a parfois de la difficulté à reconnaître qu'une personne pourrait convenir à un emploi. Un participant a fait remarquer: « Les Autochtones ne ressemblent pas aux candidats standard. Les gens ne tiquent peut-être plus devant les différences dans les traits physiques, mais ils tiquent encore devant les différences dans les méthodes de travail. » En outre, il est essentiel qu'il y ait une communication efficace entre les divers échelons hiérarchiques de l'entreprise: les dirigeants ont beau comprendre l'importance de la diversité, encore faut-il que « tous leurs employés soient sur la même longueur d'onde ». C'est quand il existe une politique et des objectifs à long terme qu'on a le plus de chances de voir la diversité se concrétiser parmi les nouvelles recrues.

« Les gens ne tiquent plus devant les différences dans les traits physiques, mais ils tiquent encore devant les différences dans les méthodes de travail. »

Au cours des entrevues d'embauche ou des entretiens d'évaluation du rendement, les Autochtones se retiennent souvent de se présenter en des termes élogieux, car c'est mal vu de se mettre en valeur dans leur culture; pour la même raison, il se peut qu'ils évitent d'interrompre les autres lors de réunions pour exprimer leur point de vue. Le recruteur ou le dirigeant qui est au courant de cette réalité culturelle peut donner l'occasion à son interlocuteur d'exposer ses réalisations ou de donner son avis. Sur ce point, comme sur d'autres qui sont sujets à des différences culturelles, les participants ont souligné que les employeurs ne doivent pas se contenter de « sélectionner des gens à leur image, mais qu'ils doivent adopter des processus leur permettant de saisir la valeur de tous les candidats. Bien que ce soit difficile à faire, c'est là le but ultime de l'inclusion ». Quelqu'un d'autre a dit: « Il est de notre devoir de veiller à ce que les Autochtones ne se retrouvent pas marginalisés du fait de leur fidélité à leur culture. »

Pour les Autochtones qui habitent dans des réserves (la moitié d'entre eux), les transports et l'éloignement des centres industriels peuvent constituer un autre facteur limitant, tout comme l'accès aux ordinateurs. Même si on peut le déplorer, de nos jours, les jeunes de toutes les cultures et de tous les milieux doivent être prêts à déménager pour trouver du travail. Mais on a fait remarquer que, si les jeunes Autochtones avaient l'occasion de découvrir plus d'entreprises, grâce à des visites en ville parrainées par les entreprises en question ou à d'autres interventions de leur part, la perspective d'y travailler plus tard ne leur semblerait pas aussi étrange ou insurmontable.

La ville d'Ottawa et le Collège Algonquin

La ville d'Ottawa a décidé de porter attention aux efforts qu'elle fait pour recruter au sein de plusieurs groupes désignés, notamment les Autochtones.

Constatant l'absence d'Autochtones parmi ses secouristes-ambulanciers, et désireuse de remédier à cette situation, la ville d'Ottawa a chargé le Collège Algonquin d'aller dans les écoles secondaires, pour y découvrir des élèves autochtones intéressés par ce métier.

Isolément, les entreprises peuvent déjà faire pas mal de choses pour susciter l'intérêt chez les Autochtones et, si elles se mettent ensemble, elles peuvent obtenir des résultats encore meilleurs. « Étant donné le coût de la mise en œuvre de tels programmes, on observe de plus en plus de partenariats. D'importantes fondations canadiennes s'efforcent de cerner les problèmes et de les résoudre. » Collaborer avec d'autres entreprises qui poursuivent des objectifs semblables – par exemple des entreprises du secteur des ressources partageant avec d'autres employeurs leurs énormes bases de données recensant les Autochtones qualifiés – peut s'avérer très utile.

« Si vous voulez embaucher plus d'Autochtones, embauchez plus d'Autochtones! »

Comme l'a dit ironiquement un participant: « Pour embaucher des Autochtones, il faut trouver le moyen d'y parvenir. L'action positive, c'est bien beau en théorie, mais si ce n'est pas mis en pratique, c'est une perte de temps. Trop souvent, on se perd en discours, au lieu de s'employer à changer les choses. Prenez le taureau par les cornes. Si vous voulez embaucher plus d'Autochtones, embauchez plus d'Autochtones! »

Favoriser la sensibilisation culturelle

La nécessité d'une plus grande sensibilisation culturelle a été soulignée maintes et maintes fois aux tables rondes *Parlons de diversité* de tout le pays. Les participants s'accordaient à dire que les entreprises doivent être prêtes à reconnaître la culture autochtone et à s'y adapter. On a tracé un parallèle avec les efforts consentis pour accepter les pratiques d'autres cultures et remettre en question des traditions « canadiennes » qui existent depuis longtemps et qui ne reflètent plus notre société multiculturelle. Comme l'a fait remarquer un participant: « La culture est quelque chose de très fort, peu importe le milieu duquel on vient. On ne peut pas demander aux gens de la laisser au vestiaire lorsqu'ils viennent travailler. » Quelqu'un d'autre a fait remarquer que, même si les Autochtones ont certaines pratiques culturelles bien à eux, leurs pratiques présentent dans l'ensemble plus de similitudes que de différences avec celles des autres Canadiens. Il explique que « dans son livre *Mon pays métis*, John Ralston Saul parle des valeurs qui caractérisent le Canada. Or, ces valeurs – inclusion, discussion, collaboration et négociation – sont des valeurs autochtones ».

« Dans son livre *Mon pays métis*, John Ralston Saul parle des valeurs qui caractérisent le Canada. Or, ces valeurs – inclusion, discussion, collaboration et négociation – sont des valeurs autochtones. »



La formation des employés constitue la méthode la plus courante de sensibilisation culturelle. Certaines entreprises ont exposé leurs pratiques dans ce domaine, notamment au moyen de séminaires annuels à l'échelle de l'entreprise sur la culture et l'histoire des peuples autochtones, de la sensibilisation culturelle des cadres moyens, de déjeuners-causeries informels où des aînés de la communauté sont invités à prendre la parole. La ville d'Edmonton, par exemple, offre une formation de trois jours appelée *Circle of Courage* à ses nouvelles recrues, ainsi qu'un cours annuel pour rafraîchir les connaissances. Quelle que soit la formule adoptée, la majorité des participants ont convenu qu'il fallait bien veiller à ce que ces formations soient données dans un climat respectueux de tous (sans condescendance ni insensibilité) encourageant les discussions franches mais positives.

En plus de la formation, les entreprises doivent se pencher sur leurs politiques et procédures. Il leur faut suffisamment d'ouverture d'esprit pour reconnaître les difficultés que rencontre un Autochtone venu d'une réserve, qui s'établit dans une grande ville. Elles doivent prêter une attention particulière à l'importance des traditions culturelles, et s'attendre, par exemple à ce que les Autochtones demandent à s'absenter pour assister à l'enterrement de parents éloignés ou à ce que les Inuits veuillent prendre des congés sans solde pendant l'été pour participer à la chasse. Un participant a avancé l'idée qu'il faudrait accorder des congés pour motifs culturels comme on le fait pour les congés parentaux, les affectations temporaires ou les formations prolongées – congés qui étaient autrefois considérés comme des « faveurs » pour les employés et des perturbations pour les employeurs, mais qui sont aujourd'hui vus

comme d'importants facteurs de la satisfaction et de la fidélité des employés et, au bout du compte, de la conservation du personnel.

Un certain nombre de représentants d'entreprises participant aux tables rondes ont affirmé avoir fait de gros progrès en ce qui concerne leur reconnaissance de la nécessité d'une sensibilisation culturelle. Un participant du secteur des ressources a déclaré: « Lorsque nous décelons un clivage, parce que les gens s'en vont ou qu'ils se montrent rétifs, nous essayons de nous adapter, grâce à une formation sur les attitudes et le respect de la terre. Nous sommes en train de mettre au point un guide qui introduit le langage spirituel dans l'étude géophysique, pour montrer qu'il existe un lien entre ces deux mondes. Il faut que les employés respectent tous les éléments, qu'ils leur donnent de la valeur et que cette valeur revienne à notre entreprise. »

« Il ne faut pas que le seul Autochtone du projet soit obligé d'expliquer tout le temps la même chose. »

Un leader autochtone, qui travaille dans le milieu des affaires, a déploré le temps qu'il faut passer à continuellement informer les non-Autochtones au sujet des questions culturelles. « Les entreprises devraient commencer à consigner les choses par écrit, à tenir ces documents à jour et à veiller à ce que les non-Autochtones qui sont appelés à travailler à un projet soient au courant. Il ne faut pas que le seul Autochtone du projet soit obligé d'expliquer tout le temps la même chose. »

Cercle des employés autochtones de la CIBC

En 2009, la CIBC a créé un Cercle des employés autochtones pour intensifier les relations de la banque avec les Autochtones et rendre hommage aux réalisations de ses employés autochtones partout au Canada. La CIBC organise également, tous les six mois, un forum national visant à mieux faire connaître la culture autochtone.

La CIBC se distingue depuis longtemps par son soutien aux communautés autochtones du Canada. Elle est le commanditaire principal des Prix nationaux d'excellence décernés aux Autochtones et a fait des dons importants à la Fondation nationale des réalisations autochtones, qui octroie, tous les ans, des bourses d'études à plus de 600 étudiants des Premières Nations et des peuples Inuit et Métis qui font des études postsecondaires dans diverses disciplines.

Les universités, qui, à l'instar des entreprises du secteur des ressources, ont beaucoup d'expérience sur le plan de la sensibilisation culturelle, déclarent avoir observé une évolution positive marquée au cours des vingt dernières années. Dans la plupart des cas, elles ont créé un bureau officiellement chargé de promouvoir la sensibilisation, de donner des conseils pratiques et d'intervenir s'il

y a lieu. De façon plus informelle, des pratiques autrefois considérées comme étranges – comme le recours aux médecines traditionnelles dans les établissements de soins ou les cérémonies de purification – sont aujourd'hui plus largement acceptées, voire utilisées. Pour encourager l'autosensibilisation, l'Université Memorial a mis au point un outil logiciel appelé « Intercultural Development Inventory » qui évalue les attitudes par rapport à la diversité; ensuite, le développement professionnel est également encouragé.

Aider les petites entreprises

Quelques participants ont fait remarquer que, bien que ne disposant pas des ressources nécessaires à la création de programmes de formation et de sensibilisation, les petites et moyennes entreprises peuvent néanmoins jouer leur rôle et secouer l'inertie ambiante, en embauchant de jeunes Autochtones pour donner l'exemple. L'ennui c'est que, dans les secteurs où elles représentent une grande partie des entreprises, « les PME et les entreprises familiales ne s'intéressent pas à la diversité, a expliqué un participant à l'une des tables rondes de l'est du pays. Elles cherchent de la main-d'œuvre, mais elles ne songent pas à embaucher délibérément des Autochtones pour améliorer les compétences et conserver l'emploi dans la province ». Les obstacles sont nombreux pour les petites entreprises: ressources financières insuffisantes, méconnaissance des subventions gouvernementales, préjugés enracinés ou simple absence de compétences en RH.

Certains ont souligné que les grandes entreprises et les établissements d'enseignement peuvent faire davantage pour aider les petites entreprises à embaucher plus de jeunes Autochtones, en employant leurs ressources pour faire la promotion de l'ensemble du secteur. Les grandes entreprises peuvent adopter une démarche plus « globale » lors des salons de l'emploi, en présentant des schémas de carrière et en montrant aux étudiants la valeur de l'expérience acquise dans leur jeunesse. Une compagnie d'assurances pourrait, par exemple, expliquer aux étudiants qu'un travail de pompiste peut les aider à acquérir des aptitudes sur le plan du service à la clientèle qui joueront en leur faveur, dans leur curriculum vitæ, quatre ou cinq ans plus tard. Comme l'a fait remarquer un participant:

« Nous devons exposer clairement les exigences des postes pour lesquels nous embauchons et présenter différentes voies que peuvent suivre les étudiants. Les grandes entreprises dotées de groupes de ressources pour les Autochtones peuvent partager leurs programmes et initiatives avec la communauté pour faire avancer les choses plus vite. La variété des expériences devient alors bien plus précieuse. »

« Nous devons exposer clairement les exigences des postes pour lesquels nous embauchons et présenter différentes voies que peuvent suivre les étudiants. Les grandes entreprises peuvent partager leurs programmes avec la communauté pour faire avancer les choses plus vite. »

Empêcher l'isolement

Lorsqu'une entreprise n'embauche qu'un seul Autochtone – ou en l'absence de modèles de rôle aux échelons hiérarchiques supérieurs –, il peut en résulter de l'isolement. « Si on ne peut aspirer à une progression au sein de l'entreprise, il y a peu de chances qu'on soit heureux dans son travail et qu'on y excelle », a fait remarquer un participant. Un Autochtone, entré dans un cabinet de services professionnels il y a une dizaine d'années, a raconté avoir fini par quitter son emploi, alors qu'il avait réussi à devenir comptable agréé et qu'il s'en sortait très bien dans son travail: « J'étais le seul Autochtone, a-t-il expliqué. Malgré ma réussite, je n'arrivais pas à sortir de ma solitude. »

Les entreprises doivent aussi aider leurs employés autochtones à suivre leur propre parcours vers la réussite et à prouver qu'il est possible de viser plus haut et d'aller plus loin. Lorsqu'il y aura des Autochtones à des postes de cadres supérieurs et de dirigeants dans les entreprises, le ton sera donné, mais, en attendant, on recourt souvent au mentorat réciproque (c.-à-d. qu'un jeune employé autochtone agit comme mentor auprès d'employés non autochtones plus haut placés).



Pour remédier au problème de l'isolement, il est crucial de créer des programmes de mentorat, pour mettre en commun les apprentissages et favoriser le confort et la familiarité – ce qui revient à dire embaucher et assurer l'avancement des Autochtones en plus grand nombre. Les mentors peuvent également faciliter l'adaptation à la vie urbaine, facteur d'isolement qu'on a souvent tendance à oublier. Des participants ont fait remarquer que si cela peut s'amorcer précocement – par exemple, en donnant l'occasion à des adolescents autochtones de venir en ville, dans un cadre sûr, en vue de visites d'entreprises ou d'universités, les jeunes sont ensuite mieux préparés à entreprendre la vie universitaire, puis la vie active.

Les employés autochtones qui créent des liens au sein des entreprises au moyen du mentorat et de groupes d'affinités se sentent beaucoup moins isolés. Les entreprises qui se sont dotées d'une stratégie officielle de reconnaissance des Autochtones comme groupe désigné pour l'embauche leur donnent souvent l'occasion de se retrouver au sein d'un réseau établi par auto-identification. Certains participants ont suggéré d'affecter des Autochtones à tous les postes d'une entreprise qui doivent s'occuper de questions en rapport avec les Autochtones (y compris recrutement, mentorat et sensibilisation culturelle), mesure qui permettrait de placer des modèles de rôle à divers niveaux et dans divers services.

Dans les entreprises du secteur des ressources, le sentiment d'isolement physique peut être un problème pour tous les employés, et pas seulement pour ceux d'origine autochtone. Un participant a proposé une solution simple et ambitieuse pour les projets situés à proximité de communautés autochtones: « Pourquoi ne pas se fixer pour but de n'employer que des Autochtones à ces projets? Cela éviterait d'avoir du personnel faisant sans cesse des allers-retours en avion. »

Démontrer sa bonne volonté

Une entreprise a plus de chances d'attirer des Autochtones – et de les garder à son service – lorsqu'elle prend des engagements envers leur communauté et qu'elle démontre sa bonne volonté. On a fait remarquer que c'est une stratégie à laquelle recourent tout le temps les établissements implantés dans des quartiers multiculturels – comme les banques de Toronto, qui ont des caissiers qui parlent le mandarin ou le persan, selon l'emplacement des agences. Comme l'a dit l'un des participants: « La meilleure publicité, c'est celle que vous font les gens qui disent du bien de votre entreprise aux autres membres de leur communauté. »

Pour accroître leur notoriété et leur attrait, les entreprises canadiennes doivent montrer aux Autochtones – particulièrement les jeunes – qu'elles soutiennent et aident leurs communautés et collaborent avec elles. Comme nous l'avons dit plus haut, cela peut se faire de diverses façons: par exemple, parrainage d'activités sportives ou participation aux foires de l'emploi dans des écoles autochtones. Comme les élèves commencent à entrevoir ce qui les intéresse à un jeune âge, il est essentiel d'établir des rapports avec eux le plus tôt possible.

Ces contacts avec la communauté ont également leur utilité pour le recrutement, les gens étant en mesure de vous recommander les candidats qu'ils estiment les meilleurs. Les participants n'ont pas manqué de rappeler que les relations avec les communautés autochtones ne s'établissent pas immédiatement: « Cela ne se fait pas du jour au lendemain, mais progressivement. »

Tout faire pour garder le personnel autochtone

Pour savoir comment conserver leurs employés autochtones, il est essentiel que les entreprises s'interrogent sur les motifs qui les poussent à partir. Mais elles ne doivent pas s'arrêter là; il faut qu'elles se fondent sur cette information pour apporter les changements nécessaires à la culture d'entreprise. « Si nous ne sommes pas disposés à découvrir pourquoi les gens s'en vont et à faire ce qu'il faut pour les retenir, alors nous n'irons nulle part », a déclaré un participant.

L'entretien de départ, méthode habituelle pour déterminer le motif de la démission d'un employé, n'apporte souvent rien dans le cas des employés autochtones, étant donné leur inconfort à parler d'eux-mêmes, caractéristique culturelle qui leur nuit également pour l'embauche et l'avancement. Pour qu'ils puissent s'exprimer franchement, on a suggéré qu'il serait préférable que ces entretiens de départ soient menés par des Autochtones.

La fidélisation du personnel n'est pas un phénomène isolé; elle s'inscrit dans le continuum de l'inclusion, qui va de la sensibilisation aux différences jusqu'à leur acceptation inconsciente. Si c'est un défi de recruter des Autochtones, c'en sera également un de les retenir. Ils n'auront pas envie de rester dans une entreprise caractérisée par la rigidité et l'étroitesse d'esprit. Mais si des employés autochtones deviennent des leaders, ils peuvent faire évoluer la culture de l'intérieur et favoriser une amélioration continue. Il est donc essentiel de veiller à nommer des employés autochtones qualifiés à des postes de leader. Les meilleures pratiques évoquées sur ce plan consistent à élaborer une stratégie en matière de talents autochtones et à lui trouver, parmi les dirigeants de l'entreprise, des champions prêts à prendre des risques, au besoin, pour affecter des employés à des postes appropriés. « Il est important que la direction donne le ton et que les obstructions à l'avancement des Autochtones ne soient pas tolérées. Il se peut qu'il faille, à l'occasion, créer des postes pour affecter des Autochtones à des postes de leader, non seulement pour les récompenser de leur bon travail, mais aussi pour fournir un modèle de rôle aux autres. Même si cela nécessite parfois une petite entorse aux règles habituelles, il faut faire des efforts, autrement rien ne changera jamais », a fait remarquer un participant.

Si des employés autochtones deviennent des leaders, ils peuvent faire évoluer la culture de l'intérieur et favoriser une amélioration continue.

Des Métis dans l'œil du dragon

En novembre 2011, la Nation Métis de l'Ontario a conclu un partenariat avec le ministère du Développement économique et de l'Innovation, pour lancer « Generation Innovation: Métis Youth Entrepreneurship Challenge ». Comme dans l'émission à succès de Radio-Canada *Dans l'œil du dragon*, les jeunes Métis de tout l'Ontario ont été invités à se mesurer les uns aux autres, pour gagner des formations et autres prix.

Les candidats ont présenté leur projet d'entreprise ou leur invention devant un jury de quatre dirigeants d'entreprise bien connus dans le milieu des affaires. Les finalistes du concours ont bénéficié d'une formation en gestion donnée par le GoForth Institute, d'une formation sur la présentation de projets donnée par Leslie Roberts et du coaching de Ryan Foley, heureux candidat de la version anglaise de l'émission, *Dragon's Den*, en plus d'avoir la chance d'assister au Métis Business Forum à Toronto.

Comme l'a fait remarquer un des membres du jury du concours, « le fait de stimuler l'esprit d'entreprise chez ces jeunes les aidera à créer quelque chose de très positif pour leur communauté tout en développant leur passion. La petite entreprise est un moteur de l'économie canadienne, et les Métis sont bien placés pour comprendre ce qu'est le Canada et ce qu'il peut être. Je suis sûr qu'ils y apporteront des contributions formidables. »

On a fait le parallèle avec la situation des femmes dans le milieu des affaires : autrefois, rares étaient les entreprises qui cherchaient à repérer précocement les employées présentant un potentiel de leader ou à placer les femmes aux postes où elles pouvaient acquérir le savoir-faire et le sens des responsabilités opérationnelles nécessaires pour accéder à des postes de haut rang. De nos jours, nous devons faire la même chose pour les Autochtones – détecter le potentiel, pour disposer d'une réserve de candidats qualifiés, prêts à assumer des rôles de leader.

Aligner les programmes

Comme beaucoup de participants aux tables rondes l'ont reconnu, les initiatives en vue d'intensifier les rapports entre les Autochtones et le milieu des affaires sont multiples, mais force est de constater qu'il y a un manque d'alignement. Les gouvernements, entreprises, éducateurs, organismes et communautés devraient déployer davantage d'efforts pour rassembler diverses activités, par souci de synergie et de dynamisation des programmes. Plusieurs participants autochtones ont d'ailleurs fait remarquer qu'il en va de même pour leurs propres leaders, qui devraient se regrouper pour accroître leur efficacité et mettre en commun leurs meilleures pratiques.

Les entreprises ont tout intérêt à profiter du savoir-faire d'organismes tels que le Conseil des Ressources Humaines Autochtones, qui peut les aider à mettre au point des programmes de formation et des contrats de service, et à repérer des candidats. Beaucoup d'entreprises exerçant leurs activités dans des régions éloignées collaborent avec les gouvernements pour ce qui est des programmes de formation. Un participant autochtone qui a de l'expérience dans ce domaine a néanmoins souligné la nécessité d'une collaboration plus poussée.

« Lorsqu'elles collaborent avec les gouvernements, les communautés autochtones doivent avoir une plus grande prise sur les programmes et les évaluer, pour voir s'ils répondent à leurs besoins, plutôt que d'occasionner des dépenses en pure perte. » Ce participant a fait part d'un cas où des fonds gouvernementaux ont été réaffectés, pour combler des lacunes en matière de formation cernées par une communauté, avec, comme résultat, plus d'embauche.

Parmi les autres programmes gouvernementaux constructifs, quelqu'un a cité celui qui met les femmes autochtones en rapport avec des organismes de microfinancement, ce qui peut déboucher sur une participation féminine accrue dans les grands projets du secteur des ressources. Et on a également mentionné un concours reprenant la formule de l'émission *Dans l'œil du dragon*, qui encourage les jeunes Métis à se mesurer les uns aux autres pour gagner des séances de mentorat en gestion.

Beaucoup de participants aux tables rondes étaient satisfaits de constater que les gouvernements commencent à changer leur rôle pour passer du rôle de prescripteur à celui de facilitateur, permettant ainsi aux Autochtones de faire les choix qui leur conviennent.

Soutenir les entreprises dirigées par des Autochtones

Les participants aux tables rondes ont convenu que, pour prouver leur détermination à élargir les débouchés offerts aux Autochtones, les entreprises canadiennes doivent soutenir activement les entrepreneurs autochtones. Les organisations qui ont un grand pouvoir d'achat sont invitées à élaborer une stratégie et à être prêtes à accepter des prix moins concurrentiels de la part des entreprises autochtones, le temps qu'elles parviennent à réaliser des économies d'échelle. Certaines entreprises du secteur des ressources ont des politiques d'achat qui favorisent ouvertement les fournisseurs autochtones; l'objectif est de conclure un contrat d'approvisionnement à long terme qui permettra à l'entreprise de croître considérablement.

L'« Aboriginal Meeting Marketplace »

En mai 2012, la British Columbia Aboriginal Business Association a organisé des rencontres baptisées « Aboriginal Meeting Marketplace » réunissant des représentants de divers secteurs économiques et d'entreprises de la région et des fournisseurs autochtones, en vue de cerner des possibilités d'approvisionnement et de contrats, de discuter des qualifications requises dans chaque cas, et d'examiner les processus et les modalités des appels d'offres.

Ces rencontres ont donné l'occasion aux fournisseurs autochtones présents de repérer les partenariats qu'ils pouvaient former entre eux pour satisfaire aux conditions de certains contrats.

Étant donné que les entrepreneurs autochtones ont souvent de la difficulté à obtenir du financement, faute de pouvoir offrir des garanties, il est important de s'ingénier à trouver des moyens de considérer leurs démarches le plus souvent possible. Encourager les soumissions de la part de partenariats ou de consortiums rassemblant des entreprises qui sont en général considérées comme « trop petites » en est un exemple. Supprimer les contrats d'approvisionnement de sorte que les revenus initiaux des petits fournisseurs soient plus importants en est un autre exemple. De telles stratégies profitent à la fois à l'entreprise acheteuse et aux fournisseurs autochtones. On a fait remarquer que ce genre d'arrangement ne doit pas être considéré comme un acte de responsabilité sociale, mais comme une décision d'affaires judicieuse qui se traduira par une concurrence accrue et, au bout du compte, par une valeur supérieure.

Dissiper les idées fausses et les préjugés

Malheureusement, le racisme systémique reste l'un des plus gros obstacles auxquels les Autochtones continuent de se heurter dans les milieux de travail – et dans la société canadienne dans son ensemble. Les commentaires dégradants et les pratiques d'embauche discriminatoires peuvent particulièrement affecter les adolescents autochtones, chez qui l'identité sociale vient à peine de commencer à se former et qui peuvent déjà être accablés par un manque d'estime de soi.

L'une des idées fausses les plus répandues est celle selon laquelle l'État accorde aux Autochtones un traitement préférentiel à l'extrême, par exemple en les exemptant de payer toute forme d'impôt ou de taxe. Il existe bien d'autres perceptions négatives encore plus blessantes à leur endroit. Il peut être très difficile de surmonter le racisme et de dissiper les préjugés. Comme l'a dit un participant, « les informations erronées peuvent se répandre comme une traînée de poudre, si on ne les dément pas. » Pour défaire le racisme, il faut que les leaders expriment la répulsion qu'il leur inspire et indiquent clairement qu'il ne sera pas toléré.

Faire entendre un autre son de cloche

Beaucoup de participants aux tables rondes ont fait remarquer que les gens ne savent pas grand-chose de la société autochtone, « à part ce qu'ils entendent dans les médias lorsqu'il y a une crise. » Il faudrait qu'on insiste davantage sur les points forts et les progrès des Autochtones et de leurs communautés. Il faudrait présenter un point de vue plus équilibré, mais tous les Canadiens devraient aussi aller au-delà des gros titres.

Malgré les statistiques, beaucoup de participants aux tables rondes ont insisté sur le fait que les jeunes autochtones ont autant de capacités que n'importe quel autre jeune. De plus en plus d'élèves entreprennent des études postsecondaires, dont ils sortent diplômés en nombre record. Lors des tables rondes, on sentait un désir palpable de montrer ces réussites et de s'en réjouir. « Certes, les étudiants autochtones ont besoin d'un coup de pouce de notre part pour entrer dans le milieu des affaires, surtout s'ils viennent de communautés éloignées, mais nous récolterons les fruits de nos efforts plus tard. Ils sont brillants et capables. Tout ce qu'il leur faut, c'est qu'on leur donne l'occasion de le montrer! »

Il faut faire plus d'efforts pour prouver que les Autochtones sont des gens sérieux et pleins de ressources et que les entreprises ont tout intérêt à en embaucher. Plusieurs participants ont également souligné qu'on peut contribuer à changer les perceptions par le discours qu'on tient. « C'est incroyable, a dit quelqu'un, de voir ce qui peut se passer quand on abandonne un discours axé sur la victimisation pour passer à un autre axé sur l'habilitation. » Et quelqu'un d'autre d'ajouter: « Nous avons les compétences, les valeurs et la capacité nécessaires pour prendre notre avenir en main. Nous ne devrions pas avoir besoin de faire venir des enseignants qui viennent d'immigrer au Canada dans les communautés du Nord, pour enseigner à nos enfants. Il nous faut plus d'enseignants autochtones, et aussi plus de directeurs d'école et plus d'administrateurs autochtones. »

Les Autochtones paient-ils des impôts?

En général, les Autochtones du Canada sont tenus de payer des impôts comme tous les autres Canadiens, sauf dans les cas où s'applique l'exemption limitée prévue par l'article 87 de la *Loi sur les Indiens*. Cet article stipule que « les biens meubles d'un Indien ou d'une bande situés sur une réserve » sont exemptés d'impôt, tout comme le revenu d'un emploi sur la réserve. Les Inuits et les Métis ne bénéficient pas de cette exemption et ils ne vivent généralement pas dans des réserves.

Cette exemption date d'avant la Confédération. Elle témoigne de la place unique des Autochtones au Canada, sur le plan constitutionnel comme historique. Les tribunaux ont fait valoir que l'exemption est destinée à préserver le droit des Indiens aux terres de leurs réserves et à garantir que l'utilisation de leurs biens dans leurs réserves ne soit pas érodée par l'imposition.



« Je suis optimiste pour cette génération. »

Les dix meilleures pratiques

- 1 Former** des partenariats avec les écoles, les collèges et les universités
- 2 Prendre** les étudiants comme stagiaires, pour leur donner formation et expérience
- 3 Remettre** en question les exigences d'emploi standard
- 4 Revoir** les pratiques de sélection, d'embauche et de promotion de manière à reconnaître les talents non conventionnels et les différences culturelles
- 5 Donner** une formation culturelle à l'échelle de l'entreprise
- 6 Embaucher** plusieurs Autochtones
- 7 Faire** monter les Autochtones dans la hiérarchie
- 8 Évaluer** les pratiques d'affaires et d'emploi qui pourraient constituer des obstacles pour les Autochtones
- 9 Élaborer** une stratégie d'embauche et de fidélisation des Autochtones
- 10 Faire** connaître les réussites et les célébrer

La raison des tables rondes

Parlons de diversité

Chez Deloitte, nous croyons que le milieu des affaires doit prendre les devants afin de veiller à ce que les talents et les expériences de l'ensemble du marché du travail soient pleinement mobilisés. Chaque année, notre Cabinet tient une série de tables rondes dans différentes villes canadiennes, portant sur les principaux enjeux en matière de diversité qui touchent le marché du travail.

Ces tables rondes ont pour but de réunir des représentants du milieu des affaires, des groupes d'intérêt, des organismes gouvernementaux, des employés et des personnes directement touchées par les questions de diversité. En plus d'aborder les enjeux et défis à ce sujet, nous espérons dégager des recommandations qui seront diffusées au sein du monde des affaires par différents moyens, notamment le présent rapport.

En 2012, nous avons mis l'accent sur les moyens que peuvent prendre les entreprises canadiennes et les Autochtones pour se rapprocher, de façon à nouer des relations fructueuses et à lancer la carrière de milliers de personnes brillantes et capables.

Des recherches démontrent que, même si les objectifs et les priorités des entreprises en matière de diversité ne changent pas du jour au lendemain, l'incidence de la diversité sur l'innovation pourrait retenir davantage l'attention alors que les cadres tentent de plus en plus de mobiliser la puissance de cet enjeu pour réaliser les objectifs d'affaires. À mesure que la diversité se taille une place de plus en plus importante au sein du marché du travail, nous commencerons, si la volonté y est, à constater les retombées d'une main-d'œuvre diversifiée qui favorise l'innovation. Une main-d'œuvre diversifiée ne peut que renforcer nos entreprises et notre pays tout entier.

Nos tables rondes *Parlons de diversité* ont commencé le 3 mai à Winnipeg et ont été tenues dans huit autres villes: Toronto, Regina, Saskatoon, Vancouver, Calgary, Edmonton, St. John's et, finalement, Ottawa, le 14 juin. Étaient présents, à chaque table ronde, des représentants du milieu des affaires, d'établissements d'enseignement et d'organismes communautaires ainsi que des professionnels de Deloitte. Bon nombre de ces personnes ont présenté leur propre point de vue.

« Les Autochtones ont trouvé notre voix collective et en sont maintenant à un point où ils peuvent avancer. Le passé a été reconnu et l'avenir semble radieux. »

Participants aux tables rondes *Parlons de diversité*

Toute notre gratitude va aux personnes suivantes, qui ont donné généreusement de leur temps et dont l'expérience et le point de vue ont rendu chacune de ces tables rondes passionnante et productive.

Vancouver

Garnet Andrews

Telus

Doris Bear

Banque Royale du Canada

Christine Callihoo

Counterflow Consulting (TECK)

Jeannie Cranmer

BC Hydro

Blair Bellerose

ACCESS

Chris Dutcyvich

Lemare Lake Logging Ltd.

Eric Dutcyvich

Lemare Lake Logging Ltd.

Malcolm Earle

Colliers International

Fiona Easton

Telus

Parker Johnson

Ville de Vancouver

William G. Lindsay

Université Simon Fraser

Lesley Macdonald

BC Hydro

Lynn McIlwee

Teck Resources Limited

Linda McKnight

Université de Colombie-Britannique

Curtis Neeser

Concert Properties

Anne Nickerson

Ville de Vancouver

Alona Puehse

Open Door Group

Julie Raworth

Teck Resources Ltd.

Mark Selman

Université Simon Fraser

Tim Sjogren

Vancity

John Webster

Access

Calgary

Robert Andrews

Aboriginal Financial Officers Association of Alberta

Cyndy Bermingham

Université de Calgary – The Native Centre

Sherri Liddle

Centre d'emploi jeunesse de la Ville de Calgary

Joanne Pinnow

Centraide – Aboriginal Youth and Education Strategy

Jessica Pauletig

Centre d'emploi jeunesse de la Ville de Calgary

Krista Ramage

ConocoPhillips

Edmonton

Gloria Anderson

The Oteenow Employment & Training Society

Kristena Belcourt

Rupertsland Institute

John Carpenter

Aboriginal Apprenticeship Initiative Edmonton

Nikki Dhaliwal

EPCOR

Michael Ganley

Alberta Venture

Roxanne Hall

Rupertsland Institute Metis Training to
Employment Services

Liz John-West

Services sociaux catholiques

Louise Karchie

Rupertsland Institute

Donna Knebush

Ville d'Edmonton – Aboriginal Workforce
Participation Initiative

Brenda Lemay

Oteenow Employment & Training Society

Bronwyn Shoush

Intergovernmental and International Aboriginal
Relations

Eva Stang

MacEwan

Meghan Stover

Rupertsland Institute

Saskatoon**Roberta Bear**

Saskatchewan Teachers Federation

Leanne Bellegarde

Potash Corporation of Saskatchewan

Helen Ben

Federation of Saskatchewan Indian Nations

Sheri Benson

Centraide de Saskatoon

Gary Beaudin

Conseil scolaire catholique de Saskatoon

Arden Buskell

First Nations Bank of Canada

Rob Daniels

Saskatchewan Indian Institute of Technolog

Liz Duret

SIAST

Jodi Fick-Dryka

Ville de Saskatoon

Surinder Saini

Université de la Saskatchewan

Dana Soonias

Wanuskewin Heritage Park

Regina**Len Daniels**

Saskatchewan Liquor and Gaming Authority
(SLGA)

James Froh

Saskatchewan Ministry of First Nations
and Metis Relations

Doug Kelln

SaskEnergy Inc.

Greg Murphy

Miller Thomson LLP

Wayne Rude

Saskatchewan Power Corporation

Todd Standing

Mosaic Company

Kim Ulmer

Banque Royale du Canada

Winnipeg**Josephine Anderson**

Aboriginal Council of Winnipeg

Linda Broda

Banque Royale du Canada
Marchés autochtones

Deanne Cockell

Higgins International

Tanya Evancio

MTS Allstream Inc.

EJ Fontaine

Anishinabek Consultants Inc.

Marti Ford

School of Indigenous Education
Red River College

George Merasty

Manitoba First Nations Education Resource Centre

Ashley Ritchie

MTS Allstream Inc.

Allison Rogan

Affaires autochtones et du Nord
gouvernement du Manitoba

Ken Sanderson

Affaires autochtones et du Nord
gouvernement du Manitoba

Toronto**Ken Aucion**

Indspire

Jennifer Cowling

Banque TD

Lisa Del Col

Université de Toronto

Jessica DeMello

Ontario Federation of Indian Friendship Centres

John Harris

School of Business, Centennial College

Rob Hesketh

Home Depot of Canada Inc.

Gene Jamieson

CIBC

Sam Maracle

Aboriginal Labour Force Development Circle

Agapi Mavridis

Ministère des Services gouvernementaux

James McKay

Banque de Montréal

Monica McKay

Université Ryerson

Amber Neville

Banque de développement du Canada

Brenda Nadjiwan

Affaires autochtones et Développement du Nord
Canada (AADNC)

Maggie Panighel

Telus

Alana Pereira

Cercle sur la philanthropie

Alison Reed

Borden Ladner Gervais LLP

Noëlle Richardson

Ministère des Services gouvernementaux

Paul Sayers

Hydro One Network Inc.

Gurjeet Srinivas

Banque Royale du Canada

Sarah Stern

Right To Play

Reg Swany

Banque TD

Sujay Vardhmane

Banque Scotia

Ottawa**Hedieh Aad**

Organisme Communautaire des Services aux
Immigrants d'Ottawa (OCISO)

Henry Akanko

Embauche immigrants Ottawa

Lydia Belanger

Kagita Mikam – Aboriginal training and services

Susanna Cluff-Clyburne

Chambre de commerce du Canada

Karen Coffey

Collège Algonquin

Holly Cooper

Public Sector Aboriginal Business Association
(PSABA)

Jolene Dione

Affaires autochtones et Développement du Nord
Canada (AADNC)

Lois Emburg

Ville d'Ottawa

Naomi Fowlie

Integration Resources Canada

Guy Freedman

Public Sector Aboriginal Business Association
(PSABA)

Jacqueline Maiangowi**Jacqui Miller**

Collège Algonquin

Darrel Paul

Collège Algonquin

Dwight Powless

Collège Algonquin

Angela Singh

Affaires autochtones et Développement du Nord
Canada (AADNC)

St. John's**Nena Abundo**

Gouvernement de Terre-Neuve-et-Labrador

Robert Barker

Université Memorial

Yvonne Collett

Université Memorial

Josee Dumont

Eastern Health

Trevor Earle

RBC

Mora Hanranhan

Université Memorial

Gail Hickey

Worely Parsons

Amy Hudson

Université Memorial

Kimberley Mullins

Hebron Project

June Perry

Pilot Communications

Daniel Pottle

Nunatisvut Government

Shirley Smith

GJ Cahill

John Snow

RBC

Ashley Turner, KKC

Belinda Webb, Gouvernement de
Terre-Neuve-et-Labrador

Pour de plus amples renseignements

Jane Allen

Associée et chef de la diversité

416-874-3136

janallen@deloitte.ca

Communiquez avec un professionnel de Deloitte ou rendez-vous à www.deloitte.com/ladiversite

Ressources

Aboriginal Business Directory <http://www.aboriginalbusinessdirectory.com/>

Aboriginal Entrepreneurship Conference and Tradeshow <http://www.splatsin.ca/aboriginal-entrepreneurs-conference-tradeshow/>

Association des agents financiers autochtones du Canada http://www.foa.ca/index_f.asp

Canadian Council for Aboriginal Business <http://www.ccab.com/>

Conseil des Ressources Humaines Autochtones <http://www.aboriginalhr.ca>

- Programme *Maîtriser l'intégration des Autochtones* du Conseil des Ressources Humaines Autochtones <http://www.aboriginalhr.ca/fr/programmes/MAI>

Conseil national de développement économique des Autochtones <http://www.naedb-cndea.com/?lang=fr>

Expo Labrador <http://www.expolabrador.com/>

INDSPIRE <http://indspire.ca/fr>

Industry Council for Aboriginal Business <http://www.icab.ca/a/icab.ca/www-icab-ca/>

Lectures conseillées

Mon pays métis – John Ralston Saul

Redirect: The Surprising New Science of Psychological Change – Timothy Wilson

Clamer ma vérité – Réflexions sur la réconciliation et le pensionnat – Fondation autochtone de guérison

www.deloitte.ca

Deloitte, l'un des cabinets de services professionnels les plus importants au Canada, offre des services dans les domaines de la certification, de la fiscalité, de la consultation et des conseils financiers. Deloitte LLP, société à responsabilité limitée constituée en vertu des lois de l'Ontario, est le cabinet membre canadien de Deloitte Touche Tohmatsu Limited. Au Québec, Deloitte exerce ses activités sous l'appellation Deloitte s.e.n.c.r.l., une société à responsabilité limitée constituée en vertu des lois du Québec.

Deloitte désigne une ou plusieurs entités parmi Deloitte Touche Tohmatsu Limited, société fermée à responsabilité limitée par garanties du Royaume-Uni, ainsi que son réseau de cabinets membres dont chacun constitue une entité juridique distincte et indépendante. Pour obtenir une description détaillée de la structure juridique de Deloitte Touche Tohmatsu Limited et de ses sociétés membres, voir www.deloitte.com/ca/apropos.

© Deloitte LLP and affiliated entities. © Deloitte s.e.n.c.r.l. et ses sociétés affiliées.

Conçu et produit par le Service de conception graphique de Deloitte, Canada. 12-2942