

CATALYSEUR

CENTRE POUR L'AVENIR DU CANADA

Réflexions de jeunes leaders autochtones sur la réconciliation

VOLUME 2 : OUVRIRE LA VOIE À UNE CARRIÈRE FRUCTUEUSE

Deloitte.

CRE
Canadian Roots Exchange



Artiste : Atheana Picha, *Growth*, 2023

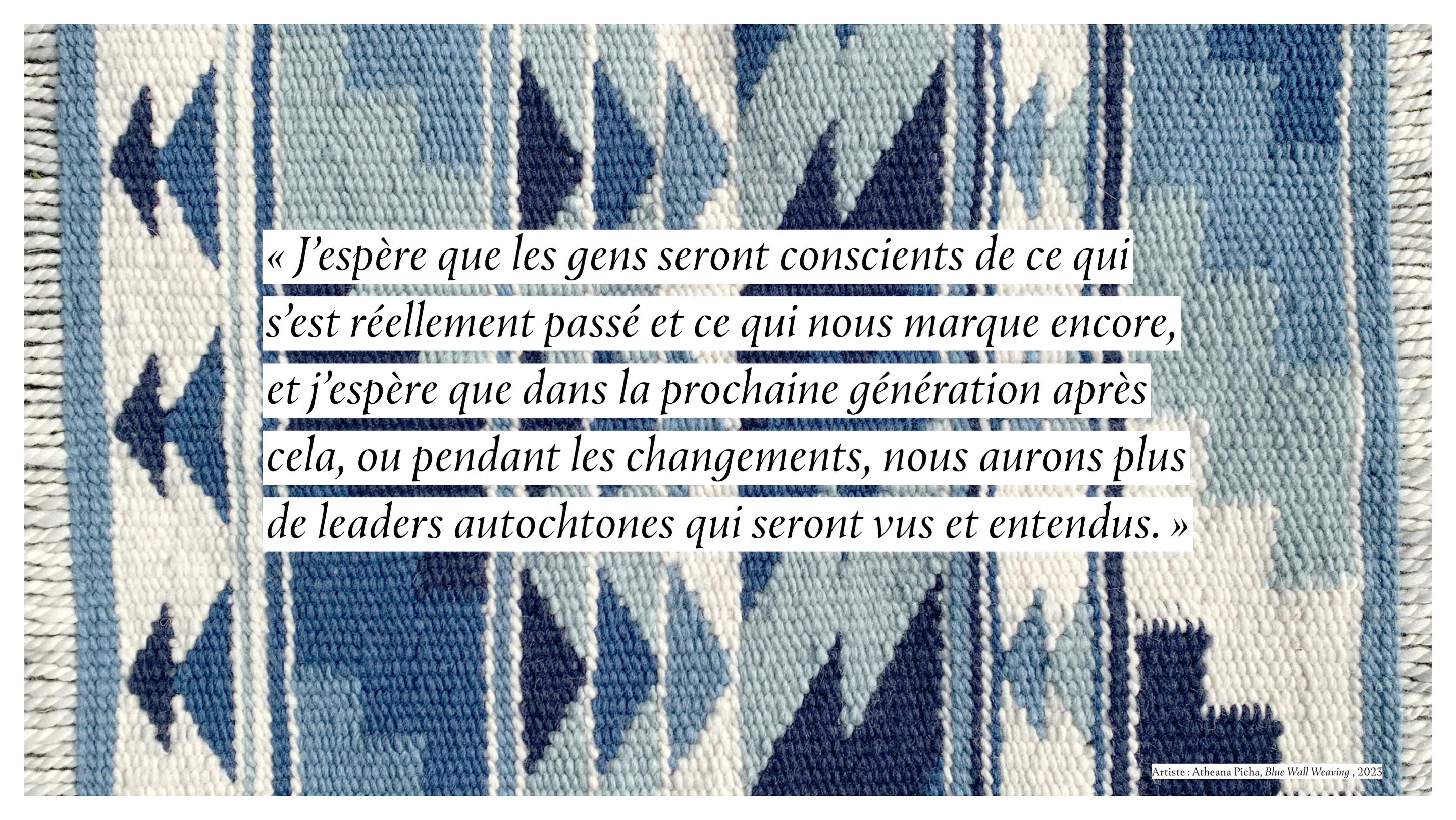


Nous reconnaissons que les bureaux de Deloitte sont situés sur des territoires traditionnels, des territoires couverts par des traités et des territoires non cédés, maintenant connus sous le nom de Canada, et souvent appelés Île de la Tortue par de nombreux peuples autochtones. Nous reconnaissons que ces territoires sont toujours habités par plusieurs membres des Premières Nations, des Métis et des Inuits. Nous sommes tous des peuples visés par un traité.

TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION	05
<i>Mise en contexte</i>	08
S'ORIENTER DANS UN PARCOURS POSTSECONDAIRE	09
<i>Faire passer la réconciliation au niveau institutionnel</i>	13
<i>Faire en sorte que les environnements d'apprentissage soient plus inclusifs</i>	14
<i>Améliorer l'aide aux étudiants et la rendre plus accessible</i>	15
LA TRANSITION DES ÉTUDES À LA CARRIÈRE	16
<i>Favoriser une préparation à la carrière axée sur les Autochtones</i>	20
<i>S'efforcer de créer des expériences de recrutement plus bienveillantes</i>	21
<i>Offrir des possibilités de stage adaptées aux étudiants autochtones</i>	22
LE PARCOURS PROFESSIONNEL	23
<i>Favoriser les lieux de travail accueillants pour les Autochtones</i>	25
<i>Créer des programmes d'orientation plus adaptables</i>	26
<i>Offrir un perfectionnement professionnel pertinent</i>	27
CONCLUSION	28

Pour en apprendre plus sur la raison d'être de ce rapport, lisez le volume 1 de la série : [Remplir notre bagage de connaissances.](#)



« J'espère que les gens seront conscients de ce qui s'est réellement passé et ce qui nous marque encore, et j'espère que dans la prochaine génération après cela, ou pendant les changements, nous aurons plus de leaders autochtones qui seront vus et entendus. »

INTRODUCTION

Les jeunes issus de communautés inuites, métisses et des Premières Nations se trouvent à un moment charnière. Leurs taux de diplomation postsecondaire s'améliorent à tous les niveaux. Leurs taux de participation au marché du travail sont comparables à ceux de leurs pairs non autochtones. Et ils demeurent un segment croissant de la population au Canada.

Avec les efforts qui sont peu à peu accomplis vers la réconciliation par les organisations des secteurs public et privé, les entreprises et les établissements d'enseignement supérieur commencent à constater la valeur unique qu'offrent les jeunes Autochtones. Mais la progression est lente : ces jeunes continuent de se heurter à des obstacles sur leur parcours vers la réussite universitaire et professionnelle.

La voix des jeunes Autochtones est essentiellement absente du processus décisionnel sur les efforts de réconciliation; par ailleurs, nos recherches révèlent que les avantages liés aux progrès, le cas échéant, ne se manifestent pas au niveau individuel comme on l'avait espéré. Pour créer des milieux plus inclusifs qui sont propices à la réussite des jeunes Autochtones, les organisations doivent écouter les voix qu'ils prétendent vouloir inclure.

Nous les avons entendus. Nous souhaitons amplifier leurs points de vue à propos des circonstances actuelles et leurs recommandations pour l'avenir. Nous encourageons les décideurs à examiner l'avancement de leur démarche de réconciliation à la lumière de l'expérience des jeunes Autochtones et, ultimement, à assurer que leurs efforts ont des retombées positives et marquantes.

Ceci est le deuxième volume de la série du Centre pour l'avenir du Canada de Deloitte intitulée *Réflexions de jeunes leaders autochtones sur la réconciliation*, qui s'insère dans notre engagement à susciter un dialogue constructif à propos de quatre thèmes jugés cruciaux par de jeunes Autochtones pour faire avancer la réconciliation. Le présent rapport met l'accent sur la réconciliation dans le contexte de l'enseignement supérieur et de l'accès rapide à l'emploi.

Toutes les recommandations proviennent uniquement des jeunes. —————>

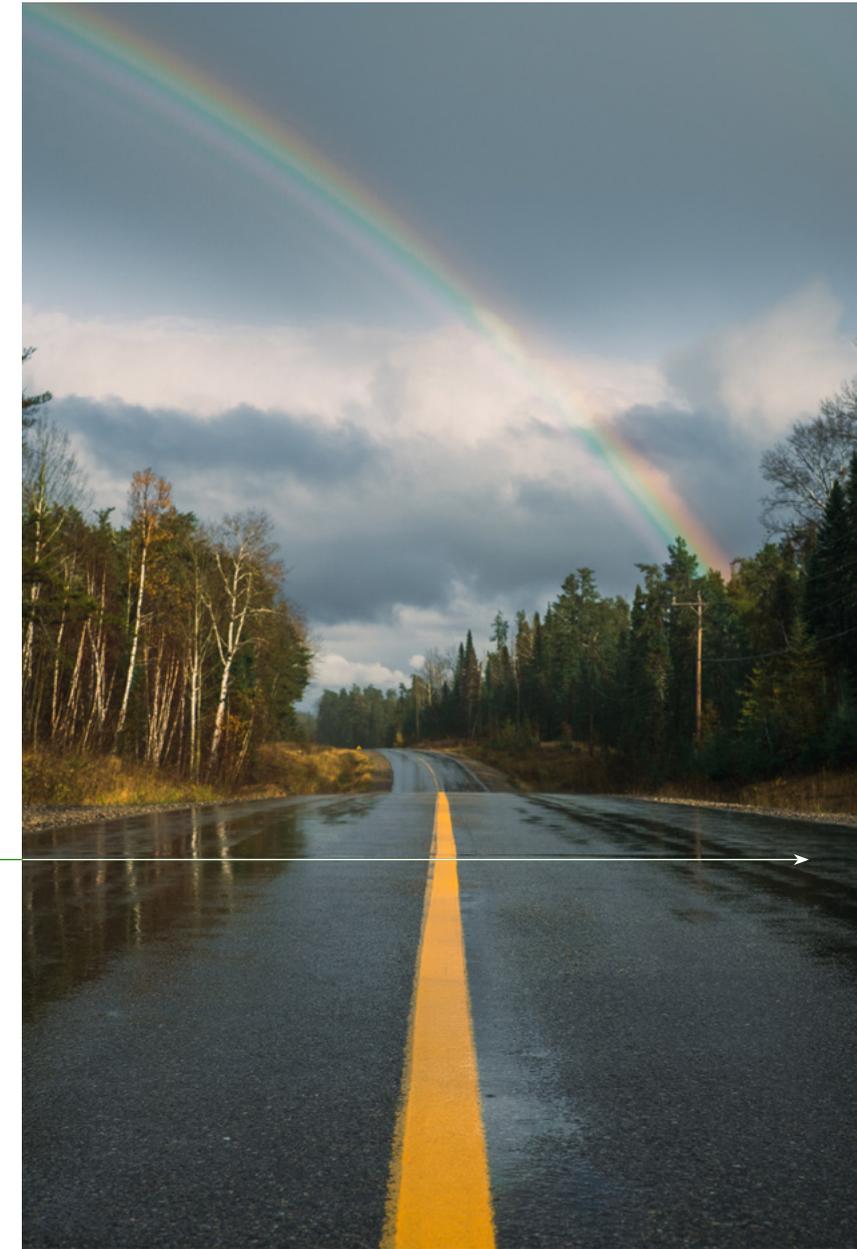


Photo par Damien Bouchard

Notre approche

Ce rapport est fondé sur une approche de recherche « à double perspective », centrée sur les jeunes, qui concilie l'utilisation des méthodes autochtone et occidentale¹. Cela signifie que nous avons recueilli des données et tiré des conclusions en respectant les principes de PCAP^{MD} des Premières Nations : propriété, contrôle, accès et possession. Étant donné l'accent placé sur les jeunes issus de communautés inuites, métisses et des Premières Nations, nous avons également opté pour une approche inductive dans le cadre de notre étude afin de dégager les principaux thèmes et constatations, puisque ce sont des experts à l'égard de leur propre expérience vécue.

Nous avons structuré ce rapport comme un parcours allant de l'enseignement postsecondaire à la transition vers le marché du travail et, enfin, les premières étapes du cheminement de carrière choisi. Chaque section décrit les obstacles coloniaux indiqués par les participants à la Semaine de défense de la jeunesse autochtone 2022 d'Échanges Racines canadiennes (ERC) et les recommandations qu'ils ont formulées afin de faire avancer les efforts de réconciliation à ces égards. Nous reconnaissons que bon nombre d'établissements postsecondaires et d'employeurs ont atteint divers niveaux de progrès pour surmonter ces obstacles; dans ces cas, nous encourageons les organisations à poursuivre et à élargir ces efforts afin de continuer à accroître la sensibilisation en ce sens.

Méthodologie

Nous avons commencé par sonder de jeunes Autochtones qui participaient à la Semaine de défense de la jeunesse autochtone 2022 d'ERC. Ils étaient âgés de 18 à 29 ans. Nous avons ensuite réalisé des entrevues de suivi avec quatre d'entre eux afin d'approfondir les difficultés rencontrées et d'envisager des pistes de solution. Nous avons ensuite réuni leurs réflexions en neuf grandes catégories de recommandations.

Nous avons complété et validé ces recommandations au moyen de sources secondaires, notamment des publications universitaires, des analyses d'ensembles de données agrégées de Statistique Canada, et des entrevues avec des spécialistes sectoriels et de Deloitte ayant de l'expérience en exécution de mandats de réconciliation dans des milieux postsecondaires et d'emploi.

Ces recommandations ne sont pas exhaustives, mais nous espérons qu'elles offriront aux lecteurs un point de départ et de nouvelles idées sur la façon d'améliorer la réconciliation dans leur propre milieu de travail.

Une approche centrée sur les jeunes Autochtones

Enfin, quelques mots à propos des jeunes leaders autochtones : comme ils ont participé à notre recherche dans l'anonymat, nous avons créé trois personnages fictifs afin d'illustrer leurs expériences de manière plus concrète.



Kyle est membre d'une communauté peu éloignée des Premières Nations dans la région des Prairies. Il a fréquenté l'école dans sa réserve de la maternelle à la 12^e année, et a dû quitter sa communauté pour la première fois pour étudier à l'université à Calgary. Sa communauté et sa famille lui manquent; il a du mal à s'adapter à la vie en ville et à rester à jour dans ses travaux universitaires.



Ahnah est membre d'une communauté inuite au Nunavut. Sa famille a déménagé à Ottawa pour obtenir des soins de santé avant sa naissance et y vit depuis ce temps. Elle obtiendra bientôt son diplôme universitaire et recherche activement un emploi, mais jusqu'à maintenant, elle ne s'est pas sentie à sa place dans la plupart de ses entrevues d'embauche. Ahnah aimerait trouver un milieu de travail qui correspond à ses valeurs culturelles et lui donne accès à des collègues et des leaders autochtones auxquels elle peut s'identifier.



Jesse est une personne bispirituelle qui a grandi dans une petite ville, et qui travaille aujourd'hui dans le secteur des services professionnels dans une ville voisine. À sa naissance, des parents non autochtones ont adopté Jesse, qui a récemment découvert sa famille issue des Premières Nations. Elle souhaite exprimer son identité plus librement au travail et avoir la possibilité de tisser plus souvent des liens avec sa famille et sa culture.

Artiste : Atheana Picha

Mise en contexte

Pour nous, la notion de réconciliation par l'éducation signifie l'habilitation des parcours d'apprentissage des personnes autochtones et l'amélioration de l'échange de connaissances entre les peuples autochtones et non autochtones, dans le but d'atteindre les objectifs professionnels et personnels fixés. Qu'est-ce que cela signifie concrètement?

Une compréhension inclusive de la réussite

Ce rapport porte sur les expériences des jeunes issus de communautés inuites, métisses et des Premières Nations, du contexte de l'enseignement supérieur à ce que l'on désigne souvent comme des milieux d'emploi « professionnels », car ce parcours reflète le vécu des jeunes avec lesquels nous nous sommes entretenus. Cependant, nous sommes conscients que la réussite se définit de façon plus large. Dans le cadre de nos recherches, nous avons appris que les étudiants autochtones définissent la réussite notamment comme la possibilité de réaliser leurs rêves, de contribuer à leur communauté et à l'autodétermination collective². Les jeunes leaders que nous avons interrogés ont souligné l'importance de respecter les réussites qui ne correspondent pas aux définitions courantes. Par exemple, le choix de ne pas faire d'études supérieures ne devrait pas être considéré comme un échec, même s'il s'agit d'un moyen d'acquérir d'importantes connaissances et expériences.

« Nul besoin d'être avocat ou médecin pour être un exemple de réussite. »

– Ahnah



« On présumait que les étudiants autochtones ne fréquenteraient pas l'université et n'exerceraient que des métiers; aussi, peu de soutien leur était offert à cet égard. Mais les choses se sont quelque peu améliorées. »

– Kyle





S'orienter dans un parcours postsecondaire

Artiste : Atheana Picha, *Blue Blackfish*, 2022

RÉFLEXIONS

Même si les personnes autochtones réalisent des gains considérables en ce qui a trait à l'achèvement d'études universitaires, comme le montre la figure 1, un écart important subsiste par rapport aux personnes non autochtones (figure 2).

Cela soulève évidemment la question suivante : en fait-on assez pour éliminer les obstacles qui empêchent les étudiants autochtones de poursuivre des études postsecondaires?

De jeunes leaders autochtones nous ont indiqué que la vie universitaire peut être une expérience intimidante et qu'ils se sentaient isolés des autres. Des recherches ont confirmé que de nombreux étudiants, particulièrement ceux qui avaient quitté leur communauté, avaient l'impression de ne pas être à leur place⁵. D'autres spécialistes ont affirmé que le manque de soutien et l'isolement persistant avaient souvent une incidence négative sur les résultats scolaires de ces jeunes.



« L'éducation a des répercussions sur le plan personnel.

J'ai grandi dans une réserve; lorsque nous quittons

la communauté, nous avons de l'aide pour déménager

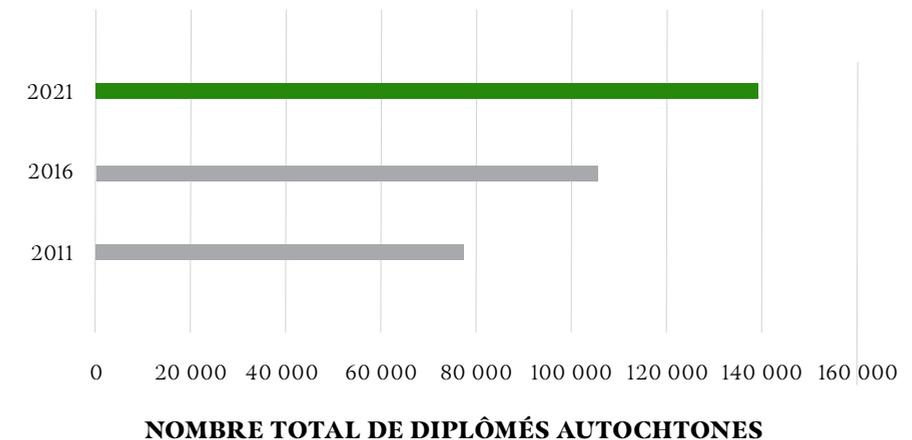
en ville, mais par la suite, nous perdons tous ces services.

Nous obtenons plus de soutien durant la première année,

mais cela diminue avec le temps. »

– Kyle

Figure 1 : Nombre total de personnes d'identité autochtone* titulaires d'un baccalauréat ou d'un diplôme de niveau supérieur



Sources : tableau 98-10-0423-01 de Statistique Canada; analyse originale du Centre pour l'avenir du Canada de Deloitte

*Statistique Canada définit l'identité autochtone comme « les personnes qui s'identifient à titre de membres des Premières Nations (Indiens de l'Amérique du Nord), Métis et/ou des Inuits, les personnes qui déclarent être des Indiens inscrits et/ou des Indiens des traités (aux termes de la Loi sur les Indiens du Canada) et les personnes qui déclarent être membres d'une Première Nation et/ou d'une bande indienne ».

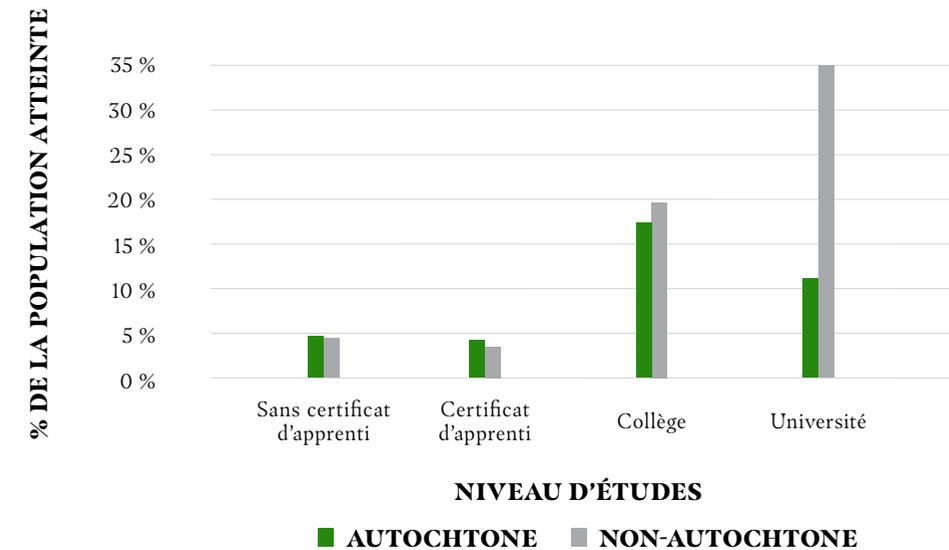
RÉFLEXIONS

« Même s'ils déménagent dans un nouvel endroit dont la culture est différente, dans une nouvelle ville, certaines personnes s'attendent à ce que tout se passe bien parce qu'ils demeurent dans le même pays. Dans nos établissements, nous devons mettre des ressources en place tout au long du parcours des étudiants et nous interroger sur le soutien que nous leur offrons. »

– Serena Dykstra, professeure et coordonnatrice du programme de défense des droits des communautés autochtones du Confederation College

On ne peut pas faire abstraction de l'incidence du colonialisme et des pensionnats autochtones sur les systèmes d'enseignement postsecondaire au Canada. Les valeurs colonialistes exercent encore une influence sur bon nombre d'entre eux, mais les établissements d'enseignement tentent de faire avancer la réconciliation en mettant leurs programmes à jour. Soixante-dix pour cent des participants au sondage réalisé dans le cadre de la Semaine de défense de la jeunesse autochtone ont indiqué que les visions du monde et les apprentissages autochtones se reflétaient quelque peu ou fréquemment dans leur expérience postsecondaire la plus récente. Cela dit, ils ont souligné que certains professeurs non autochtones présentaient du contenu autochtone et fait ressortir la présence limitée d'enseignants autochtones. Ils ont aussi affirmé que des approches panautochtones étaient utilisées pour enseigner les traditions culturelles, ce qui les rendait mal à l'aise, car ils avaient l'impression que les enseignants ne reconnaissaient pas la diversité des cultures. Ainsi, les étudiants avaient moins confiance que les professeurs accordaient sincèrement de l'importance à la matière enseignée.

Figure 2 : Niveau d'études postsecondaires chez les personnes d'identité autochtone (entre 20 et 34 ans)



Sources : tableau 98-10-0414-01 de Statistique Canada; analyse originale du Centre pour l'avenir du Canada de Deloitte

« Pourquoi devons-nous faire
nos preuves pour gagner
le respect des autres? »

– Jesse



Le racisme et les préjugés persistent aussi. L'un des participants à la Semaine de défense de la jeunesse autochtone raconte avoir parlé un jour en classe de l'expérience vécue par son grand-père dans un pensionnat autochtone : « J'ai été critiqué par mes camarades de classe. Cela m'a rappelé que je suis très fort mentalement, mais qu'en est-il des autres? Aucun soutien n'a été offert lors de ces discussions difficiles. » De telles expériences négatives n'amènent pas nécessairement les étudiants autochtones à abdiquer – ils ont plutôt parfois l'impression que cela les motive à devenir plus forts⁴. Quoiqu'il en soit, une classe devrait être un lieu sûr pour l'apprentissage et les échanges sur des sujets difficiles.

Malgré ces obstacles, l'université peut se révéler une expérience transformatrice, qui habilite les jeunes Autochtones à exercer une influence positive sur leur vie et leurs communautés. Lorsqu'on leur demande ce qu'ils ont pensé de leur expérience, les participants ont indiqué que, dans l'ensemble, ils ont acquis les connaissances et la confiance nécessaires pour inspirer d'autres jeunes de la collectivité, s'exprimer et avoir tôt ou tard une incidence sur l'élaboration de politiques. Ils estiment qu'il était important pour eux de terminer leur éducation postsecondaire pour concrétiser leurs aspirations.

Quoique louables, les efforts de réconciliation déployés à ce jour dans le domaine de l'éducation doivent aller plus loin pour que les étudiants autochtones en ressentent les effets. Il existe des façons dont les établissements d'enseignement, les employeurs et les décideurs peuvent travailler ensemble pour veiller à ce que les étudiants issus de communautés des Premières Nations, inuites et métisses évoluent dans un environnement d'apprentissage où ils peuvent s'exprimer sans retenue et réaliser leurs aspirations.

1. Faire passer la réconciliation au niveau institutionnel

Les établissements d'enseignement postsecondaires peuvent instaurer un environnement d'apprentissage plus sûr et accueillant en déployant des efforts de réconciliation plus concertés. Cela signifie qu'il faut intégrer plus de voix autochtones à la prise de décisions, engager plus de personnes autochtones dans tous les domaines et à tous les niveaux, utiliser des approches tenant compte des traumatismes, et prendre en compte les réalités et les besoins culturels des apprenants autochtones en faisant participer les collectivités des Premières Nations, inuites et métisses concernées aux programmes de réconciliation.

Bon nombre d'établissements d'enseignement supérieur et d'employeurs font beaucoup de progrès par rapport à leurs engagements de réconciliation. En 2023, par exemple, Indspire (un organisme de bienfaisance autochtone national qui investit dans l'enseignement postsecondaire) a indiqué que, des 109 établissements postsecondaires qu'il a sondés à propos des appels à l'action de la Commission de vérité et réconciliation, 51 ont déclaré avoir créé un plan d'autochtonisation ou de réconciliation et 46 avaient pris des mesures à cette fin sans avoir établi concrètement un plan ou une stratégie⁵.

Nos recherches ont démontré qu'il convient d'adopter une approche systémique à l'égard de la compétence culturelle pour assurer la participation des Autochtones à la gouvernance, la gestion, l'enseignement, la formation et la recherche⁶. Les spécialistes avec qui nous avons discuté ont également exprimé le besoin d'une représentation accrue des Autochtones au sein de la direction et d'une plus grande participation des étudiants dans le processus décisionnel au niveau institutionnel. Ce n'est que lorsque les voix autochtones seront respectées à tous les niveaux qu'il sera possible d'opérer un véritable changement systémique.

2. Faire en sorte que les environnements d'apprentissage soient plus inclusifs

Les établissements d'enseignement peuvent s'efforcer de créer une expérience d'apprentissage plus positive en mettant à profit plus de connaissances et de méthodes d'apprentissage autochtones en classe, et en invitant des anciens à enseigner du contenu précis. L'intégration de l'histoire, des connaissances et des points de vue autochtones à toutes les disciplines créerait aussi un environnement accueillant.

Les étudiants autochtones possèdent des connaissances et de l'expérience qui doivent être respectées. Dans le cadre d'une étude menée en 2018 par Indspire, des étudiants ont affirmé que l'inclusion de la culture autochtone à leurs études a joué un rôle important pour qu'ils se sentent les bienvenus sur le campus, ce qui a contribué à leur détermination à poursuivre leurs études⁷.

Des défenseurs de l'éducation recommandent de transférer la responsabilité de créer des expériences d'apprentissage positives des étudiants aux enseignants. Comme certains sujets pourraient déclencher un traumatisme chez des étudiants autochtones, les enseignants doivent adopter une attitude consciente. Des bilans en classe, des cercles de partage et des promenades en groupe se sont avérés utiles pour les étudiants, selon les spécialistes interrogés. Des études démontrent également que l'apprentissage sur le terrain est une méthode d'enseignement utile. La relation à la terre contribue au bien-être individuel et permet d'intégrer l'apprentissage interculturel parmi les étudiants dans un cadre respectueux⁸.



Photo par Damien Bouchard

3. Améliorer l'aide aux étudiants et la rendre plus accessible

Pour améliorer les chances de réussite des étudiants autochtones, les établissements d'enseignement devraient leur offrir davantage de services et d'aide financière pour les aider à couvrir le coût de la vie, et ce, quel que soit leur âge. Ces établissements devraient également mieux faire connaître les ressources disponibles et les rendre plus faciles d'accès pour les étudiants.

Il est difficile de joindre les deux bouts durant les études, surtout pour les jeunes non inscrits issus de communautés métisses et des Premières Nations, car ils ne sont pas admissibles à autant de possibilités de financement ou d'aide que leurs pairs inscrits. Afin de combler l'écart entre les taux d'achèvement des études postsecondaire, les fonds accordés aux étudiants autochtones doit être bonifié pour soutenir les coûts du logement et de la vie, en plus d'élargir l'accès à des fournitures scolaires et au transport⁹.

Puisque les Autochtones peuvent retourner aux études ou commencer à étudier plus tard dans la vie – ils sont plus susceptibles d'avoir plus de 25 ans¹⁰ –, les jeunes et les spécialistes auxquels nous avons parlé ont évoqué une aide plus respectueuse de tous les âges, comme la garde d'enfants.

Quant à l'accès à du soutien, la politique de facturation de tiers est l'une des pratiques collaboratives avec les nations autochtones qui connaît des résultats positifs. Utilisée par plusieurs établissements d'enseignement postsecondaires, elle permet aux établissements et aux bailleurs de fonds autochtones de travailler directement ensemble au traitement des frais de scolarité, entre autres transactions, évitant ainsi aux étudiants le fardeau d'avoir à faire le suivi des transactions financières et des échéances.

Les étudiants issus de communautés inuites, métisses et des Premières Nations s'épanouissent dans des contextes qui favorisent un sentiment d'appartenance à la communauté;

c'est pourquoi les centres de soutien aux Autochtones sont essentiels. Ce sentiment d'appartenance est particulièrement important pour les personnes provenant de communautés rurales et éloignées. Nos recherches montrent que les liens à la communauté et à la culture constituent un facteur de protection contre les traumatismes et le racisme structurel¹¹. Selon des membres du personnel universitaire qui ont été consultés dans le cadre d'autres études, les éléments suivants sont utiles pour les étudiants : des intervenants pivots pour les Autochtones, des services de counseling et de consultation pédagogique, des programmes pour l'année de transition, des cours de littératie, des activités culturelles, et de l'aide hors campus comme les centres d'amitié autochtones.

L'un des spécialistes qui ont pris part à notre étude suggère que les établissements postsecondaires réfléchissent plus à la façon dont ces services sont présentés. Les programmes qui sont perçus comme de la charité pourraient perpétuer des stéréotypes négatifs et faire en sorte que les étudiants soient moins portés à en profiter par crainte d'attirer l'attention ou pour éviter la stigmatisation.

« Il faut mieux faire connaître l'aide et les services offerts aux jeunes autochtones – cela passe d'abord et avant tout par la communication. »

– Participant de la Semaine de défense de la jeunesse autochtone

La transition des études à la carrière



Artiste : Atheana Picha, *Sturgeon (Healer)*, 2022

RÉFLEXIONS

La transition des études à l'emploi est un moment important dans la vie d'une jeune personne. Il peut s'agir d'un moment particulièrement stressant et difficile pour les jeunes des communautés des Premières Nations, inuites et métisses, qui se heurtent à des obstacles uniques dans leur recherche d'emploi; tenter de faire son entrée dans les secteurs des services professionnels et financiers est particulièrement difficile (Figure 3). Les participants à la Semaine de défense de la jeunesse autochtone nous ont indiqué que les jeunes Autochtones ont peu de confiance en eux et ne bénéficient pas d'un soutien efficace.

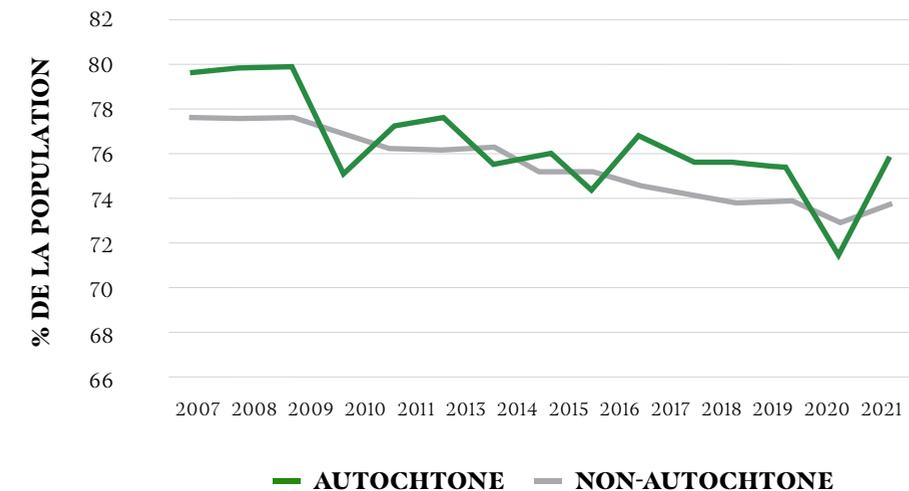


« La plupart des endroits exigent plusieurs années d'expérience, mais jusqu'à récemment, une personne autochtone ne pouvait pas acquérir d'expérience. Les postes ne seront pas pourvus par des Autochtones, parce qu'il leur était impossible d'accéder à ces ressources par le passé. »

– Kyle

Malgré un taux de participation au marché du travail qui s'apparente à celui de leurs pairs non autochtones (voir la figure 4), les candidats issus de communautés inuites, métisses et des Premières Nations sont confrontés à des préjugés, à du racisme et à des stéréotypes tout au long de leur démarche de recherche d'emploi. La discrimination à laquelle ils font face à ce point d'entrée crucial dans la population active les empêche d'atteindre un taux équivalent d'emploi soutenu et rémunéré.

Figure 3 : Taux de participation au marché du travail des diplômés postsecondaires d'identité autochtone



Sources : tableau 114-10-0559-01 de Statistique Canada; analyse originale du Centre pour l'avenir du Canada de Deloitte

RÉFLEXIONS

Les processus de recrutement demeurent fondamentalement enracinés dans les normes coloniales. Les participants à la Semaine de défense de la jeunesse autochtone ont indiqué qu'ils ne se sentaient pas à l'aise tout au long des processus de recrutement, y compris dans des salons de l'emploi et lors des entrevues. C'était particulièrement le cas de ceux qui avaient quitté leur famille et leur culture dans des communautés rurales ou éloignées pour saisir des possibilités professionnelles dans les grandes villes.

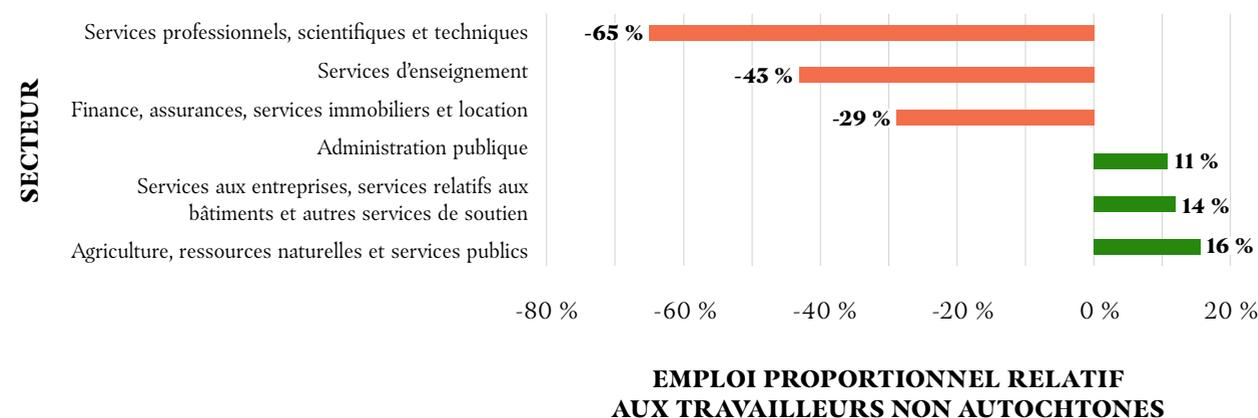


« J'ai l'impression qu'un salon de l'emploi n'est qu'une compétition entre les étudiants qui détiennent une maîtrise en administration, et ils sont nombreux à avoir des membres de leur famille qui travaillent là. Chaque fois que je visite un salon de l'emploi, je me dis "Je ne peux pas m'imaginer passer du temps avec les personnes qui se trouvent ici." »

– Ahnah

Les données suggèrent que de nombreux emplois ne sont jamais officiellement annoncés, mais qu'ils sont plutôt obtenus par l'intermédiaire de réseaux informels¹². Étant donné les préjugés tenaces sur le marché du travail, les finissants qui s'identifient comme autochtones n'ont généralement pas accès à de tels réseaux informels, les empêchant d'accéder à des postes de niveau supérieur plus tard dans leur carrière. Par ailleurs, les jeunes Autochtones ont souvent moins d'exemples de réussite professionnelle au sein de leur communauté, ce qui nuit à leur sentiment d'efficacité personnelle et diminue leur espoir d'être valorisés s'ils sont embauchés.

Figure 4 : Emploi des jeunes Autochtones (de 15 à 24 ans) par rapport aux jeunes non autochtones, par secteur d'activité (proportion la plus faible et la plus élevée)



Sources : tableau 14-10-0363-01 de Statistique Canada; analyse originale du Centre pour l'avenir du Canada de Deloitte

« Lorsque quelqu'un décroche un emploi, c'est grâce aux gens qu'il connaît et que sa communauté connaît. Si vous n'avez pas de réseau, vous n'obtenez pas l'emploi. »

– Denis Carignan, vice-président exécutif, Impact autochtone, PLATO

Les exigences de scolarité et d'expérience figurant dans les offres d'emploi peuvent exclure bon nombre de candidats autochtones qui sont autrement qualifiés, et qui ont l'impression que leur vécu et leurs connaissances culturelles passent inaperçus et sont sous-évalués par les employeurs. Et lorsqu'ils sont convoqués en entrevue, expliquent les jeunes leaders, les attentes à l'égard des rôles ont tendance à ne pas être clairement communiquées.



« Les employeurs présument que tout le monde a les mêmes compétences, mais le recrutement est difficile à gérer. Ce n'est pas seulement une question d'accorder un emploi; il s'agit aussi d'offrir de l'aide et une formation axée sur les compétences. Le recrutement consiste non seulement à nous rencontrer, mais aussi à nous faire sentir un peu à notre place. »

– Jesse

De plus, poursuivent-ils, les compétences essentielles à la recherche d'emploi, telles que la création d'un curriculum vitae, la rédaction de lettres de présentation, le réseautage ou l'amorce de conversations avec d'éventuels employeurs, ne leur ont pas été enseignées. Et ils ne savent pas non plus où trouver des conseils, de l'aide, des renseignements ou du mentorat.

À la lumière de ces difficultés, les spécialistes que nous avons interrogés estiment que, même si les employeurs s'étaient engagés à améliorer leurs pratiques de recrutement et de candidature, ils doivent redoubler d'efforts pour rendre la démarche plus accueillante au cours de cette période transitoire charnière.

4. Favoriser une préparation à la carrière axée sur les Autochtones

Améliorez la préparation des jeunes Autochtones au marché du travail et au processus de demande d'emploi. Les établissements d'enseignement, les collectivités et les futurs employeurs peuvent y contribuer en travaillant ensemble afin d'améliorer l'accès à une formation pratique, à du coaching et à du soutien personnalisé.

Parmi les pratiques prometteuses pour les employeurs et les établissements d'enseignement, citons le parrainage conjoint de groupes d'étudiants autochtones, la tenue d'activités de recrutement inclusives sur le plan culturel, et des occasions particulièrement destinées aux jeunes Autochtones d'avoir régulièrement des entretiens individuels avec des employeurs potentiels, expliquent les jeunes leaders. Les spécialistes interrogés suggèrent que ces mesures permettraient de réduire l'incertitude, offriraient un filet de sécurité essentiel au cours de la période stressante de demande d'emploi, d'accroître la confiance et de rendre les organisations plus accessibles aux étudiants autochtones.

Les établissements et les organisations devraient aussi collaborer de plus près pour remédier à l'inadéquation des compétences : les employeurs peuvent préciser les compétences dont ils ont besoin de la part des candidats autochtones, et les établissements peuvent adapter leurs programmes de façon à inclure le perfectionnement de compétences professionnelles¹⁵.

Les employeurs devraient également envisager de s'associer plus étroitement avec les communautés inuites, métisses et des Premières Nations pour mieux comprendre les obstacles que les membres doivent surmonter au moment d'entreprendre leur carrière. Un récent sondage mené auprès de plus de 500 moyennes et grandes entreprises canadiennes révèle que seulement un employeur sur quatre avait mis en place une stratégie pour mobiliser les communautés autochtones¹⁴. Les jeunes et les spécialistes interrogés ont abordé la manière dont ces liens sont essentiels pour permettre aux organisations de présenter les postes vacants à un bassin de talents plus diversifié, de nouer des relations durables, et de créer pour les jeunes des occasions de poser des questions ou d'obtenir du mentorat.

5. S'efforcer de créer des expériences de recrutement plus bienveillantes

Les employeurs peuvent faire en sorte que le recrutement soit plus inclusif, sûr et accueillant pour les candidats autochtones en repensant leur processus et leurs exigences de demande d'emploi.

Les candidats autochtones vivent une expérience plus positive lorsque des efforts sont déployés en vue de rendre la démarche plus inclusive et de créer des milieux plus sûrs durant les entrevues. Adopter une approche plus personnelle et avoir des entretiens plus informels sont deux façons de rendre les candidats autochtones plus confiants, selon les participants à la Semaine de défense de la jeunesse autochtone.

Par ailleurs, des recherches ont montré que les offres d'emploi axées sur les compétences plutôt que sur les exigences minimales d'éducation sont plus accessibles et attirent plus de candidats issus de groupes sous-représentés¹⁵. Les employeurs qui songent sérieusement à apporter des changements doivent aussi s'assurer de présenter, dans leurs offres d'emploi, leurs initiatives concernant les personnes autochtones, et d'y encourager expressément les Autochtones à poser leur candidature.

Récemment, des décideurs partout dans le monde ont commencé à envisager une réglementation sur la transparence de la rémunération qui exigerait que les organisations publient l'information sur les salaires dans les offres d'emploi. Des politiques de cette nature ont entraîné une hausse de la confiance envers les organisations chez les groupes généralement moins bien rémunérés, tels que les personnes autochtones, et peuvent contribuer à redresser les écarts salariaux¹⁶.

6. Offrir des possibilités de stage adaptées aux étudiants autochtones

Plus de possibilités rémunérées d'apprentissage axées sur les Autochtones et l'expérience devraient être offertes, notamment des stages, du jumelage en milieu de travail et des stages en alternance. Au cours de tels stages, les jeunes veulent être encadrés et avoir leur mot à dire sur les compétences et l'apprentissage qu'ils vont acquérir.

Des recherches ont confirmé qu'il est essentiel que ces types de postes soient adaptés aux besoins uniques des membres des Premières Nations, des Inuits et des Métis. Les employeurs doivent aussi aider les étudiants à perfectionner leurs compétences et leur offrir des occasions de contribuer de façon concrète aux travaux de l'organisation; c'est alors seulement que les stages portent fruit et encouragent les personnes autochtones à poursuivre leur parcours professionnel¹⁷. Les employeurs doivent aussi collaborer avec les établissements d'enseignement et les collectivités pour veiller à ce que ces possibilités soient bien annoncées et mises en valeur.





Le parcours professionnel

Artiste : Atheana Picha, Raven, 2022

RÉFLEXIONS

Une fois sur le marché du travail, les jeunes Autochtones continuent d'affronter des obstacles. En raison des vestiges de l'époque coloniale, ils ne se sentent pas tout à fait à l'aise, valorisés ou respectés, ce qui réduit leurs chances de réussir et d'accomplir des progrès significatifs sur le plan social. Alors que les employeurs ont pris de grands moyens pour créer un milieu de travail plus inclusif, il reste fort à faire pour combattre les obstacles systémiques.

Les participants interrogés et nos recherches révèlent le « pouvoir d'attraction » que les communautés rurales et les réserves exercent sur les membres des Premières Nations, des Inuits et des Métis en vue de les amener à maintenir des liens avec la famille et la culture¹⁸. En raison de lignes directrices telles que les heures de travail fixes ou les heures de travail obligatoires sur les lieux, il est parfois difficile pour eux de retourner dans leur collectivité, ce qui pourrait les empêcher d'assister à d'importants événements culturels, à soutenir leur famille en cas d'urgence ou de conserver des liens importants. Ce pouvoir d'attraction pose un dilemme pour certains travailleurs autochtones, qui pourraient se sentir déchirés entre leurs relations culturelles et familiales et leur réussite professionnelle. Un manque de soutien peut aussi faire en sorte que les employés ont l'impression qu'ils doivent démissionner pour respecter leurs engagements familiaux ou culturels.

En milieu de travail, les participants à la Semaine de défense de la jeunesse autochtone affirment avoir été la cible de racisme, de préjugés et de segmentation intentionnels et non intentionnels sous différentes formes : microagressions, stéréotypes, ne pas être affectés à des projets intéressants et le fait que l'on ne tienne pas compte de leurs idées, par exemple. Ils indiquent aussi que ces expériences peuvent être émotionnellement pénibles. D'après un sondage de Statistique Canada, le nombre de personnes autochtones qui ont subi de la discrimination au travail a bondi de 10 % entre 2014 et 2019¹⁹. Outre l'absence de pairs semblables sur le plan ethnique, surtout aux plus hauts échelons, cette discrimination signifie que les employés autochtones ont souvent l'impression de ne pas être à leur place et en sécurité sur le plan culturel, et d'être isolés.

Alors que certains employés autochtones font preuve de résilience devant des obstacles à leur réussite, d'autres croient qu'ils n'ont pas d'autre choix que de quitter leur emploi. Ils regagnent alors leur communauté ou recherchent des possibilités d'emploi plus souples ailleurs, notamment auprès d'employeurs qui ne rémunèrent pas ou ne reconnaissent pas convenablement les talents autochtones.

« J'ai un excellent CV, mais les gens me demandent encore si mon embauche est associée au fait que je suis une personne issue de la diversité. »

– Participant de la Semaine de défense de la jeunesse autochtone

7. Favoriser les lieux de travail accueillants pour les Autochtones

Accentuez les efforts en vue de rendre les lieux de travail plus chaleureux et inclusifs pour les personnes autochtones. Cela signifie qu'il faut augmenter la représentation des Autochtones parmi les employés, offrir une formation de sensibilisation culturelle à l'ensemble des effectifs, collaborer plus étroitement avec les communautés autochtones, et mettre en œuvre des principes d'aménagement visant à créer des espaces uniques qui honorent les nations et la culture autochtone du territoire.



« Les employeurs ne m'ont pas dit ce qu'ils faisaient. J'ai des compétences relationnelles, mais je n'ai pas l'impression qu'ils me valorisaient pour qui j'étais. »

– Jesse

Ces perspectives de jeunes sont également soulignées dans les recherches, qui prônent une formation de sensibilisation culturelle, sur les traumatismes intergénérationnels et sur la lutte contre le racisme pour l'ensemble des employés²⁰ portant notamment sur le savoir et l'apprentissage autochtones. Il est également possible de modifier les espaces physiques comme la salle du conseil d'administration et la réception pour mieux reconnaître les différentes méthodes de travail selon la culture et reconnaître le territoire autochtone où l'employeur exerce ses activités. Il pourrait s'agir de consacrer des salles aux cérémonies de purification par la fumée, ou d'autres pratiques autochtones traditionnelles. Parmi les autres mesures de soutien qui amélioreraient la confiance et créeraient un sentiment d'appartenance, citons les groupes de ressources des employés, le mentorat, la guidance ou le soutien par les pairs, par exemple un compagnon d'orientation.

Depuis que la pandémie a démontré que toutes les tâches n'ont pas besoin d'être réalisées en personne, bon nombre d'organisations sont passées à un modèle de télétravail ou de travail hybride, où l'on accorde moins d'importance aux horaires de travail immuables. Cela confère plus de souplesse aux employés autochtones, leur permettant de retourner au sein de leur communauté, de participer à des activités culturelles au besoin, ou de mieux relever les défis personnels qui peuvent survenir. Les employeurs peuvent aussi envisager d'offrir des congés supplémentaires ou des congés payés, comme un congé pour des raisons culturelles.



« Les employés autochtones sont très nombreux à ne pas se sentir à leur place. Nous devons avoir accès à des groupes d'employés autochtones. »

– Ahmah

La participation, notamment à titre de commanditaire, à des activités de réconciliation à l'intention des jeunes Autochtones et pilotées par ces derniers en vue d'instaurer des relations respectueuses à l'échelle de l'organisation est une autre pratique prometteuse. Selon les jeunes participants, cela pourrait favoriser l'intégration des cultures autochtones au milieu de travail, contrer le sentiment d'isolement, et accroître le sentiment d'appartenance et d'habilitation personnelle.

8. Créer des programmes d'orientation plus adaptables

Les organisations devraient envisager d'améliorer la formation axée sur les compétences et proposer des liens fréquents à un coach autochtone ou allié des Autochtones pour s'assurer de répondre aux besoins uniques des recrues autochtones pendant l'orientation.

Les premiers jours dans un nouveau lieu de travail sont un moment crucial pour créer un sentiment d'appartenance et d'inclusion. Des recherches montrent que les excellents programmes d'orientation ne traitent pas les recrues comme des ressources à court terme, mais plutôt comme des atouts à long terme qui apportent une valeur unique à l'organisation. C'est un aspect particulièrement important dans le cas des recrues autochtones, qui font face à une discrimination systémique et sont généralement sous-évalués sur le marché du travail.

À ce stade précoce, les employeurs jouent un rôle important pour stimuler les relations fructueuses au travail en aidant les nouveaux employés à établir des réseaux constructifs dans le lieu de travail. Cela contribue à créer un sentiment d'inclusion, améliore la satisfaction de la main-d'œuvre, et offre aux employés autochtones un groupe vers lequel ils peuvent se tourner lorsqu'ils se heurtent à des difficultés au travail ou à des défis professionnels²¹.

Les employeurs peuvent aussi les aider à peaufiner leurs compétences afin de renforcer leur confiance et d'améliorer leurs premières expériences de travail. Des recherches suggèrent que, par le passé, les employés autochtones n'ont pas reçu une formation équivalente à celle de leurs homologues non autochtones dans des domaines tels que la littératie numérique et les compétences utiles pour les postes de haut niveau, comme la pensée stratégique et la prise de décisions²². Une telle formation contribuerait à mettre les nouveaux employés autochtones sur la voie de la réussite et à acquérir les compétences techniques tangibles dont ils ont besoin pour s'épanouir dans leur rôle pendant des années.

9. Offrir un perfectionnement professionnel pertinent

Les employés peuvent créer des possibilités de perfectionnement professionnel pertinentes pour leurs nouveaux employés autochtones en offrant un encadrement et des affectations qui favoriseront leur rétention et leur avancement.

Avec le temps, les employeurs devraient chercher à amplifier les voix autochtones à tous les niveaux de l'organisation. Il pourrait notamment s'agir d'assurer que les lignes directrices de l'organisation, ses pratiques d'orientation et les indicateurs de rendement clés utilisés lors de la prise de décisions liées aux promotions tiennent compte des différences culturelles et des expériences des Autochtones. Ils ne doivent ménager aucun effort pour démontrer la valeur qu'apportent les personnes autochtones avec leur vécu unique. Dans le même ordre d'idées, les occasions de formation et de perfectionnement professionnel devraient prévoir le financement de l'apprentissage axé sur les Autochtones, et être prises en compte au moyen d'indicateurs de rendement plus réfléchis.

« Les employés autochtones ont plus de mal à passer à leur emploi suivant ou à un poste de direction de niveau supérieur. Je connais quelqu'un qui, lorsqu'elle a été embauchée, possédait 20 ans d'expérience, mais elle n'a jamais pu briser le plafond de verre. C'est un obstacle impossible à franchir. C'est peut-être un problème culturel, ou peut-être l'absence d'un réseau – on dirait que c'est très difficile d'aller au-delà d'un certain point. »

– Keith McIntosh, chef de la direction de PLATO



An abstract painting of a frog's face. The frog's body is a vibrant green, and its large, prominent nose is a bright red. The background is a dark, textured blue. The painting uses bold, black outlines and expressive brushstrokes to create a stylized, almost graphic representation of the frog's features. The overall composition is dynamic and colorful.

Quelle est la suite de notre parcours?



Photo par Damien Bouchard

CONCLUSION

Les progrès réalisés à l'échelle du Canada pour améliorer le parcours des études à la carrière pour les jeunes Autochtones méritent que les établissements postsecondaires, les décideurs et les employeurs continuent d'y consacrer du temps et de l'énergie. Le fait de soutenir leur réussite aura une incidence importante sur les efforts collectifs de rapprochement entre les Canadiens non autochtones et les peuples autochtones. Après tout, le bien-être et la prospérité des jeunes d'aujourd'hui auront des retombées sur les futures générations au Canada.

Les jeunes leaders entendent d'un œil optimiste cette occasion, aussi, ils travaillent fort pour bâtir leur avenir, mais sont en quête d'une action réciproque.

Saisissons cette occasion.

Annexe

Sommaire des recommandations

S'orienter dans un parcours postsecondaire

1. Faire passer la réconciliation au niveau institutionnel

Les établissements d'enseignement postsecondaires peuvent instaurer un environnement d'apprentissage plus sûr et accueillant en déployant des efforts de réconciliation plus concertés. Cela signifie qu'il faut intégrer plus de voix autochtones à la prise de décisions, engager plus de personnes autochtones dans tous les domaines et à tous les niveaux, utiliser des approches tenant compte des traumatismes, et prendre en compte les réalités et les besoins culturels des apprenants autochtones en faisant participer les collectivités des Premières Nations, inuites et métisses concernées aux programmes de réconciliation.

2. Faire en sorte que les environnements d'apprentissage soient plus inclusifs

Les établissements d'enseignement peuvent s'efforcer de créer une expérience d'apprentissage plus positive en mettant à profit plus de connaissances et de méthodes d'apprentissage autochtones en classe, et en invitant des anciens à enseigner du contenu précis. L'intégration de l'histoire, des connaissances et des points de vue autochtones à toutes les disciplines créerait aussi un environnement accueillant.

3. Améliorer l'aide aux étudiants et la rendre plus accessible

Pour améliorer les chances de réussite des étudiants autochtones, les établissements d'enseignement devraient leur offrir davantage de services et d'aide financière pour les aider à couvrir le coût de la vie, et ce, quel que soit leur âge. Ces établissements devraient également mieux faire connaître les ressources disponibles et les rendre plus faciles d'accès pour les étudiants.

La transition des études à la carrière

4. Favoriser une préparation à la carrière axée sur les Autochtones

Améliorez la préparation des jeunes Autochtones au marché du travail et au processus de demande d'emploi en leur offrant plus de soutien. Les établissements d'enseignement, les collectivités et les futurs employeurs peuvent y contribuer en travaillant ensemble afin d'améliorer l'accès à une formation pratique, à du coaching et à du soutien personnalisé.

5. S'efforcer de créer des expériences de recrutement plus accueillantes

Les employeurs peuvent faire en sorte que le recrutement soit plus inclusif, sûr et accueillant pour les candidats autochtones en repensant leur processus et leurs exigences de demande d'emploi.

6. Offrir des possibilités de stage adaptées aux étudiants autochtones

Plus de possibilités rémunérées d'apprentissage axées sur les Autochtones et l'expérience devraient être offertes, notamment des stages, du jumelage en milieu de travail et des stages en alternance. Au cours de tels stages, les jeunes veulent être encadrés et avoir leur mot à dire sur les compétences et l'apprentissage qu'ils vont acquérir.

Le parcours professionnel

7. Favoriser les lieux de travail accueillants pour les Autochtones

Accentuez les efforts en vue de rendre les lieux de travail plus accueillants et inclusifs pour les personnes autochtones. Cela signifie qu'il faut augmenter la représentation des Autochtones parmi les employés, offrir une formation de sensibilisation culturelle à l'ensemble des effectifs, collaborer plus étroitement avec les communautés autochtones, et mettre en œuvre des principes d'aménagement visant à créer des espaces uniques qui honorent les nations et la culture autochtone du territoire.

8. Créer des programmes d'orientation plus adaptables

Les organisations devraient envisager d'améliorer la formation axée sur les compétences et proposer des liens fréquents à un coach autochtone ou allié des Autochtones pour s'assurer de répondre aux besoins uniques des recrues autochtones pendant l'orientation.

9. Offrir un perfectionnement professionnel pertinent

Les employés peuvent créer des possibilités de perfectionnement professionnel pertinentes pour leurs nouveaux employés autochtones en offrant un encadrement et des affectations qui favoriseront leur rétention et leur avancement.

REMERCIEMENTS

Le centre pour l'avenir du Canada et les Services aux clients autochtones remercient chaleureusement Échanges Racines canadiennes, notamment Megan Lewis et Kim Wakeford pour leur collaboration continue dans cette série de rapports. Deloitte est sincèrement reconnaissant des participants à la Semaine de défense de la jeunesse autochtone 2022, en particulier Brandy Clarke, Courtney Law, Chloe Pictou et Carling Sioui, pour leur concours au développement de ce rapport. Deloitte tient également à remercier Varun Banthia, Alexandra Biron, Ayesha Chughtai, Robert Falconer, Mike Jancik, Dean Janvier, Regina Mandamin, Mike Nethercott, Charles Perron, et Alexandra Wilkinson pour leur soutien et leur contribution dans la recherche et l'écriture de ce rapport.

LE CENTRE POUR L'AVENIR DU CANADA DE DELOITTE

Le Centre pour l'avenir du Canada contribue à l'exploration de nouvelles idées, opinions et perspectives portant sur les enjeux nationaux les plus importants de notre pays, dans le but d'aider à faire entrer le Canada dans une nouvelle ère de croissance et de compétitivité. Son équipe est composée de professionnels de Deloitte qui comptent parmi les penseurs les plus innovateurs et qui sont des leaders expérimentés et des influenceurs appréciés dans leur domaine respectif.

NOTES EN FIN DE TEXTE

1. Bartlett, Cheryl, Marshall, Murdena et Marshall, Albert, « *Two-eyed seeing and other lessons learned within a co-learning journey of bringing together indigenous and mainstream knowledges and ways of knowing* », *Journal of Environmental Studies and Sciences*, 2 (2012) : p. 351-340.
2. Ottmann, Jacqueline, « *Canada's indigenous peoples' access to post-secondary education: The spirit of the "new buffalo"* », *Indigenous pathways, transitions and participation in Higher Education: From policy to practice*, eds. Frawley, Jack, Steve Larkin et James A. Smith, Singapour : Springer Open, 2017, p. 95-117.
3. Cameron, Bobby Thomas, « *Retention of Aboriginal students in post-secondary institutions in Atlantic Canada: An analysis of the supports available to Aboriginal students* », accessible à SSRN 1530293 (2009).
4. Barnes, Barbara G. et Voyageur, Cora J., *Indigenous Identity Formation in Postsecondary Institutions : I Found Myself in the Most Unlikely Place*, Brush Education, 2020.
5. Summers, Karsyn, « *Paths to Reconciliation: An Overview of the Current Educational Landscape* », Indspire, 2022. Consulté le 4 mai 2023. [https://indspire.ca/wp-content/uploads/2023/05/Paths-to-Reconciliation-An-Overview-of-the-Current-Educational-Landscape-FINAL.pdf].
6. Frawley, Jack, Steve Larkin et James A. Smith, « *Indigenous pathways and transitions into higher education: An introduction* », dans *Indigenous pathways, transitions and participation in Higher Education : From policy to practice*, eds. Frawley, Jack, Steve Larkin et James A. Smith (Singapour : Springer Open, 2017), p. 3-11.
7. Indspire, « *Truth and Reconciliation in Post-Secondary Settings: Student Experience* », Indspire, 2018. Consulté le 10 avril 2023. [https://indspire.ca/wp-content/uploads/2019/10/JMGD_005_IND_TR_REPORT_FINAL_V3_NOV15_V3.pdf].
8. Mashford-Pringle, Angela et Suzanne L. Stewart, « *Akiikaa (it is the land): Exploring land-based experiences with university students in Ontario* », *Global Health Promotion* 26, n° 3_suppl (2019) : p. 64-72.
9. Cameron, Bobby Thomas, « *Retention of Aboriginal students in post-secondary institutions in Atlantic Canada: An analysis of the supports available to Aboriginal students* », accessible à SSRN 1530293 (2009).
10. Restoule, Jean-Paul, Angela Mashford-Pringle, Maya Chacaby, Christine Smillie, Candace Brunette et Gail Russel, « *Supporting successful transitions to post-secondary education for Indigenous students: Lessons from an institutional ethnography in Ontario, Canada* », *The International Indigenous Policy Journal* 4, n° 4 (2013).
11. Mashford-Pringle, Angela et Suzanne L. Stewart, « *Akiikaa (it is the land): Exploring land-based experiences with university students in Ontario* », *Global Health Promotion* 26, n° 3_suppl (2019) : p. 64-72.
12. Milkman, Katherine L., Modupe Akinola et Dolly Chugh, « *What happens before? A field experiment exploring how pay and representation differentially shape bias on the pathway into organizations* », *Journal of Applied Psychology* 100, n° 6 (2015) : 1678.
13. Maslov, Alexander et Jianwei Zhong, « *Skill Mismatch of Indigenous Peoples in Canada: Findings from PIAAC* », *Analyse de politiques* 48, n° 1 (2022) : p. 91-107.
14. Blackman, J., « *Researching Indigenous partnerships: an assessment of corporate-Indigenous relations* », RA Malatest and Associates Ltd., Ottawa, Ontario (2017).
15. ECO Canada, « *Indigenous Recruitment Guide* », *ECO Canada*, 2010. Consulté le 5 avril 2023. [https://eco.ca/new-reports/indigenous-recruitment-guide/].
16. Scheller, Eric M. et Harrison, Wayne, « *Ignorance is bliss, or is it? The effects of pay transparency, informational justice and distributive justice on pay satisfaction and affective commitment* », *Compensation & Benefits Review*, 50, n° 2 (2018) : p. 65-81.
17. ECO Canada, « *Indigenous Recruitment Guide* », *ECO Canada*, 2010. Consulté le 5 avril 2023. [https://eco.ca/new-reports/indigenous-recruitment-guide/].
18. Asselin, Hugo et Drainville, Roxane, « *Are Indigenous youth in a tug-of-war between community and city? Reflections from a visioning workshop in the Lac Simon Anishnaabeg community (Quebec, Canada)* », *World Development Perspectives* 17 (2020) : 100168.
19. Cotter, Adam, « *Expériences de discrimination chez les Noirs et les Autochtones au Canada, 2019* ». *Juristat : Centre canadien de la statistique juridique* (2022) : p. 1-14.
20. Gordon, Stacey A. *UNBIAS: Addressing Unconscious Bias at Work*. Wiley, 2021
21. Christiansen, Lilit, *Successful Onboarding: Strategies to Unlock Hidden Value Within Your Organization: Strategies to Unlock Hidden Value Within Your Organization*, McGraw-Hill Publishing, 2010.
22. Santoro, Samantha et Walsh, Maesyne, « *Préparation et résilience : Cartographie de grandes lignes de l'écosystème des compétences et de l'emploi des Autochtones au Canada* », Centre des compétences futures, Toronto, 2022. Consulté le 5 avril 2023. [https://fsc-ccf.ca/fr/recherche/preparation-et-resilience-cartographie-des-grandes-lignes-de-lecosysteme-des-competences-et-de-lemploi-des-autochtones-au-canada/].



À PROPOS DE L'ARTISTE

Atheana Picha, Nash'mene'ta'naht, est une artiste salish du littoral de la Première Nation Kwantlen, et sa grand-mère appartenait à la bande de Tsartlip. Son travail multidisciplinaire consiste principalement à utiliser des médias bidimensionnels tels que la gravure et le dessin. Atheana suit deux formations d'apprentie, la première pour l'art du tissage de la laine salish avec la tisserande musqueam Debra Sparrow depuis 2019, et la deuxième pour apprendre l'art de la gravure sur argent, la sculpture sur bois et la fabrication d'outils avec l'artiste et éducateur squamish Aaron Nelson-Moody depuis 2018. La pratique d'Atheana consiste principalement à en savoir plus sur le dessin salish en étudiant les pièces anciennes, en observant la nature, et en apprenant de ses aînés et de ses professeurs.



www.deloitte.ca

La présente publication ne contient que des renseignements généraux, et Deloitte n'y fournit aucun conseil ou service professionnel dans les domaines de la comptabilité, des affaires, des finances, du placement, du droit ou de la fiscalité, ni aucun autre type de service ou conseil. Ce document ne remplace pas les services ou conseils professionnels et ne devrait pas être utilisé pour prendre des décisions ou mettre en oeuvre des mesures susceptibles d'avoir une incidence sur vos finances ou votre entreprise. Avant de prendre des décisions ou des mesures qui peuvent avoir une incidence sur votre entreprise, vous devriez consulter un conseiller professionnel reconnu. Deloitte n'est aucunement responsable de toute perte que subirait une personne parce qu'elle se serait fiée à la présente publication.

À propos de Deloitte

Deloitte offre des services dans les domaines de l'audit et de la certification, de la consultation, des conseils financiers, des conseils en gestion des risques, de la fiscalité et d'autres services connexes à de nombreuses sociétés ouvertes et fermées dans différents secteurs. Deloitte sert quatre entreprises sur cinq du palmarès Fortune Global 500^{MD} par l'intermédiaire de son réseau mondial de cabinets membres dans plus de 150 pays et territoires, qui offre les compétences de renommée mondiale, le savoir et les services dont les clients ont besoin pour surmonter les défis d'entreprise les plus complexes. Deloitte S.E.N.C.R.L./s.r.l, société à responsabilité limitée constituée en vertu des lois de l'Ontario, est le cabinet membre canadien de Deloitte Touche Tohmatsu Limited. 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 une description détaillée de la structure juridique de Deloitte Touche Tohmatsu Limited et de ses sociétés membres, voir www.deloitte.com/ca/apropos.

Notre raison d'être mondiale est d'avoir une influence marquante. Chez Deloitte Canada, cela se traduit par la création d'un avenir meilleur en accélérant et en élargissant l'accès au savoir. Nous croyons que nous pouvons concrétiser cette raison d'être en incarnant nos valeurs communes qui sont d'ouvrir la voie, de servir avec intégrité, de prendre soin les uns des autres, de favoriser l'inclusion et de collaborer pour avoir une influence mesurable.

Pour en apprendre davantage sur les quelque 330 000 professionnels de Deloitte, dont plus de 11 000 font partie du cabinet canadien, veuillez nous suivre sur [LinkedIn](#), [Twitter](#), [Instagram](#) ou [Facebook](#).

© Deloitte S.E.N.C.R.L./s.r.l. et ses sociétés affiliées.

Conçu et produit par l'Agence | Deloitte Canada. 22-6328166