

Canadian  
Construction  
Association



Association  
canadienne de  
la construction

# GUIDE DE LA MOBILISATION DES AUTOCHTONES

# TABLE DES MATIÈRES

Introduction . . . . .	1	Section 2: Mobilisation des Autochtones et établissement des relations . . . . .	18
Préface . . . . .	2	Les étapes de la mobilisation des Autochtones et de l'établissement des relations . . . . .	20
Aperçu . . . . .	4	1a : Mobilisation – Commencez votre démarche. . . . .	21
Section 1: Connaissance et compréhension . . . . .	6	2a : Mobilisation – Développez votre capacité de mobilisation . . . . .	24
Introduction : Analyse du contexte de la mobilisation des Autochtones . . . . .	8	3a : Mobilisation : Vous êtes prêt à faire des affaires . . . . .	25
Données démographiques . . . . .	10	1b : Établissement des relations – Établissez une relation de confiance dès le départ . . . . .	28
Données socio-économiques . . . . .	10	2b : Établissement des relations – Renforcez votre engagement . . . . .	30
Tendances économiques . . . . .	11	3b : Établissement des relations – Maintenez une relation harmonieuse et équilibrée . . . . .	31
Développement et bien-être des collectivités . . . . .	11	Aller de l'avant . . . . .	34
Sphère juridique . . . . .	12	Comités. . . . .	35
Élaboration de politiques publiques . . . . .	14		
Capital humain . . . . .	15		
Inclusion et diversité. . . . .	16		

## REMERCIEMENTS

L'ACC désire exprimer ses sincères remerciements à Indigenous Works qui a réalisé la recherche et la rédaction du présent guide. En particulier, nous tenons à souligner l'énorme dévouement et l'expertise de Kelly J. Lendsay et de Craig J. Hall qui ont joué un rôle de premier plan dans la production de ce guide.



**Indigenous Works (anciennement le Conseil des ressources humaines autochtones) est un organisme autochtone certifié ISO qui offre des produits et des services spécialisés dans le but d'aider les entreprises et les organisations autochtones et ordinaires à établir des engagements, des relations et des partenariats fructueux. L'organisme utilise une approche basée sur l'évaluation pour minimiser les risques associés à l'établissement de relations ou de partenariats sans préparation préalable. Sous son ancienne désignation, Indigenous Works a également mis au point des produits et des services qui aident les entreprises à créer des milieux de travail inclusifs et à établir des stratégies efficaces et pertinentes sur le plan culturel en vue d'accroître l'emploi chez les Autochtones.**

[www.indigenousworks.ca](http://www.indigenousworks.ca) [contact.us@indigenousworks.ca](mailto:contact.us@indigenousworks.ca)



# INTRODUCTION

L'Association canadienne de la construction (ACC) a commandé ce guide afin d'aider l'industrie de la construction à s'engager et à interagir de manière plus efficace avec les entreprises et les collectivités autochtones au Canada. La recherche et la rédaction du guide ont été réalisées par Indigenous Works (anciennement le Conseil des ressources humaines autochtones), un organisme certifié ISO qui a pour mandat d'aider les entreprises à accroître la performance des Autochtones dans les milieux de travail et à établir des relations fructueuses avec les peuples, les entreprises et les collectivités autochtones.

Le présent guide contient des renseignements généraux, des conseils, des suggestions et des points de vue portant sur les processus et les stratégies de mobilisation des Autochtones et d'engagement avec ces derniers. Le contenu du guide relève de la responsabilité entière de ses auteurs et ne doit pas être considéré comme une source d'avis juridique. Les opinions et les points de vue recueillis auprès de propriétaires d'entreprises de l'industrie font partie de la méthode de recherche utilisée pour la préparation du guide, et toute opinion exprimée dans le présent document ne reflète pas nécessairement les positions officielles de l'ACC.

Ce guide est destiné à l'usage exclusif des membres de l'ACC et des associations partenaires de l'ACC. Les non-membres peuvent réimprimer ou citer ce document en tout ou en partie, à condition que l'ACC et Indigenous Works soient dûment et intégralement indiqués comme la source de toute réimpression ou citation.

Indigenous Works (anciennement le Conseil des ressources humaines autochtones) a été fondé en 1998 en tant qu'organisme à but non lucratif et est aujourd'hui une société certifiée ISO qui offre des stratégies, des outils et des services visant le milieu de travail afin d'aider les entreprises à établir des relations et des partenariats fructueux avec les peuples, les entreprises et les collectivités autochtones.

© Association canadienne de la construction et Indigenous Works



Tout au long de ce guide, nous avons incorporé la voix de plusieurs intervenants qui, chacun à leur tour, ont pris le bâton de parole pour formuler des conseils. Dans la culture autochtone, le bâton de parole est un instrument traditionnel qui est utilisé pour favoriser une écoute ordonnée, équitable et impartiale. Le bâton de parole sert à donner le droit de parole à la personne qui le tient dans sa main.

# Préface



## Paul Martin, ancien premier ministre du Canada

L'avenir des Autochtones au Canada est l'un de nos enjeux économiques les plus pressants et c'est sans aucun doute notre plus grand dilemme sur le plan social. Mais, c'est aussi un défi qui peut être surmonté. Toutefois, il faudra établir de nouveaux engagements et partenariats plus forts entre les employeurs et les collectivités, les entreprises et les peuples autochtones.

En 2015, la Commission de vérité et réconciliation (CVR) du Canada a publié son rapport, lequel contenait 94 recommandations que la Commission a appelées des appels à l'action. La CVR a interpellé les Autochtones et les non-Autochtones du Canada afin de remédier aux séquelles laissées par les pensionnats et de faire avancer le processus de réconciliation au Canada.

Dans son rapport, la CVR a formulé des appels à l'action qui s'adressent à des groupes particuliers, entre autres, le secteur des entreprises. Je félicite l'Association canadienne de la construction de son leadership, de son action et de son engagement à renouer les liens et établir des relations avec les peuples autochtones.

L'appel à l'action 92 de la CVR demande au secteur des entreprises du Canada et à ses dirigeants d'adopter la Déclaration des Nations Unies sur les droits des peuples autochtones. La Commission demande des consultations significatives, des occasions durables et à long terme de projets de développement économique, ainsi qu'une formation à l'intention des cadres et des employés sur l'histoire des peuples autochtones, l'aptitude interculturelle, les droits de la personne et la lutte contre le racisme.

Le Premier ministre Trudeau a déclaré ce qui suit : « Aucune relation n'est plus importante pour moi et pour le Canada que la relation avec les peuples autochtones ».

Ce nouveau Guide de la mobilisation des Autochtones qui s'adresse aux propriétaires d'entreprises de construction est une initiative audacieuse qui vient combler un besoin. Grâce à votre initiative, vous aidez à bâtir un nouvel avenir pour les peuples autochtones, à créer de nouvelles occasions d'affaires et à favoriser une mobilisation, des relations et des partenariats plus efficaces qui contribueront à un créer un Canada meilleur et plus fort.

A handwritten signature in dark ink, appearing to read 'Paul Martin'.

Le très honorable  
Paul Martin,  
ancien premier  
ministre du Canada



Chris Lorenc,  
B.A., LL.B.  
Coprésident  
Comité de gestion  
de projet de l'ACC  
Winnipeg,  
Manitoba

## Message des coprésidents du comité de gestion

L'Association canadienne de la construction (ACC) a commencé à la fin de 2014 à concentrer ses efforts sur l'élaboration d'un guide de la mobilisation des Autochtones, afin d'aider l'industrie de la construction à s'engager et à interagir de manière plus efficace avec les entreprises et les collectivités autochtones au Canada. Le présent guide contient des renseignements généraux, des conseils, des suggestions et des points de vue portant sur les processus et les stratégies de mobilisation des Autochtones et d'engagement avec ces derniers. Ce document ne propose pas un modèle universel qui s'applique à toutes les situations, mais se veut plutôt un guide qui est le fruit d'un vaste exercice et d'une réflexion d'envergure pancanadienne.

Ce guide de la mobilisation des Autochtones préparé pour le compte de l'ACC a été documenté et élaboré avant la publication du rapport final de la Commission de vérité et réconciliation (CVR) le 15 décembre 2015. Bien que le guide ait été préparé avant le rapport de la CVR, les auteurs et le comité de gestion de projet étaient au courant du travail important de la CVR et d'un de ses messages clés qui était d'accroître les connaissances et la sensibilisation au sujet des questions autochtones au Canada.

Nous désirons souligner la précieuse contribution des bénévoles qui ont siégé au comité de gestion de projet, des membres du comité consultatif national ainsi que des participants aux groupes de consultation de l'industrie partout au Canada. Nous vous sommes reconnaissants de vos francs témoignages, de vos observations et de vos points de vue. Le résultat final de cet exercice est un guide qui aidera l'industrie de la construction à s'investir dans de nouveaux parcours dans le but d'améliorer et d'accroître les partenariats et les engagements avec les Autochtones.

Au nom de l'Association canadienne de la construction, nous remercions de leurs contributions tous ceux qui ont participé aux différents comités et groupes de consultation. Les connaissances et les réflexions collectives des membres de comité, des participants de l'industrie et du personnel ont été inestimables. Plus particulièrement, nous tenons à remercier les consultants et les auteurs, Kelly Lendsay et Craig Hall, de leurs conseils, leadership et expertise.

Nous sommes des bâtisseurs. Ensemble, nous aidons à bâtir des peuples, des collectivités et des entreprises plus solides et un Canada meilleur.



Victoria LaBillois,  
MBA  
Coprésidente  
Comité de gestion  
de projet de l'ACC  
Listuguj, Québec

## Aperçu

### Établir des relations entre les peuples autochtones et l'industrie de la construction

De nombreuses entreprises œuvrant dans l'industrie de la construction ont réussi à établir des relations fructueuses avec les peuples autochtones depuis plusieurs années. Ces entreprises, de toute taille, ont embauché des Autochtones, acheté des biens et services auprès d'entreprises autochtones et ont fourni des investissements et du soutien aux collectivités autochtones. Quand on regarde notre industrie et la population autochtone croissante du Canada, on constate que les occasions se multiplient pour établir des relations à long terme entre les peuples autochtones et l'industrie de la construction.

Les propriétaires et les dirigeants d'entreprises de construction indiquent que, pour réussir dans leurs démarches de mobilisation et d'engagement auprès des Autochtones, ils ont eu à développer des connaissances et des aptitudes particulières. De fait, les entreprises qui connaissent le plus de succès sont celles qui se sont familiarisées avec l'histoire des peuples autochtones et ont acquis une compréhension des communications et une connaissance approfondie de la culture et des structures sociales et politiques des collectivités des Premières Nations, des Métis et des Inuits. Il est également indispensable d'avoir une bonne compréhension des dirigeants autochtones et des aspirations de leurs collectivités, car cela est un élément essentiel à l'établissement de relations fructueuses avec les peuples autochtones en tant qu'employés, avec les entreprises autochtones en tant que partenaires et alliés et avec les collectivités autochtones en tant que voisins et amis.

Ce guide a pour but d'aider les propriétaires et dirigeants d'entreprises de construction à tirer des leçons de leurs pairs qui ont réussi à tisser des liens et à établir des relations avec les collectivités autochtones. Le guide propose des conseils, des idées et des réflexions comme point de départ pour ceux qui souhaitent amorcer un processus de mobilisation et d'engagement avec les peuples et les collectivités autochtones.

Si vous ou votre entreprise envisagez d'établir des relations plus étroites avec des entreprises autochtones, commencez par vous poser les questions clés suivantes :

- Est-ce que vous ou votre entreprise avez les connaissances et les aptitudes nécessaires pour travailler efficacement avec les peuples, les entreprises et les collectivités autochtones?
- Votre lieu de travail est-il prêt à embaucher et à appuyer des employés autochtones?
- Savez-vous à qui vous adresser dans les collectivités autochtones?
- Savez-vous comment vous adresser à ces collectivités?
- Quelles sont les tendances, soit dans le domaine de l'emploi ou des entreprises autochtones, qui sont importantes pour vous en tant que propriétaire d'une entreprise de construction?

Ce guide vous aidera à répondre à ces questions et à comprendre pourquoi il est important pour votre entreprise d'établir ces relations.

**« Les entreprises avec lesquelles nous avons eu le plus de succès ont pris le temps de mieux nous connaître et nous avons également pris le temps de mieux les connaître. Que ce soit pour des raisons d'affaires, d'emploi ou de développement social, les bonnes relations reposent sur une bonne compréhension des ressemblances et des différences entre les parties. La façon dont nous travaillons ensemble est une réflexion de l'intérêt que nous portons l'un envers l'autre, y compris les connaissances de notre origine, notre histoire, ainsi que nos futurs objectifs et aspirations. »**

Dan Christmas, conseiller principal, Première Nation Membertou

## Organisation du guide

Le présent guide comprend deux sections principales. La première, intitulée *Connaissance et compréhension*, présente un aperçu des questions dont les propriétaires et dirigeants d'entreprises de construction doivent être au courant afin de mobiliser les peuples, les entreprises et les collectivités autochtones et d'établir des relations avec eux. La deuxième section, *Mobilisation des Autochtones et établissement des relations*, explique comment bâtir ces relations.

## Ce qu'on entend par mobilisation

Le terme « mobilisation », dans ce contexte, peut être considéré comme une étape préliminaire vers l'établissement d'une relation exemplaire avec les Autochtones. Dans ce guide, nous faisons référence à différents types de mobilisation, à savoir :

- la mobilisation auprès des peuples autochtones—aux fins de recrutement ou d'emploi
- la mobilisation auprès des entreprises autochtones—aux fins de partenariats, d'approvisionnement ou d'alliés
- la mobilisation auprès des collectivités autochtones—aux fins d'investissements, de partenariats ou d'autres motifs.

**« En créant ce guide, notre but était de donner aux propriétaires d'entreprises de construction les outils de base dont ils ont besoin pour établir des relations de travail fructueuses avec les Autochtones »**

Victoria LaBillois, coprésidente, Comité de gestion de projet de l'ACC

Pour pouvoir élaborer des stratégies de mobilisation efficaces, il importe que vous et votre entreprise ayez au départ une compréhension plus approfondie des peuples autochtones, de leur histoire, leur culture et leur mode de vie. Ce sont cette connaissance et cette compréhension qui guideront les stratégies et pratiques que vous mettrez en œuvre en vue de favoriser la mobilisation des Autochtones.

Votre succès à établir et à conserver des relations fructueuses avec les Autochtones peut également être mesuré en fonction de la qualité et de la profondeur des relations que vous créez. Il est important d'aller au-delà des approches axées purement sur des transactions et de développer des relations plus profondes qui sont fondées sur la confiance, l'empathie et la compréhension.

Les relations et les engagements qui sont les plus fructueux, y compris ceux avec les collectivités autochtones, ne s'établissent pas du jour au lendemain. Vous devez procéder par étapes et prendre des mesures progressives pour approfondir vos connaissances et créer des stratégies gagnantes.

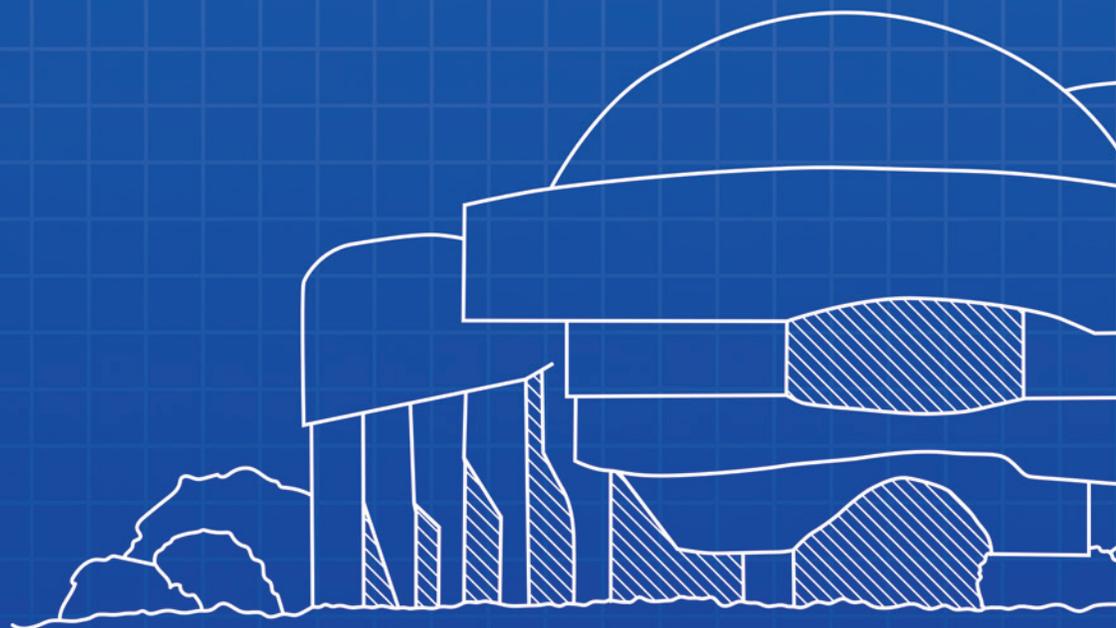
Certains dirigeants de l'industrie de la construction ont déjà entrepris des démarches en vue d'accroître leurs connaissances, leurs compétences et leurs aptitudes. Il est donc logique de tirer parti du succès de ces chefs de file et des premiers résultats positifs qu'ils ont déjà atteints.

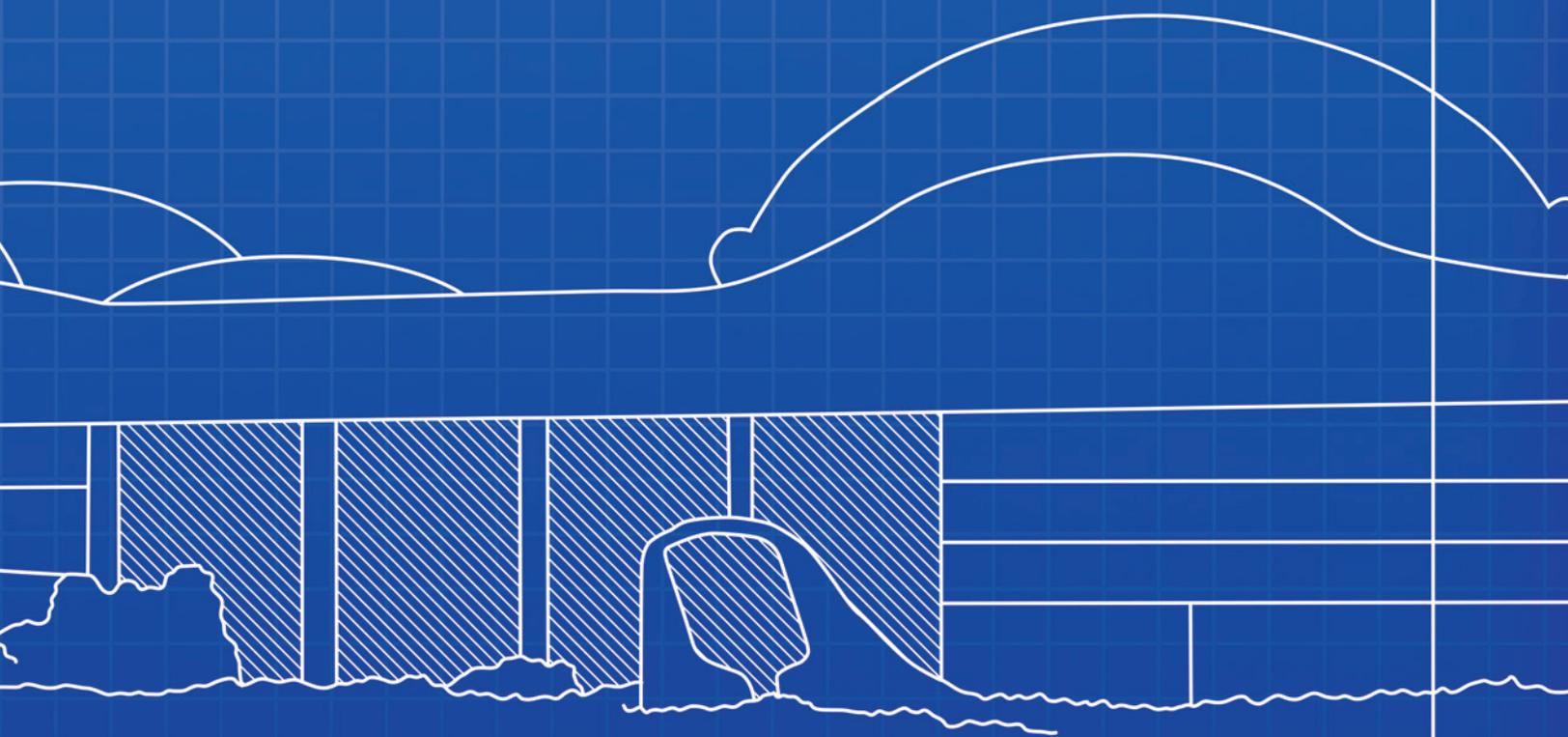
**« Je crois fermement que nous devons et pouvons établir des relations solides et productives entre les peuples autochtones du Canada et l'industrie de la construction dans l'ensemble du pays. Notre avenir collectif ne s'en portera que mieux si nous nous engageons à travailler ensemble. »**

Chris Lorenc, coprésident, Comité de gestion de projet de l'ACC

# SECTION 1

Connaissance et compréhension





**Douglas Cardinal**  
Musée canadien de l'histoire

# Introduction : Analyse du contexte de la mobilisation des Autochtones

Comme propriétaire d'entreprise de construction qui tente d'établir des relations avec les peuples, les entreprises et les collectivités autochtones, il importe d'effectuer une analyse du contexte afin de recueillir de l'information qui vous aidera à mieux saisir les divers facteurs et enjeux qui éclaireront vos décisions stratégiques.

Cette analyse devrait vous aider à mieux cerner les éléments qui caractérisent le contexte autochtone, à renforcer votre confiance et à mieux préparer votre démarche. Bref, cette analyse vous aidera à mieux comprendre le processus de mobilisation.

En ayant une bonne compréhension de l'analyse et des huit éléments qui en font partie, vous pourrez préparer une analyse de rentabilisation sur la mobilisation des Autochtones et évaluer les possibilités qui s'offrent à vous. Un manque de connaissance et de compréhension de ces éléments pourrait être une source de risque ou d'incertitude. L'analyse est un outil qui permet d'assurer que votre stratégie de mobilisation ne sera pas compromise.

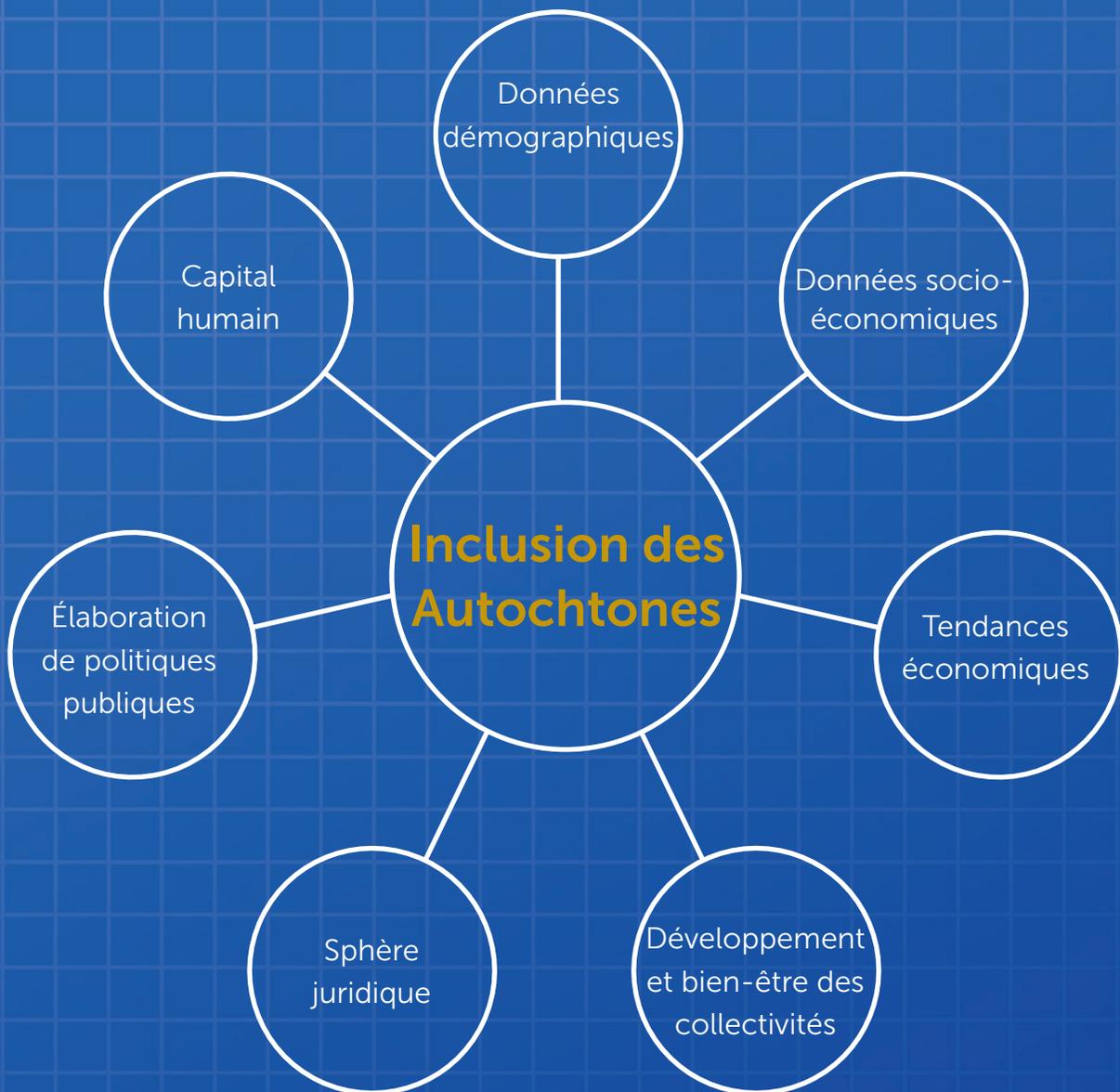
Vos efforts en vue de bâtir des relations avec les Autochtones seront fondés sur des objectifs commerciaux et économiques solides, dont plusieurs pourront être établis dans le cadre de votre analyse. Afin d'atteindre vos objectifs, vous devez vous assurer que vos employés et vos gestionnaires ont acquis les connaissances voulues et qu'ils comprennent les stratégies et les pratiques que vous souhaitez mettre en œuvre.

Le leadership en matière d'inclusion commence au sommet. C'est vous, ainsi que votre leadership, qui donnez le ton, montrez l'exemple et imposez votre marque pour atteindre la réussite. Et quand le partenariat, le milieu de travail et le leadership convergent dans la voie que vous avez établie, vous atteindrez des résultats sociaux et économiques qui seront avantageux et profitables pour votre entreprise ainsi que pour vos employés et partenaires autochtones.

**« Les arguments en faveur du recrutement de travailleurs compétents et talentueux sont clairs : les Autochtones sont une solution à la pénurie de main-d'œuvre. »**

Dave Kinley, président du conseil, Alberta Construction Association

# Analyse du contexte de la mobilisation des Autochtones



Nous décrirons maintenant dans les pages qui suivent les huit éléments de l'analyse du contexte de la mobilisation des Autochtones.

## Données démographiques

Bon nombre de personnes qui font partie de la génération du baby-boom d'après-guerre sont à la retraite ou sur le point de l'être. Selon Statistique Canada, dès le début de la prochaine décennie, il y aura plus de personnes en âge de quitter le marché du travail que de personnes en âge d'entrer sur le marché du travail.

Par comparaison, la population autochtone connaît une période d'explosion démographique. La moitié des Autochtones sont âgés de 25 ans ou moins, et l'âge médian de la population autochtone est de 27 ans (comparativement à 40 ans pour l'ensemble de la population canadienne). Au total, la population autochtone au Canada s'élève à près de 1,5 million de personnes, dont 43 460 Inuits, 851 560 membres des Premières Nations et 451 795 Métis. La population active autochtone est d'environ 942 000 personnes, et près de la moitié des Autochtones détenaient un titre d'études postsecondaires en 2011.<sup>1</sup>

## Données socio-économiques

« Comblent l'écart » est une expression que l'on entend couramment dans le contexte autochtone. Il s'agit de la différence entre les données statistiques sur la scolarité, l'emploi et le revenu des Autochtones et des non-Autochtones au Canada.

**Emploi** – Actuellement, le taux de chômage chez les Autochtones est de 9,6 % par rapport à 6,7 % chez les non-Autochtones. Cette statistique peut toutefois être trompeuse, car elle ne tient pas compte des populations des Premières Nations vivant dans les réserves, où le taux de chômage peut osciller entre 20 et 50 %.

**Revenu** – Le revenu médian annuel de la population autochtone est de 18 950 \$, tandis qu'il est 27 097 \$ chez les non-Autochtones. Le revenu annuel de la population vivant dans une réserve est de 14 000 \$. Le revenu annuel chez les peuples autochtones varie d'une région à l'autre et est influencé par le revenu provenant d'un emploi et le revenu provenant de l'aide gouvernementale.

**« Le travail de mobilisation exige du temps, des efforts et de la patience, mais c'est la bonne façon de faire. Nos partenariats avec les groupes autochtones sont plus solides grâce à nos efforts en ce sens. »**

Colleen Munro, présidente  
Hugh Munro Construction

**Scolarité** – Selon la dernière Enquête nationale auprès des ménages de 2011 de Statistique Canada, plus de 48 % des Autochtones âgés de 25 à 64 ans possédaient un diplôme postsecondaire en 2011, comparativement à près de 65 % des non-Autochtones dans le même groupe d'âge. Même si les taux d'achèvement des études secondaires, le nombre de certificats d'une école de métiers et le nombre de diplômes universitaires ont augmenté chez les Autochtones, des écarts importants demeurent.

Bien qu'elles soient importantes, ces statistiques sont des moyennes nationales. Il ne faut donc pas s'y fier à des fins de planification. Vous devriez plutôt tenter de trouver des statistiques qui se rapportent directement aux collectivités dans lesquelles vous comptez faire des affaires.

On observe des tendances positives et des améliorations dans certains marchés et certaines collectivités partout au Canada. Mais, sur le plan géographique, il y a des écarts très importants dans la situation socio-économique des Autochtones. Les peuples autochtones vivent dans des circonstances défavorables et ils le savent. Pour des raisons de conditionnement, ils peuvent penser que les règles ne sont pas les mêmes pour eux et qu'ils ne sont donc pas sur un pied d'égalité. Ainsi, des perceptions qu'ils peuvent avoir concernant des déséquilibres de pouvoir peuvent entraver l'évolution de vos discussions d'affaires. C'est pourquoi il est important d'établir une relation de confiance et que cette confiance fasse partie du processus de mobilisation.

1 Statistique Canada 2014

## Tendances économiques

Différents indicateurs économiques permettent d'illustrer l'étendue et la taille du marché autochtone ainsi que l'influence et l'empreinte de ce marché sur l'économie.

- Ressources naturelles Canada estime que les entreprises de mise en valeur des ressources investiront 431 milliards de dollars dans le Nord canadien au cours des dix prochaines années. La majorité de ces dépenses seront affectées à des projets à proximité de terres appartenant aux Autochtones.
- Selon le rapport de 2011 des Services économiques TD, la taille du marché autochtone (revenu combiné des ménages et des entreprises autochtones plus les dépenses discrétionnaires du gouvernement) était de 24 milliards de dollars en 2004 et devrait atteindre 32 milliards de dollars d'ici 2016. Le secteur des entreprises autochtones connaît la plus grande expansion.
- Lorsque le niveau de scolarité, le taux d'emploi et les débouchés chez les Autochtones augmentent, ce sont tous les Canadiens qui en bénéficient. De tels gains entraînent également de véritables perspectives économiques pour les non-Autochtones étant donné que l'emploi est un vecteur d'autonomie pour les Autochtones et stimule la productivité du Canada. On estime que si la population autochtone atteignait les mêmes niveaux de scolarité et d'emploi que leurs concitoyens canadiens, le PIB du Canada augmenterait de 261 milliards de dollars d'ici 2031.<sup>2</sup>

## Développement et bien-être des collectivités

Pour les peuples autochtones, le concept de « *bien-être* » incarne de nombreuses valeurs et principes. Ce concept est étroitement lié au développement de l'esprit, du corps, de l'âme et des émotions. Voici quelques exemples qui vous aideront à mieux comprendre le développement et le bien-être des collectivités autochtones :

- L'Indice de bien-être des collectivités (IBC) est une méthode utile permettant de mesurer le bien-être socio-économique des différentes collectivités canadiennes et d'évaluer les écarts entre celles-ci. L'IBC est composé de données portant sur quatre composantes : le revenu par habitant, la scolarité, le logement et la participation au marché du travail. En 2011, des valeurs de l'IBC ont été établies pour 594 collectivités des Premières Nations, 50 collectivités inuites et 3 784 collectivités non autochtones. Les écarts de la valeur de l'IBC entre les collectivités autochtones et non autochtones sont considérables. En 2011, la valeur moyenne de l'IBC pour les collectivités inuites était inférieure de 16 points par rapport à celle des collectivités non autochtones. Cet écart est un peu moins grand de quelques points qu'il ne l'était en 1981. En 2011, la valeur moyenne de l'IBC pour les collectivités des Premières Nations était 20 points plus bas que la valeur moyenne pour les collectivités non autochtones. Cet écart est le même qu'en 1981.
- Selon des données de Santé Canada, l'Ontario est la province où la majorité des avis d'ébullition d'eau sont émis et, dans la moitié des collectivités des Premières Nations, des avis concernant la qualité de l'eau potable sont en vigueur. Dix collectivités des Premières Nations du nord de l'Ontario sont sans eau potable depuis plus d'une décennie.
- Le rapport de 2014 du Rapporteur spécial des Nations Unies, intitulé « *La situation des peuples autochtones au Canada* », met en lumière les problèmes de droits de la personne vécus par les peuples autochtones et mentionne des situations et des structures notables de violations dévastatrices de droits de la personne. Selon le rapport, « la manifestation la plus évidente des problèmes de droits de la personne au Canada, ce sont les conditions socio-économiques désolantes des peuples autochtones dans un pays hautement développé. »<sup>3</sup>

Qu'est-ce que cela signifie pour l'industrie de la construction? Vous aurez probablement à faire face à de fervents défenseurs des principes de bien-être communautaire parmi les politiciens autochtones et non autochtones ainsi que les dirigeants d'entreprises et des collectivités. Ces personnes veulent combler les écarts et aider à créer des collectivités saines sur le plan social et économique. Vos efforts de mobilisation peuvent aider à combler ces écarts et à créer de la prospérité.

2 Matthew Calver, Centre for the Study of Living Standards, Closing the Aboriginal Education Gap in Canada: *The Impact on Employment, GDP, & Labour Productivity*, (2015)

3 Rapport du Rapporteur spécial sur les droits des peuples autochtones, James Anaya - Addenda – *La situation des peuples autochtones au Canada*, mai 2014.

# Sphère juridique

Les propriétaires d'entreprises de construction doivent utiliser l'analyse du contexte pour comprendre les questions juridiques qui sont au premier plan dans leurs relations avec les Autochtones. Il est important d'être au courant des traités autochtones, des revendications territoriales, des décisions de la Cour suprême et de l'obligation de consulter. En vous renseignant sur ces questions, vous serez mieux préparé et en meilleure position pour mettre en œuvre vos stratégies de mobilisation et d'obtenir des résultats positifs.

## Traités et revendications territoriales<sup>4</sup>

En tant que propriétaires et dirigeants d'entreprises de construction, vous devez être au courant de l'empreinte laissée par les traités, les revendications territoriales et les décisions des tribunaux. Le fait de ne pas être conscient de ces revendications et de ces décisions risque d'entraîner des retards dans les projets de développement et ces questions sont au cœur même de vos efforts de mobilisation en vue de créer des relations fructueuses avec les Autochtones

## Décisions juridiques importantes

En 1982, l'article 35 de la *Loi constitutionnelle de 1982* reconnaissait et confirmait trois groupes distincts de peuples autochtones au Canada, soit les Premières Nations, les Inuits et les Métis. Avant l'inclusion des peuples autochtones dans cette loi ainsi que depuis leur inclusion, il y a eu des centaines de causes et de décisions juridiques qui ont touché les Autochtones. Quelques décisions clés rendues par la Cour suprême sont présentées ci-dessous.

### Calder (1973)

En 1973, la décision de la Cour suprême du Canada dans l'affaire *Calder c. le procureur général de la C.-B.* précisait que « les droits ancestraux et les droits issus des traités existent ».

### Sparrow (1990)

En 1990, la décision rendue dans l'affaire *Sparrow* portait sur la responsabilité du gouvernement d'agir en qualité de fiduciaire à l'égard des peuples autochtones et abordait plus précisément les questions « d'atteinte aux droits ancestraux des Autochtones », « d'expropriation et de juste indemnisation » et « de consultation et mesure de conservation ».

---

<sup>4</sup> Note au lecteur : pour lire un récit détaillé de l'histoire des traités autochtones au Canada, veuillez consulter l'article portant sur les traités autochtones sur le site Web Encyclopédie canadienne, [www.encyclopediecanadienne.ca/fr/article/traites-autochtones](http://www.encyclopediecanadienne.ca/fr/article/traites-autochtones).

**« Nous devons comprendre le contexte social, économique et juridique pour mieux gérer et développer nos partenariats avec les Premières Nations. »**

Steve Adsett, directeur des ressources humaines, Bird Construction

**« Vous devez comprendre toute la dimension juridique et la façon dont ces décisions façonnent les mesures sociales et économiques au Canada – ces développements ont un impact en aval sur les entreprises de construction. »**

Shaun Howdle, directeur général, Industrial Western Canada, Concept Ltd, Saskatchewan

## Delgamuukw (1997)

En 1997, l'affaire Delgamuukw [prononcé 'del ga mook'] décrivait le droit d'occupation de certaines terres (appelé « titre aborigène ») par les peuples autochtones, confirmait la validité juridique des récits oraux autochtones dans l'établissement des droits au titre aborigène et *l'obligation de consultation et d'accommodement de l'État* [dans le contexte de l'atteinte aux droits des Autochtones]. Il est important de comprendre la nature et l'étendue de l'obligation de consulter, notamment pour l'industrie, les gouvernements et les collectivités autochtones qui souhaitent faire avancer les intérêts économiques dans les territoires autochtones.

## Tsilhqot'in (2014)

Plus récemment en 2014, dans l'affaire Tsilhqot'in [prononcé 'Sil-kwo-tin'], la Cour suprême du Canada a confirmé le jugement rendu par la Cour suprême de la Colombie-Britannique qui reconnaissait, pour la première fois, l'existence du titre ancestral sur un territoire de la Colombie-Britannique historiquement occupé par le peuple Tsilhqot'in. Bien que cette décision concerne plus particulièrement la Colombie-Britannique et le peuple Tsilhqot'in, les répercussions de la reconnaissance de titres ancestraux sur des terres particulières sont étudiées partout au pays.

## Daniels (2016)

La Cour suprême du Canada confirme que les Métis et les Indiens non inscrits relèvent maintenant de la compétence fédérale et peuvent revendiquer des droits autochtones. Cette décision vient clarifier les droits et la compétence législative d'un grand nombre de Métis et d'Indiens non inscrits partout au Canada, mettant ainsi fin à ce que la Cour suprême a appelé le « bras de fer sur la question de la compétence législative » et le « désert juridique sur le plan de la compétence législative ».

Avant ce jugement, les gouvernements fédéral et provinciaux ne reconnaissaient pas qu'ils avaient compétence législative à l'égard de ces personnes, à quelques exceptions près. Ces personnes devaient s'en remettre à la bonne volonté de chaque gouvernement afin d'obtenir toute reconnaissance de leur statut ou de leurs droits, ainsi que toute consultation concernant les impacts à leurs pratiques traditionnelles. Maintenant, les personnes reconnues comme ayant le statut d'« Indien » peuvent avoir accès aux programmes, services et initiatives du gouvernement fédéral et peuvent négocier pour la reconnaissance de leurs droits.

## Analyse du contexte et obligation de consulter

Un élément important de l'analyse du contexte est l'obligation de consulter. Lorsque le gouvernement envisage des mesures qui peuvent avoir une incidence sur les terres autochtones ou les droits issus des traités, il a l'obligation légale de consulter les collectivités concernées. Bien que cette obligation survienne généralement dans le contexte de projets axés sur les ressources et de travaux de construction, elle ne se limite pas à ceux-ci.

Même si l'obligation de consulter est une responsabilité du gouvernement, cette responsabilité est parfois déléguée aux entreprises qui souhaitent obtenir le permis social, c.-à-d. l'acceptation sociale, dont elles ont besoin pour travailler sur des terres autochtones ou à proximité de celles-ci. Les *Lignes directrices actualisées à l'intention des fonctionnaires fédéraux pour respecter l'obligation de consulter* expliquent la marche à suivre pour tenir des consultations et décrivent les rôles des parties dans le processus de consultation.<sup>5</sup> Des provinces et territoires ont également établi des lignes directrices portant sur l'obligation de consulter.

Les entreprises qui souhaitent réaliser de grands projets susceptibles d'avoir un impact sur des terres autochtones ou à proximité de celles-ci doivent être au courant des décisions juridiques antérieures et de l'obligation de consulter. Il est important que vous compreniez la façon dont le climat juridique actuel peut avoir un impact sur vos options, vos débouchés et vos partenariats d'affaires.

Lorsque vous présentez des soumissions pour des projets, il importe de collaborer avec les peuples, les entreprises et les collectivités autochtones et de discuter avec eux de leur participation dans les projets, qu'il s'agisse d'emplois, de développement direct ou indirect d'entreprises ou de partage des revenus.

---

<sup>5</sup> Les lignes directrices sont affichées sur le site Web du ministère des Affaires autochtones et du Nord Canada au [www.aadnc-aandc.gc.ca](http://www.aadnc-aandc.gc.ca)

# Élaboration de politiques publiques

Cette dimension de l'analyse du contexte se concentre sur la connaissance et la compréhension que les gens d'affaires devraient acquérir dans le domaine des politiques publiques fédérales et provinciales qui concernent les peuples autochtones ainsi que le développement des entreprises et des collectivités autochtones.

Deux initiatives de politiques publiques fédérales qui ont grandement contribué à accroître la sensibilisation aux réalités socio-économiques des peuples autochtones sont la Commission royale sur les peuples autochtones (CRPA) et la Commission de vérité et réconciliation (CVR). Ces deux initiatives ont aidé à façonner le milieu des affaires dans lequel les peuples et les entreprises autochtones exercent des activités aujourd'hui et à accroître notre compréhension collective des réalités autochtones.

## Commission royale sur les peuples autochtones

Lancée en 1991, la Commission royale sur les peuples autochtones (CRPA) réclamait des changements fondamentaux aux relations entre les Autochtones et les non-Autochtones et les gouvernements au Canada.

Pourquoi la CRPA est-elle pertinente aujourd'hui? Le rapport de la CRPA, publié en 1996, était un plan directeur axé sur le changement social, politique et économique. Le rapport établissait un plan en vue de combler les écarts socio-économiques auxquels font face les Autochtones et de les aider à atteindre les mêmes niveaux de vie, de scolarité et d'emploi que leurs concitoyens canadiens.

Bien que des progrès aient été réalisés pour combler le fossé, la moitié des enfants des Premières Nations au Canada vivent encore dans la pauvreté (Centre canadien de politiques alternatives, 2013). Vingt années se sont écoulées depuis la publication du rapport de la CRPA et celui-ci demeure encore un jalon important permettant d'évaluer le développement et les progrès des Autochtones sur le plan socio-économique ainsi que d'autres fronts.

## Commission de vérité et réconciliation du Canada

La Commission de vérité et réconciliation (CVR) du Canada engageait les Autochtones et les non-Autochtones à remédier aux séquelles laissées par les pensionnats et à faire avancer le processus de réconciliation. Le rapport de la CVR, publié en 2015, contient 94 recommandations qui lancent des « appels à l'action » qui visent des groupes cibles particuliers.

La recommandation 92 concerne plus particulièrement les entreprises. Elle contient plusieurs appels qui invitent les entreprises et leurs dirigeants à s'engager à tenir des consultations significatives avec les peuples autochtones, à leur offrir la possibilité de retirer des avantages à long terme des projets de développement économique et à donner aux cadres supérieurs et aux employés de l'information sur l'histoire des peuples autochtones et une formation axée sur les compétences interculturelles.

**« Une volonté de respect, une bonne communication et une certaine flexibilité sont la clé du succès de la mobilisation des Premières Nations, des Métis et des Inuits. Lorsqu'on prend le temps de bien comprendre les cultures et les modes de vie des Autochtones, il est possible d'avoir des relations solides et fructueuses. »**

Carole Morsky, vice-présidente, The Morsky Group

**« Il est important de se souvenir que nous partageons plus de ressemblances que de différences. Le respect est le principe le plus important de la mobilisation. »**

Joe Wabegijig, analyste du déploiement, Groupe de réalisation de projets, Hatch Ltd.

Les propriétaires d'entreprises de construction peuvent aligner leurs efforts de mobilisation avec ces recommandations afin de démontrer leur engagement et leur appui en faveur de la réconciliation. Pour ce faire, vous pouvez entre autres, offrir de l'information et de la formation à vos employés afin de les aider à mieux comprendre les peuples autochtones et leur histoire.

Vous pouvez en apprendre plus au sujet de la CVR et lire les recommandations de la Commission au [www.trc.ca](http://www.trc.ca).

## Héritage de la CRPA et de la CVR

La CRPA et la CVR sont deux initiatives de politiques publiques importantes qui seront inévitablement mentionnées dans le cadre de vos discussions et vos engagements avec les collectivités autochtones. Mais, ce ne sont que deux exemples d'initiatives spéciales qui ont aidé les Canadiens non autochtones à mieux comprendre les peuples autochtones dans l'ensemble du pays et à établir des relations plus solides avec ces derniers.

## Rôle du secteur public

Le secteur public joue un rôle important dans les questions qui touchent le développement des peuples autochtones. La part du budget fédéral affecté aux peuples autochtones du Canada est d'environ 11 milliards de dollars par année. Ce montant ne tient pas compte des dépenses provinciales ni des autres avantages gouvernementaux consentis à tous les Canadiens.

Ces fonds publics sont destinés à l'éducation, au logement, à la formation, à l'emploi, au développement des entreprises ainsi qu'au développement social et politique des Autochtones. Certains fonds sont versés directement aux organismes autochtones qui veillent à l'administration de programmes, tandis que d'autres fonds sont affectés à des programmes auxquels il faut présenter une demande.

Il n'est pas toujours facile pour les propriétaires et les dirigeants d'entreprises de se retrouver dans le paysage complexe du financement; toutefois, il existe de nombreuses possibilités de bâtir et d'optimiser des partenariats.

L'approche la plus efficace consiste à effectuer une recherche en ligne. Recherchez les différents programmes de financement qui sont disponibles dans votre province et au gouvernement fédéral pour déterminer si certains d'entre eux correspondent à vos efforts de collaborer ou d'établir des partenariats avec les peuples autochtones.

Vous pouvez également rencontrer des fonctionnaires qui peuvent vous expliquer comment leurs programmes cadrent avec vos initiatives. Avoir une bonne connaissance des affaires gouvernementales peut s'avérer un élément important de votre stratégie de mobilisation des Autochtones.

## Capital humain

En 2006, le taux d'emploi national des Canadiens autochtones était de 54 %, comparativement à 63 % chez les Canadiens non autochtones; ce taux a augmenté pour passer à 57 % en 2011. Les tendances s'améliorent, mais malheureusement, les résultats en ce qui a trait à l'éducation et l'emploi varient sur le plan régional selon les peuples autochtones. Dans certaines collectivités autochtones, le taux de chômage frôle 50 %.

Aujourd'hui, plus de 80 signataires d'entente de la Stratégie de formation pour les compétences et l'emploi destinée aux autochtones (SFCEA) partout au pays ont le mandat de relier les besoins en formation des Autochtones et les exigences du marché du travail.

Au moyen d'un vaste réseau de points de service, les signataires d'entente de la SFCEA proposent des services d'emploi et offrent du soutien en assumant les coûts de transport, de réinstallation,

d'équipement et d'autres besoins. De plus, ces signataires d'entente conçoivent des programmes de formation axés sur l'emploi ou paient les frais de formation à court terme de leurs clients. Le programme de la SFCEA est un bon point de départ dans votre démarche pour établir des liens avec des stagiaires et des employés autochtones. Vous trouverez de plus amples renseignements sur la SFCEA sur le site Web d'Emploi et Développement social Canada ([www.edsc.gc.ca](http://www.edsc.gc.ca)).

Les collèges et les universités jouent également un rôle important en aidant les Autochtones à acquérir les compétences et la formation dont ils ont besoin pour intégrer le marché du travail. Certains établissements d'enseignement ont mis au point des programmes qui s'adressent précisément aux Autochtones afin de créer un bassin de talents qui répond ou dépasse les attentes de l'industrie. Dans l'ensemble du pays, des programmes de métiers et d'apprentissage dirigés par des collèges et des instituts produisent des centaines de gens de métier autochtones. Presque toutes les divisions provinciales des métiers et de l'apprentissage ont une stratégie axée sur les Autochtones.

Plusieurs campus ont des bureaux de liaison autochtone qui servent d'intermédiaires entre les collectivités, les étudiants, les institutions et les employeurs. Il vaut la peine de visiter ces bureaux afin de mieux comprendre les ressources qui peuvent vous aider à développer les ressources humaines autochtones dont vous avez besoin. Vous devriez également envisager de consulter des organismes-cadres, comme Collèges et instituts Canada (CICAN), qui peuvent vous renseigner sur les établissements postsecondaires orientés sur les Autochtones.

## Inclusion et diversité

La dernière dimension de votre analyse du contexte porte sur l'inclusion et la diversité des peuples autochtones.

### Valeurs autochtones

Le système de valeurs d'une entreprise peut parfois être différent de celui d'une collectivité autochtone. Il importe que chaque partie fasse preuve de compréhension et de respect.

Il se peut que des valeurs autochtones ne soient pas compatibles avec des activités commerciales, notamment lorsque la réalisation et le succès de ces activités sont mesurés uniquement en fonction d'objectifs économiques. Plusieurs collectivités autochtones ont incorporé leurs enseignements et leurs systèmes de valeurs dans leurs pratiques d'affaires et de partenariat. Par exemple, les aînés sont souvent appelés à ouvrir et à clôturer les réunions, à donner des conseils et à exprimer leurs points de vue. Les collectivités et les peuples autochtones fondent leurs décisions sur un horizon à long terme. Il n'est pas inhabituel pour les peuples autochtones de réfléchir à l'impact que leurs décisions peuvent avoir sur les futures générations. En raison de cette « pensée générationnelle », certaines collectivités ont créé des plans de développement communautaire et économique qui s'échelonnent sur 25 ans.

**« Lorsqu'on comprend et qu'on respecte les peuples et leurs histoires, cela aide à créer des attitudes et des perceptions positives. »**

Joe Thompson, spécialiste des partenariats d'emploi avec les Autochtones, Manitoba Hydro

**« Notre secteur doit être ouvert aux nombreuses possibilités que nous offrent les peuples, les collectivités et les entreprises autochtones. Nous devons établir des pratiques de mobilisation efficaces et productives avec les Autochtones. »**

Joe Wrobel, président-directeur général, JPW Road & Bridge Inc.

Le tissu social des collectivités autochtones est très serré. Quand un décès survient dans une collectivité, il n'est pas rare que les écoles, le bureau du conseil de bande et les entreprises ferment leurs portes, et plusieurs employés prendront jusqu'à une semaine de congé pour appuyer les membres de la famille en deuil.

Les peuples autochtones accordent beaucoup d'importance à leurs aînés et intègrent ces derniers dans les entreprises à vocation sociale, communautaire et économique. Les propriétaires d'entreprises de construction, leurs gestionnaires et leurs employés rencontreront sans doute les aînés des collectivités autochtones dans le cadre de leurs efforts de mobilisation. Les aînés sont une source de conseils précieux au sein des collectivités et peuvent aider à simplifier le processus d'établissement de relations.

La participation communautaire revêt une très grande importance. Consulter les collectivités pour solliciter leurs avis et réactions est un processus qui exige beaucoup de temps, mais qui contribuera au succès à long terme de votre démarche. La participation des aînés, la priorité que représente l'environnement et l'importance accordée à l'emploi, l'éducation, la culture et la santé des collectivités sont des éléments clés du système de valeur des Autochtones.

## **Perceptions à l'égard des peuples autochtones**

Dans quelle mesure les perceptions des gens ont-elles une incidence sur leurs attitudes et leurs actions? La première impression qu'on se fait à l'égard des autres se crée dans les dix secondes suivant leur rencontre. Il y a aussi le phénomène de la pensée de groupe qui peut miner davantage nos opinions et nos impressions. Tant les Autochtones que les non-Autochtones sont susceptibles d'avoir des perceptions fautives et des attitudes négatives qui peuvent masquer les qualités positives des individus et nuire aux résultats bénéfiques pouvant être atteints.

Selon *L'Étude sur les Autochtones vivant en milieu urbain*, préparé par The Environics Institute en 2010, presque tous les 2 614 jeunes autochtones interviewés dans cette étude ont le sentiment répandu que les personnes non autochtones ont d'eux une image négative.<sup>6</sup> Environ trois d'entre eux sur quatre croient que les non-Autochtones les associent à une consommation excessive de drogues ou d'alcool, tandis que plusieurs ont un fort sentiment que les non-Autochtones entretiennent à leur égard des stéréotypes négatifs, comme la paresse, la pauvreté et le manque d'intelligence.

Les perceptions fautives, les préjugés et les suppositions erronées peuvent se transposer dans le milieu de travail et avoir des conséquences néfastes. Pour que vos efforts de mobilisation des Autochtones soient couronnés de succès, il est essentiel de créer une culture d'entreprise qui permet d'approfondir les connaissances à l'égard des Autochtones.

## **Diversité régionale et communautaire**

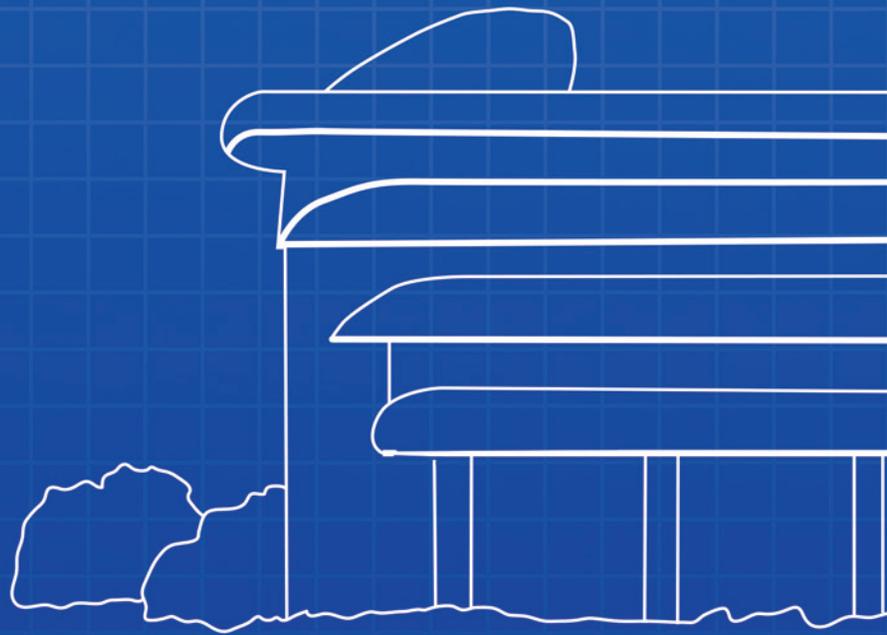
Les collectivités et les peuples autochtones sont différents, distincts et diversifiés. Or, dans certains milieux, il existe une perception selon laquelle ils sont tous homogènes. Avec plus de 300 langues autochtones et une multitude de cultures, chaque collectivité autochtone aborde différemment les questions d'éducation, de normes du travail, d'imposition et de développement économique, tout comme le traitement de ces questions varie d'une province ou d'un territoire à l'autre. Il est important d'être conscient de ces différences.

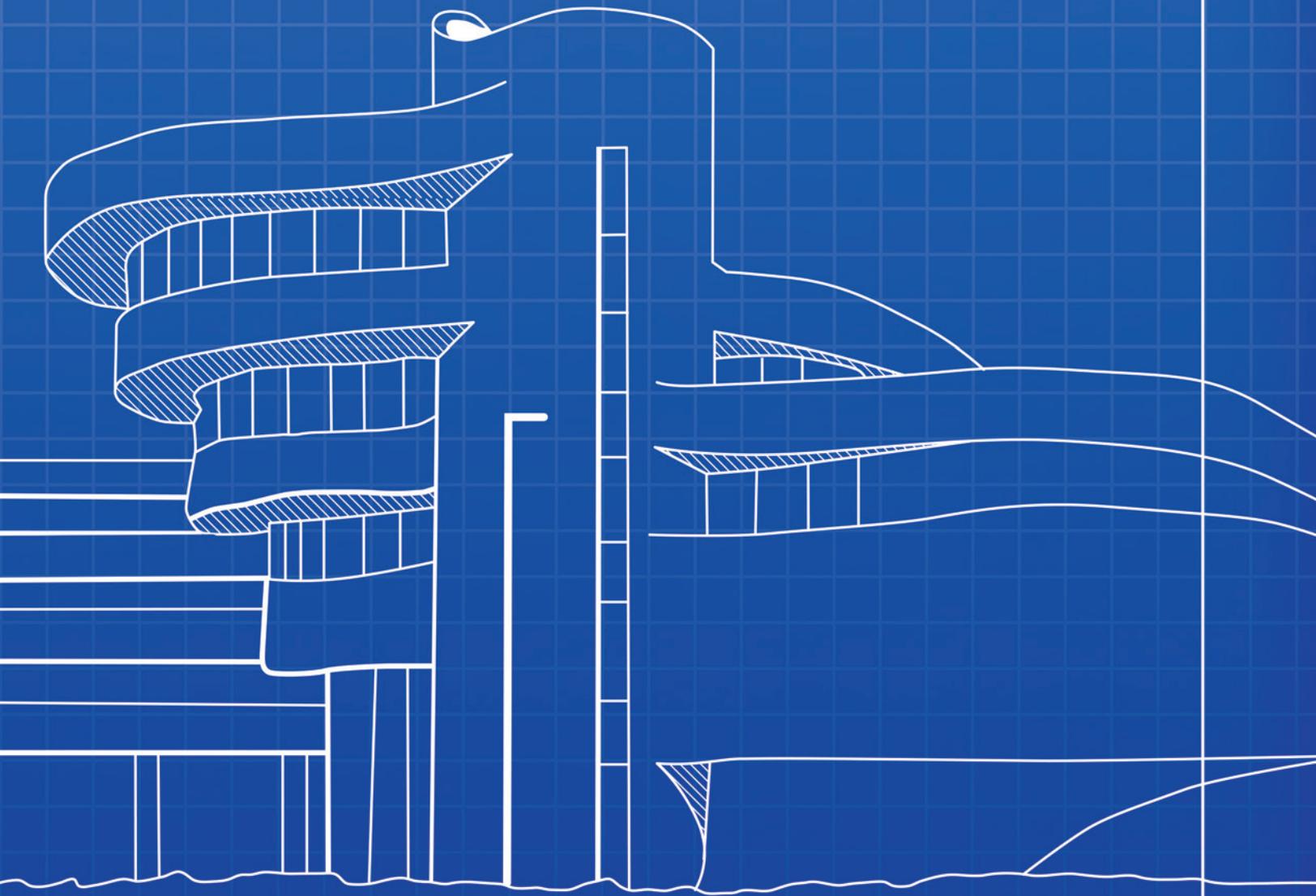
---

6 Rapport intitulé *L'Étude sur les Autochtones vivant en milieu urbain* (2010), publié par The Environics Institute, [www.uaps.ca](http://www.uaps.ca).

# SECTION 2

## Mobilisation des Autochtones et établissement des relations





**Douglas Cardinal**  
Université des Premières Nations du Canada

# Les étapes de la mobilisation des Autochtones et de l'établissement des relations

Dans cette section, nous examinons les stratégies et les pratiques qui sont nécessaires dans votre démarche en vue d'établir des relations fructueuses. Cette démarche comprend six étapes clés.

Nous considérons la mobilisation et l'établissement de relations comme des phases séquentielles. L'établissement des relations est une phase ultérieure, bien qu'il y ait évidemment des éléments qui favorisent l'établissement de relations pendant la phase de la mobilisation. Nous supposons que la phase des relations comprend des ententes formelles qui définissent le partenariat. Par ailleurs, à partir des étapes initiales jusqu'aux étapes plus avancées de la phase de l'établissement des relations, il y a un renforcement de la mobilisation et de l'engagement.

Mobilisation	Établissement des relations
<p><b>1a – Commencez votre démarche</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Renseignez-vous.</li><li>• Effectuez une analyse de concordance et préparez votre analyse de rentabilisation.</li><li>• Évaluez le niveau de préparation de la collectivité.</li><li>• Approfondissez votre compréhension du rôle du gouvernement dans les questions de développement autochtone.</li></ul>	<p><b>1b – Établissez une relation de confiance dès le départ</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Déclarez et confirmez vos valeurs et votre engagement.</li><li>• Assurez-vous d'avoir une stratégie.</li><li>• Préparez votre lieu de travail.</li><li>• Faites preuve de bon voisinage.</li></ul>
<p><b>2a – Développez votre capacité de mobilisation</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Sollicitez l'aide d'experts et des renseignements pertinents.</li><li>• Créez des lettres d'intention.</li></ul>	<p><b>2b – Renforcez votre engagement</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Faites progresser la relation et instaurez un climat de confiance.</li><li>• Élaborez une politique.</li><li>• Vous êtes prêt à travailler en partenariat ou en coentreprise.</li></ul>
<p><b>3a – Vous êtes prêt à faire des affaires</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Vous êtes prêts à travailler ensemble.</li><li>• Diffusez vos connaissances de la culture dans l'ensemble de l'entreprise.</li><li>• Développez votre plan de stratégies et de pratiques.</li></ul>	<p><b>3b – Maintenez une relation harmonieuse et équilibrée</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Préservez la relation.</li><li>• Établissez une relation fondée sur la réciprocité.</li><li>• Mesures de précaution et de protection</li><li>• Soyez un bon partenaire – Il faut deux ailes pour voler.</li></ul>

# 1a : Mobilisation – Commencez votre démarche

Ce qu'il importe de considérer à l'étape du démarrage, c'est votre niveau d'engagement et le temps que vous aurez à consacrer pour bâtir des relations. Nous entendons encore des histoires au sujet d'entreprises qui visitent des collectivités autochtones pour la première fois, qui font leur présentation d'affaires et qui s'attendent à obtenir une réponse favorable dans les plus brefs délais. Ce n'est tout simplement pas une démarche qui fonctionne.

**« J'entends parfois des entreprises dire qu'il leur a fallu 14 mois avant de prendre une décision concernant un investissement important, mais qu'elles s'attendent à recevoir une réponse des collectivités autochtones dans les 24 heures. Personne ne prend des décisions à un rythme aussi accéléré. Les collectivités ont besoin de temps pour se réunir et se consulter. »**

Bruce Lund, directeur provincial, British Columbia Construction Association

En tant que propriétaire ou dirigeant d'entreprise, vous ne pouvez pas aller dans les collectivités avec une idée préconçue que votre projet profitera aux peuples autochtones. Ce n'est pas la bonne approche à adopter. Évidemment, vous devez faire valoir aux collectivités les occasions et leur présenter les raisons financières et économiques pour lesquelles il est judicieux de travailler ensemble. Mais, vous ne devez pas faire de promesses démesurées quant aux objectifs que vous pouvez réaliser ensemble. Cela est particulièrement vrai dans les situations où vous devez soumissionner un projet pour lequel vous aurez besoin d'un partenaire autochtone. Essentiellement, vous devez laisser les collectivités décider quels sont les avantages qu'elles peuvent en retirer et déterminer si vous et votre entreprise ferez bonne équipe avec eux. Il faut du temps pour prendre cette décision. Nous ne pouvons trop insister sur ce point.

## Renseignez-vous

À cette étape initiale de la mobilisation, vous devez consacrer du temps et de l'attention à vous renseigner au sujet des peuples autochtones. Vous devez comprendre les peuples et les collectivités avec lesquels vous désirez vous engager. Renseignez-vous d'abord. Ensuite, offrez de la formation aux autres membres de votre entreprise. Une stratégie de connaissances est un programme réfléchi de formation interne qui accroîtra l'efficacité de vos efforts d'inclusion avec les autochtones. Il s'agit d'un des plus importants éléments que vous pouvez considérer initialement dans les étapes de planification. Vous aurez besoin de diverses stratégies et il vous faudra accroître les compétences organisationnelles de votre entreprise pour bâtir les stratégies et les pratiques qui vous aideront dans vos futures relations avec les Autochtones.

Gardez à l'esprit deux questions à mesure que vous acquerez de l'information et approfondissez vos connaissances au sujet des peuples autochtones.

- Que voulez-vous réaliser avec les peuples, les entreprises et les collectivités autochtones avec lesquels vous voulez vous engager?
- Que doit faire votre entreprise afin de se préparer en prévision de ces engagements et relations?

## Effectuez une analyse de concordance et préparez votre analyse de rentabilisation

L'analyse de concordance est différente de l'analyse de rentabilisation. L'analyse de concordance vise à déterminer la mesure dans laquelle vos activités et vos objectifs concordent avec ceux des collectivités autochtones, tandis que l'analyse de rentabilisation a pour but d'examiner les raisons pour lesquelles vous voulez établir des relations avec les collectivités autochtones. Votre analyse de concordance devrait porter sur les quatre éléments suivants :

- 1. Capacité** – Avez-vous les connaissances et les stratégies nécessaires pour travailler de concert avec les peuples autochtones? Avez-vous les compétences culturelles ou pouvez-vous développer ces compétences? La collectivité a-t-elle de bonnes capacités de gestion? Est-il facile de faire des affaires avec cette collectivité ou est-ce que les principaux acteurs avec lesquels vous tentez d'entrer en contact changent constamment? Quelle est la situation financière de la collectivité? La collectivité fait-elle l'objet d'une gestion par un séquestre-administrateur?
- 2. Politiques** – La collectivité est-elle historiquement stable? Quand se tiendront les prochaines élections? Vous pouvez consacrer beaucoup de temps à apprendre à connaître un chef et son conseil afin de renforcer votre capital politique, mais soyez prêts à des changements de leadership. Les mandats politiques peuvent varier de deux à quatre ans.
- 3. Communications** – Plusieurs entreprises établissent des contacts et échangent au moyen de LinkedIn et Facebook. Ces médias sociaux sont une bonne façon d'accroître votre sensibilisation et compréhension.
- 4. Expérience des affaires** – Y a-t-il beaucoup d'entreprises ou d'activités commerciales dans la collectivité? Si la collectivité n'a pas une infrastructure économique bien établie, l'expérience des affaires n'existe peut-être pas et les capitaux pourraient être limités. Y a-t-il une société de développement économique qui peut aider à développer les petites entreprises ou qui peut être un promoteur clé dans une coentreprise potentielle?

Votre analyse de rentabilisation doit être claire, non seulement auprès des membres de la direction de votre entreprise, mais également auprès de vos employés. Tout le monde doit comprendre les raisons pour lesquelles votre entreprise souhaite travailler avec les peuples autochtones.

En établissant votre analyse de rentabilisation, vous devez tenir compte de quelques facteurs. Au bout du compte, votre capacité de travailler avec les peuples autochtones dépendra de votre aptitude à démontrer que votre travail avec les peuples et les collectivités autochtones pourrait créer les avantages ci-dessous, et ce, tant pour votre entreprise et que pour les leurs :

- **Réaliser** de nouveaux revenus
- **Accéder** à un bassin de talents
- **Assurer** la stabilité de votre entreprise
- **Bâtir** la réputation de votre entreprise
- **Identifier** et accéder à de nouvelles sources de levier et d'influence (p. ex. des fonds du gouvernement)
- **Établir** des coentreprises
- **Contribuer** à la création d'un capital social plus positif et à l'établissement de relations positives.

## Évaluez le niveau de préparation de la collectivité

Si un projet de construction devait commencer demain et que la collectivité était prête à y participer de quelque façon que ce soit, la collectivité serait-elle en mesure de relever le défi et a-t-elle la capacité nécessaire pour fournir, entre autres, la main-d'œuvre nécessaire pour exécuter le projet? Voilà une bonne question à considérer lorsque vous analysez la capacité.

Pour évaluer le niveau de préparation de la collectivité, vous devez tenir compte de l'infrastructure déjà en place. Y a-t-il une base de données qui documente le nombre de personnes prêtes à l'emploi ou à l'embauche? La base de données contient-elle des références sur les compétences disponibles? Les personnes ont-elles des permis de conduire? Y a-t-il un réseau d'autobus dans la ville? Que faudrait-il faire pour que la collectivité puisse se mobiliser?

Votre entreprise doit faire une analyse approfondie des collectivités autochtones avec lesquelles elle souhaite travailler. Réfléchissez à toutes les capacités que les collectivités doivent avoir afin de participer pleinement à votre projet. Cette analyse vous aidera aussi à approfondir votre relation avec la collectivité. Par exemple, cela peut faciliter un partenariat d'emploi ou une entente de possibilités économiques avec la collectivité. Si l'analyse des capacités n'est pas réaliste, votre entente de partenariat risque de ne pas concorder avec la réalité de la collectivité, ce qui peut entraîner de la frustration tant pour l'entreprise que pour la collectivité. Il importe de faire un exercice de réflexion en profondeur sur ces questions.

## Approfondissez votre compréhension du rôle du gouvernement dans les questions de développement autochtone

Comme nous l'avons mentionné plus tôt, vous devez rechercher et mieux comprendre le secteur public et les rôles du gouvernement dans le développement des collectivités autochtones.

Voici quelques questions pratiques que vous pouvez vous poser :

Rôle du gouvernement	Services	Oui
Information, statistiques	Le gouvernement a-t-il de l'information au sujet des collectivités autochtones avec lesquelles je voudrais travailler dans le cadre de mes prochains projets?	✓
Financement	Y a-t-il des fonds disponibles auprès du gouvernement qui me permettraient de réduire mes coûts afin d'embaucher des Autochtones ou de travailler avec eux?	✓
Réglementation et permis	Y a-t-il des règlements que je dois connaître ou des permis que je dois obtenir avant d'entreprendre le projet?	✓
Renseignements sur les programmes	Quels sont les programmes et services qui sont financés par le gouvernement? Qu'est-ce qui fonctionne bien ou ne fonctionne pas bien dans la prestation de programmes et de services?	✓
Relations	Quel genre de relations le gouvernement entretient-il avec la collectivité?	✓

**Saviez-vous qu'il y a environ 37 000 entreprises qui sont exploitées par des entrepreneurs autochtones dans l'ensemble du pays? La majorité (63 %) des petites entreprises autochtones sont très petites et ne comptent aucun employé. Il y a 275 sociétés de développement économique autochtone en activité partout au pays, selon la Banque TD. Soixante-douze pour cent des sociétés de développement économique autochtone sont en existence depuis au moins dix ans. La durée moyenne d'exploitation est de 18 ans.**

Étude spéciale des Services économiques TD et du Conseil canadien pour le commerce autochtone (2012)

**« Il est très important de mettre en place les programmes de formation pertinents afin que les peuples autochtones puissent participer aux projets qui sont exécutés à proximité de leur collectivité. »**

Chef Kenneth Karonhiatie McComber, conseiller, Conseil Mohawk de Kahnawá:ke

## 2a : Mobilisation – Développez votre capacité de mobilisation

Dans cette deuxième étape de la mobilisation, vous devez renforcer votre capacité organisationnelle afin de créer le savoir-faire nécessaire pour assurer la réussite de vos efforts de mobilisation. Vous avez fait vos devoirs. Maintenant, vous devez transmettre vos connaissances à d'autres membres de votre personnel et les aider à préparer leurs collègues. Votre capacité organisationnelle s'articule autour d'un travail d'équipe et de l'établissement d'un plan de mobilisation à l'échelle de l'entreprise. Même si vous êtes une petite entreprise qui compte peu d'employés, vous devez quand même coordonner les rôles et vous assurer que tout le monde est bien préparé et prêt à passer à la mobilisation.

### Sollicitez l'aide d'experts et des renseignements pertinents

Quand vous voulez approfondir votre engagement avec les peuples autochtones, il peut être avantageux de vous associer avec un entrepreneur autochtone qui peut vous renseigner au sujet de la réalité des peuples autochtones, ainsi que de leurs coutumes et leur culture. Ces renseignements vous aideront à plus long terme.

### Créez des lettres d'intention

Quand vous serez sur le point d'envisager la possibilité d'établir une relation à long terme avec une collectivité autochtone, vous voudrez probablement préparer une lettre d'intention qui vous permettra d'officialiser votre désir et votre volonté de faire avancer cette nouvelle relation. Avant de passer à cette étape, assurez-vous d'avoir déjà suivi les étapes importantes suivantes :

- Vous avez rencontré un aîné autochtone local pour obtenir son avis quant à votre démarche pour amorcer une relation avec la collectivité. Par exemple, dans certains cercles autochtones et métis, il est approprié d'offrir du tabac cérémonial pour démontrer votre respect et faire une demande officielle. Les aînés et certains membres de la collectivité peuvent vous proposer des suggestions et vous donner des conseils concernant les protocoles culturels appropriés.
- Vous avez rencontré le chef et le conseil de bande ou les leaders autochtones responsables et vous leur avez présenté officiellement votre entreprise et vos intentions d'explorer des façons de travailler ensemble.
- Vous avez rencontré les principaux gestionnaires de la collectivité, les personnes responsables du développement économique et les agents de la Stratégie de formation pour les compétences et l'emploi destinée aux Autochtones pour expliquer les intentions de votre entreprise.
- Vous avez fait des recherches sur la collectivité, son histoire et ses structures sociale, économique et politique.
- Vous avez participé à des événements communautaires. Vous avez rencontré des personnes de la collectivité et avez écouté ce qu'elles ont à dire au sujet de leur collectivité et de ce qu'elle représente pour eux.
- Vous avez appris à connaître les aspirations économiques, politiques et culturelles de la collectivité. Vous comprenez certains problèmes auxquels fait face la collectivité et comment elle souhaite améliorer la qualité de vie de ses résidents.
- Vous et vos partenaires autochtones avez discuté de la façon dont vous ferez un suivi de vos communications et vos rencontres ainsi que de la façon dont vous consignerez par écrit vos décisions. Vous avez adopté un format commun et des protocoles qui conviennent à toutes les parties. Vous avez un registre de vos partenariats et de vos ententes afin que votre entreprise soit protégée dans l'éventualité de changements au sein de votre entreprise ou du gouvernement local ou communautaire.

Une fois que vous aurez terminé ces étapes, vous pouvez alors présenter une déclaration d'intention aux leaders de la collectivité qui explique ce que vous désirez réaliser. La lettre doit être succincte et souligner quelques-uns des principes clés concernant les discussions que vous voulez avoir avec la collectivité afin d'explorer les façons de travailler ensemble.

## **3a : Mobilisation : Vous êtes prêt à faire des affaires**

Maintenant que le processus de mobilisation est bien amorcé, vous voulez examiner sérieusement les entreprises ainsi que toute autre occasion ou possibilité qui se présente dans la collectivité avec laquelle vous avez choisi de travailler.

### **Vous êtes prêts à travailler ensemble**

Certaines entreprises ont mis au point des protocoles de coopération et des lettres d'intention qui sont de nature directionnelle, c.-à-d. que le but principal de ces documents est de démontrer la bonne volonté entre l'entreprise et la collectivité. Ce type d'entente ne contient pas de déclarations précises sur les avantages économiques, l'emploi et les paramètres d'embauche et d'approvisionnement ou autres objectifs. De tels objectifs fermes ont tendance à servir de points pivots sur lesquels est basée la relation entre l'entreprise et la collectivité et, dans certains cas, ils peuvent limiter la relation plutôt que favoriser son épanouissement. Par contre, les protocoles de coopération peuvent contribuer à créer des relations plus approfondies avec les collectivités. Ils guident les attentes qu'ont les deux parties relativement à la relation afin d'en tirer des avantages mutuels. Ces protocoles de coopération et lettres d'intention peuvent aider les parties à établir un climat de confiance entre eux et à mieux comprendre le processus d'établissement de partenariat.

### **Diffusez vos connaissances de la culture dans l'ensemble de l'entreprise**

Une stratégie de connaissances comprend une évaluation des besoins et une méthode d'enseignement appropriée. Les entreprises veulent savoir quel type de formation interculturelle elles doivent donner à leurs employés. Si vous voulez embaucher des Autochtones, tout votre travail en ce sens pourrait être défectueux par un commentaire désobligeant de la part d'un membre de votre équipe qui n'aurait pas été formé adéquatement sur les us et coutumes des peuples autochtones. Vous voulez vous assurer que vous avez créé un environnement de travail favorable où les Autochtones se sentent bien accueillis et acceptés comme membres de votre équipe.

Plusieurs entreprises offrent une formation interculturelle. Le personnel responsable de surveiller les employés autochtones peut avoir besoin d'une formation plus personnalisée. Nous avons tous entendu parler des grandes entreprises qui déplacent des équipes entières de surveillants et de travailleurs pour aller travailler ailleurs au Canada. Chacun d'eux est jumelé à du personnel autochtone local. Ces surveillants ne savent pas nécessairement comment travailler avec les Autochtones et c'est alors que des problèmes peuvent survenir. Les dirigeants de ces entreprises qui sont directement responsables de la mobilisation des Autochtones et de l'établissement des relations sont soudainement étonnés lorsqu'ils commencent à entendre des plaintes de la collectivité concernant les cadres intermédiaires de leur entreprise. C'est ce qu'on désigne parfois comme le « milieu oublié », c.-à-d. les cadres intermédiaires de l'entreprise qui entravent les relations avec les Autochtones parce qu'on a omis de leur donner une formation adéquate.

Les anecdotes abondent en ce sens, mais ce qu'il faut retenir, c'est que vous devez offrir la bonne formation. Si vous avez une bonne idée du type de formation que vos employés doivent suivre, alors faites l'investissement. Si vous n'êtes pas certain, faites une évaluation appropriée des besoins afin de déterminer les types de formation nécessaires. Votre objectif est de créer un milieu de travail inclusif et de transmettre aux membres de votre personnel les connaissances et les compétences culturelles dont ils ont besoin pour bien travailler avec les peuples, les entreprises et les collectivités autochtones.

Une approche globale d'entreprise en matière de mobilisation des Autochtones et d'établissement des relations est importante. Le continuum d'inclusion ci-dessous présente une feuille de route en sept étapes pour favoriser l'inclusion en milieu de travail. À mesure que les entreprises progressent tout au long du continuum, elles acquièrent des connaissances au sujet des peuples autochtones et elles développent les compétences culturelles qui sont nécessaires pour travailler de manière efficace avec les peuples, les entreprises et les collectivités autochtones. Prenez le temps de réfléchir afin de déterminer où votre entreprise et votre division de travail se situent sur le continuum d'inclusion.

## Le continuum d'inclusion



**Étape 1 - Indifférence :** L'inclusion et la diversité ne sont pas dans la mire de l'entreprise.

**Étape 2 - Intimidation :** L'inclusion est perçue comme une obligation qui est imposée ou encore, comme le minimum qui doit être fait pour éviter une vérification de l'équité en matière d'emploi ou une plainte relative aux droits de la personne. Il s'agit d'une approche minimaliste à l'inclusion.

**Étape 3 - Image :** L'inclusion est perçue dans une optique d'image d'entreprise qui tend à peindre en rose les efforts d'inclusion.

**Étape 4 - Initiation :** Une équipe de leadership ou une division présente des arguments en faveur de l'inclusion. Cela commence généralement lorsqu'une équipe de leadership ou une division de l'entreprise commence à poser des questions comme les suivantes : Pourquoi n'y a-t-il pas plus d'Autochtones qui travaillent pour notre entreprise? Pourquoi ne fait-on pas des affaires avec des entreprises autochtones? Comment pouvons-nous établir des partenariats et de meilleures relations?

**Étape 5 - Incubation :** Les efforts d'inclusion commencent à croître, puis à faire leur chemin dans les divisions de votre lieu de travail, y compris les ressources humaines, l'approvisionnement, la responsabilité sociale de l'entreprise, le marketing et les communications. De nouveaux programmes pilotes peuvent être mis au point et les surveillants acquièrent de nouvelles compétences afin de se préparer à gérer une main-d'œuvre plus diversifiée. À cette étape, l'appui de la haute direction est nécessaire pour passer à l'étape 6 de l'intégration.

**Étape 6 - Intégration :** L'inclusion est maintenant un catalyseur de croissance, qui reflète une nouvelle vision du monde et qui crée une culture de travail innovatrice qui favorise l'embauche, le maintien en poste et l'avancement de talents autochtones. Vos efforts de responsabilité sociale d'entreprise (RSE) s'harmonisent avec le développement du potentiel du capital humain, des affaires et des collectivités.

**Étape 7 - Inclusion :** Vous mettez en application et encouragez des pratiques, des stratégies et des comportements d'inclusion des autochtones en tant que « norme » d'entreprise pour atteindre une vision et une croissance à long terme de l'entreprise. Vous approfondissez votre relation et vos partenariats avec les peuples, les collectivités et les entreprises autochtones.

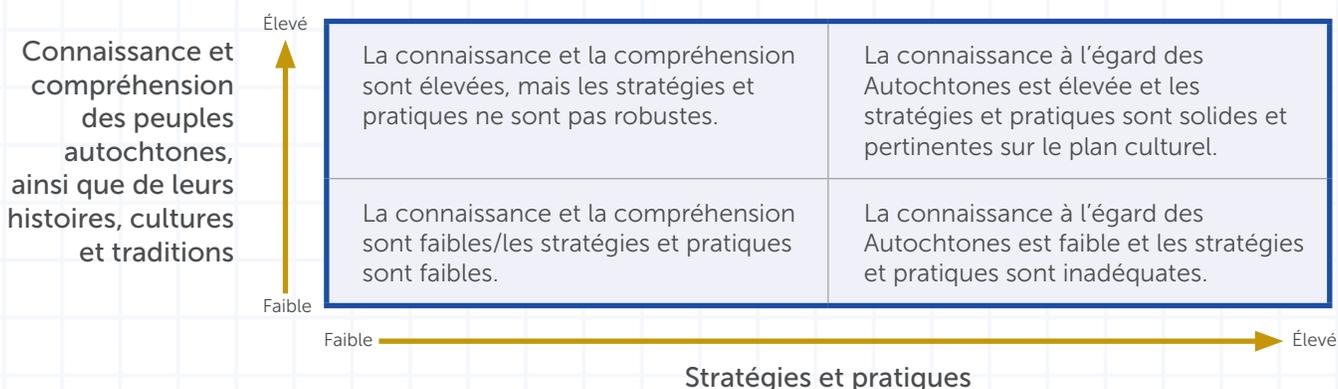
Vous devez accroître et renforcer les connaissances de votre organisation et mettre à profit ces atouts en développant et en mettant en œuvre vos stratégies et vos pratiques. Il est important d'avoir les bonnes stratégies et pratiques en place pour que votre entreprise puisse établir et bâtir des relations et des partenariats efficaces. Quelle que soit la taille de votre entreprise, il est important que vos stratégies et vos pratiques soient mises en œuvre dans l'ensemble de votre entreprise.

Prenez le temps de réfléchir où votre entreprise et votre division de travail se situent sur le continuum d'inclusion.

## Connaissance et savoir-faire – Améliorer les compétences culturelles de votre entreprise

Le continuum d'inclusion illustre comment l'amélioration de votre connaissance et de votre compréhension des peuples autochtones éclairera et guidera l'ensemble de vos stratégies et pratiques à l'égard des Autochtones, afin que celles-ci soient plus pertinentes sur le plan culturel.

La capacité de votre entreprise à développer de solides compétences culturelles améliorera vos chances de créer des engagements et des relations fructueuses avec les peuples, les entreprises et les collectivités autochtones.



Où aimeriez-vous vous situer et que devez-vous faire pour y parvenir?

## 1b : Établissement des relations – Établissez une relation de confiance dès le départ

Vous avez commencé à forger des liens plus étroits et à entretenir de bons rapports avec les collectivités autochtones et vous avez graduellement établi une relation plus formelle.

### Déclarez et confirmez vos valeurs et votre engagement

On ne le dira jamais assez souvent: vous devez instaurer la confiance avec les peuples autochtones avant de pouvoir développer des relations mutuellement avantageuses. Mais, comment votre entreprise peut-elle parvenir à établir cette relation de confiance? Que pouvez-vous faire pour démontrer aux peuples autochtones que vous voulez que votre relation soit basée sur la confiance? Voici quelques suggestions.

- Plusieurs entreprises qui entretiennent des relations solides avec les peuples autochtones ont sur leur site Web une section réservée aux valeurs qu'elles considèrent comme importantes à la fois pour leur organisation et pour les peuples, les entreprises et les collectivités autochtones avec lesquels elles veulent avoir des relations fructueuses.
- Faites preuve de diligence et faites un suivi des questions qui sont soulevées dans le cadre de vos réunions avec les collectivités autochtones. Établissez un lien de confiance en tenant parole et en respectant les engagements que vous avez pris.

### Assurez-vous d'avoir une stratégie

Peu importe la raison pour laquelle vous désirez vous engager avec une collectivité autochtone – pour faire des affaires, investir dans la collectivité ou avoir accès aux ressources humaines – vous devez avoir une stratégie en place pour vous assurer que la mobilisation est efficace.

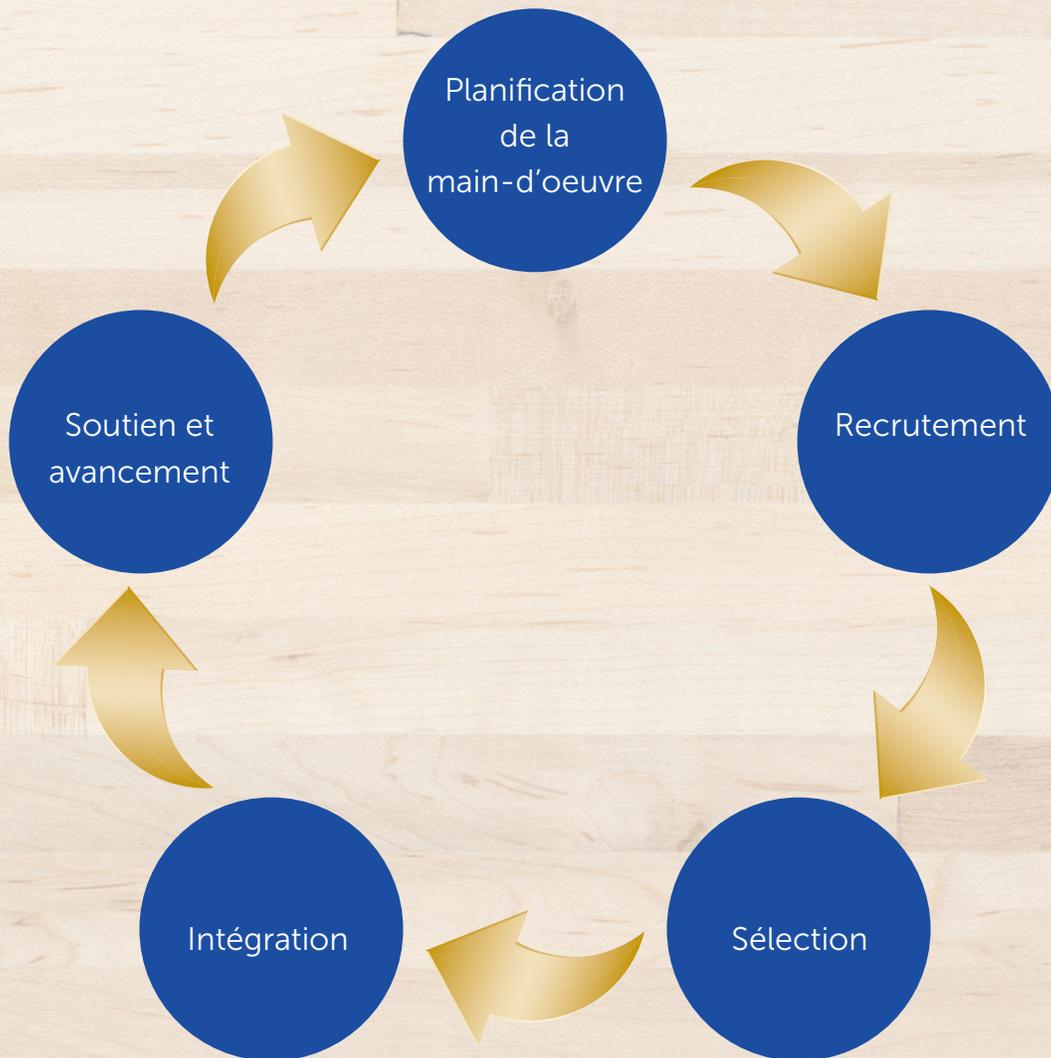
**« Lorsque vous décidez de collaborer et vous engager avec des collectivités autochtones, il est vraiment important d'adopter une approche axée sur les valeurs. »**

James Williams, agent de liaison auprès des Autochtones, Kiewit Infrastructure

## Votre stratégie de recrutement des Autochtones

Le diagramme ci-dessous représente un cycle de recrutement typique comportant cinq éléments. Bien que ces éléments puissent varier en fonction de la taille de l'entreprise et du fait que l'entreprise soit syndiquée ou non, ces étapes sont relativement communes à l'échelle de l'industrie et s'appliquent tant aux Autochtones qu'aux non-Autochtones. Les entreprises qui ont du succès dans leur démarche de recrutement auprès des Autochtones ont mis en place un processus de recrutement qui va au-delà de l'approche universelle ou du moule unique et ont identifié les façons dont chaque étape du processus est nuancée en fonction des candidats ciblés ou des nouveaux employés autochtones.

Dans le cadre de votre planification de la main-d'œuvre, considérez la règle de trois. Un tiers de la collectivité autochtone peut être prête et disposée à travailler demain. Un tiers des membres auront besoin de perfectionner ou de mettre à niveau leurs compétences. Le dernier tiers peut avoir besoin de formation plus poussée, peut-être en raison d'un manque d'expérience, d'une préparation inadéquate à la vie active et du peu d'éducation et de formation. Quel que soit le ratio de la collectivité avec laquelle vous travaillez, assurez-vous de planifier en conséquence. Votre rôle n'est pas seulement de recruter, mais de développer le bassin de talents. Vous ne pouvez pas simplement diffuser une offre d'emploi et vous attendre à ce que les Autochtones présentent leur candidature.



## Préparez votre lieu de travail

Les entreprises qui ont des engagements fructueux et de bonnes relations avec les Autochtones ont pris la peine de s'assurer que leurs employés partagent leur vision. Il faut que les membres du personnel approuvent et appuient les efforts de l'entreprise afin de créer des occasions d'embauche et d'affaires pour les peuples autochtones. Chacun doit accepter et participer à la stratégie de mobilisation de l'entreprise. Il ne peut pas y avoir un décalage entre les valeurs de mobilisation établies par l'entreprise et les valeurs des employés individuels. Il appartient aux propriétaires d'entreprise de donner l'exemple, et ce, à partir des échelons supérieurs de l'entreprise.

## Faites preuve de bon voisinage

Dans toute entreprise, le niveau de compréhension et de connaissance des traditions, de la culture et des aspirations autochtones peut varier. Certains employés peuvent avoir des relations personnelles avec des amis ou des collègues qui sont autochtones. Par conséquent, ces employés peuvent avoir des liens plus étroits avec les Autochtones et mieux connaître leur situation sociale, économique, historique et politique. D'autres peuvent être moins familiers avec le travail de mobilisation que fait l'entreprise et les circonstances de la collectivité autochtone.

Peu importe leur niveau de connaissances, il est important que les employés appuient les efforts déployés par l'entreprise en vue d'être un « bon voisin » avec les peuples autochtones et leur collectivité. Les entreprises qui transposent cette philosophie de bon voisinage dans leur travail et leurs relations avec les Autochtones ont de meilleures chances de réussir.

**« Entre 20 % et 40 % des travailleurs autochtones ne font pas l'affaire, mais ces données sont les mêmes que celles pour les travailleurs non autochtones. »**

Bill Swaine, gestionnaire principal de projets, Emil Anderson Company

**« En mettant à profit leurs programmes de responsabilité sociale, les entreprises peuvent faire des investissements importants dans les collectivités autochtones et contribuer à régler une foule de problèmes et encourager le bien-être. »**

Edith Garneau, directrice principale, Responsabilité sociale, SNC Lavalin

## 2b : Établissement des relations – Renforcez votre engagement

### Faites progresser la relation et instaurez un climat de confiance

Le travail d'une entreprise dans le domaine de l'inclusion des Autochtones n'est jamais fini. À mesure que la relation avance, vous voudrez sans cesse vous dépasser afin que votre entreprise et vos partenaires puissent continuer de grandir ensemble et de s'aider mutuellement à réussir.

Ceux qui ont atteint un niveau élevé d'inclusion ont su établir des normes exemplaires au sein de leur entreprise. Ils sont reconnus comme des champions.

En tant que groupe, les peuples autochtones sont les plus défavorisés au Canada. Il est devenu de plus en plus important pour les entreprises traditionnelles de manifester leur appui envers les peuples autochtones afin que ceux-ci puissent atteindre leurs objectifs sociaux, économiques et communautaires. Les entreprises doivent pouvoir démontrer comment elles contribuent à cette réalisation. Vous voulez que votre partenaire réussisse et une part de votre engagement consiste donc à faire tout ce que vous pouvez pour assurer cette réussite.

## « Il y a de nombreuses activités de développement qui peuvent favoriser la participation des entreprises autochtones aux chaînes d'approvisionnement des grandes entreprises. »

Phillip Ducharme, directeur, Fournisseur et développement des entreprises, Canadian Aboriginal and Minority Supplier Council

### Élaborez une politique

Alors que vous établissez des relations avec les collectivités autochtones, il est important que votre entreprise mette au point une politique qui confirme votre engagement à l'égard de la mobilisation des Autochtones. Vous pouvez élaborer une politique autonome ou encore l'intégrer à vos autres politiques d'entreprise (p. ex. votre politique sur la diversité ou votre politique sur un milieu de travail favorisant la santé).

Il est important que votre entreprise ait, au minimum, de la documentation qui vous permet de communiquer vos valeurs, vos objectifs et vos engagements à vouloir mobiliser les Autochtones et à établir des relations avec les peuples, les entreprises et les collectivités autochtones. Communiquez votre politique à l'interne à votre personnel et à l'externe aux collectivités autochtones, à vos fournisseurs, à vos partenaires et au grand public. Tous ces groupes d'intérêt doivent comprendre les principes et les convictions de votre entreprise en vue de favoriser la mobilisation et ses relations avec les Autochtones.

### Vous êtes prêt à travailler en partenariat ou en coentreprise

On pourrait s'attendre à voir un plus grand nombre d'occasions d'affaires se développer avec les collectivités autochtones ou leurs sociétés de développement dans l'avenir. Pour les entreprises qui ont acquis les aptitudes et les compétences nécessaires pour travailler avec les entreprises autochtones et leurs sociétés de développement, il y a potentiellement de nombreuses occasions à venir. Mais, il est important d'établir dès le départ les bonnes conditions de partenariat. Il n'y a pas de raccourcis dans l'établissement de telles relations fondamentales.

Les entreprises canadiennes de ressources, de services publics et d'énergie feront face à d'immenses pressions au cours des prochaines années pour démontrer comment elles travaillent avec les collectivités autochtones. Ces pressions se répercuteront sur les entreprises qui font partie de la chaîne d'approvisionnement du secteur des ressources, entre autres les entrepreneurs. Les entreprises qui pourront démontrer qu'elles travaillent de façon efficace avec les collectivités autochtones profiteront d'un important avantage concurrentiel qui les aidera à obtenir des contrats avec de plus grandes entreprises.

## 3b : Établissement des relations – Maintenez une relation harmonieuse et équilibrée

À ce stade de votre démarche, votre entreprise aura réussi à établir des relations positives avec les Autochtones. Votre travail maintenant est de préserver ces relations. Comment fait-on cela? Qu'est-ce qui favorise la pérennité des relations? Qu'est-ce qui nuit au maintien des relations?

### Préservez la relation

Pour préserver la relation, il faut chercher à maintenir un juste équilibre. Les entreprises doivent démontrer leur appui, tout en gérant les attentes de la collectivité concernant les occasions qui se présenteront. Les entreprises ne rendent pas service aux collectivités quand elles augmentent indûment les espoirs et créent des attentes déraisonnables. Cela peut ébranler, voire miner, la relation. Assurez-vous de prêcher et de pratiquer la patience. Il est important de bien choisir le moment, et ce, pour toutes vos décisions qui touchent la collectivité. La clé du succès est de travailler en collaboration avec les collectivités autochtones tout en tenant compte de leurs capacités.

## Établissez une relation fondée sur la réciprocité

Toute bonne relation repose sur un équilibre entre les parties. Voici cinq principes qui vous aideront à maintenir l'équilibre dans votre relation :

- 1. Il faut qu'il y ait un leader.** Il est important de se rappeler pourquoi une entreprise décide de travailler en coentreprise ou en partenariat. Chaque partie met à contribution certaines forces. Il est donc important de laisser chaque partie diriger dans les situations qui lui permettent de mettre en valeur et d'exploiter au maximum ses propres forces. C'est essentiellement une bonne et saine pratique d'affaires.
- 2. La taille et l'envergure peuvent être l'enjeu le plus important d'un partenariat.** Cet enjeu peut survenir quand des entreprises multinationales concluent des partenariats avec les collectivités autochtones. Les collectivités peuvent se sentir dominées ou écrasées parce qu'elles n'ont pas les mêmes ressources dont disposent les grandes entreprises, et ces dernières peuvent ne pas être conscientes que leur taille et leur envergure peuvent créer un déséquilibre de pouvoirs dans la relation.

Pendant l'étape de l'établissement des relations, entendez-vous sur les actifs et les atouts respectifs qui sont attrayants aux deux parties. Il y a évidemment quelque chose qui a motivé le désir d'établir le partenariat. Pour atténuer ou prévenir un sentiment de déséquilibre de pouvoirs, il importe de discuter de la valeur que chaque partie voit dans les actifs et les atouts de l'autre.

- 3. Les différences culturelles ne sont pas nécessairement des facteurs de division, comme on pourrait le croire.** Il est important que les partenaires comprennent comment leurs cultures respectives sont différentes. Des problèmes surviennent quand les partenaires manquent à leur obligation d'exercer une diligence raisonnable et ne reconnaissent pas leurs différences et leurs ressemblances. On peut faire valoir que les différences culturelles peuvent, en fait, sensibiliser les partenaires, les rendre plus conscients des forces que chacun apporte à la relation et rehausser leur capacité de mieux orienter leur démarche. Cela peut contribuer à des partenariats à plus long terme.

Pour bien saisir ces différences, une formation interculturelle est de mise. C'est en apprenant au sujet de l'histoire des peuples autochtones et de leurs collectivités qu'on peut mieux comprendre leurs aspirations passées, présentes et futures.

Les entreprises traditionnelles doivent acquérir des connaissances spécialisées et établir des stratégies pertinentes si elles veulent mobiliser efficacement les Autochtones et créer des relations avec les peuples, les entreprises et les collectivités autochtones. Une relation solidement ancrée dans le respect et la confiance améliorera grandement les chances de réussite à long terme des partenariats avec les Autochtones.

- 4. L'échec et la réussite sont souvent une question de perspective.** Il ne faut pas juger trop rapidement et déclarer qu'un projet ou une initiative est un échec total si les résultats attendus n'ont pas été atteints. Dans le monde des affaires, il faut faire preuve de résilience. Il est rare que tout se

« La patience et la pratique peuvent donner lieu à de puissantes solutions de partenariat. »

Beaver Paul, agent de liaison auprès des Autochtones, Passation de marchés, Oléoduc Énergie Est, Tobique, N.-B.

« Prenez le temps de vous asseoir et de vous entretenir avec les entreprises autochtones pour identifier les lacunes en matière de capacités. »

Jeff Westeinde, président du conseil, Windmill Developments

passer comme prévu, surtout dans de nouvelles situations. Évidemment, toute entreprise souhaite obtenir de bons résultats financiers. Mais rarement dira-t-on qu'un partenariat est un échec total même s'il n'a pas atteint les résultats souhaités. Les entreprises qui réussissent sont celles qui se sont fixé une vision à long terme. Même si les objectifs à court terme ne sont pas atteints, les leçons apprises peuvent servir dans le cadre de futurs projets.

- 5. Respectez votre partenaire.** Si une situation devient ingérable à long terme, il importe de mettre fin au partenariat. Les bons partenaires se séparent avec le plus grand des respects et laissent la porte ouverte à la possibilité de renouer leurs liens. Les affaires sont souvent le résultat d'un heureux hasard. Un jour vous pouvez être en désaccord avec un partenaire et le lendemain vous pouvez tous les deux voir de bonnes raisons de rétablir la relation.

## Mesures de précaution et de protection

Voici quelques observations pour vous aider à maintenir vos relations avec les Autochtones. Il y a des anecdotes qui continuent de circuler dans l'industrie de la construction au sujet de tentatives d'établir des relations avec les Autochtones qui se sont soldées par un échec. Ces histoires ne se terminent pas bien. Si vous ne voulez pas être de ceux qui parlent en connaissance de cause de tels échecs, vous devez protéger vos engagements et vos relations avec les Autochtones.

Précédemment, nous avons mentionné quelques mesures qui devraient être suivies dans votre démarche. Entre autres, documentez vos entretiens et vos réunions avec les collectivités autochtones, car c'est une bonne façon de vérifier que les choses avancent dans la bonne voie et d'assurer la transparence. Par ailleurs, il est important de bien gérer les attentes; il est préférable d'en promettre moins et d'en faire plus.

Quels autres conseils les propriétaires et les dirigeants d'entreprises de construction ont-ils à donner à ce sujet? Voici cinq suggestions de la part de personnes qui ont été témoins ou qui ont vécu la réalité d'essayer de forger des relations et des engagements avec les Autochtones :

1. Il y a l'exemple du gestionnaire qui était intéressé par un appel d'offres et qui avait dix jours pour soumissionner. La soumission dépendait directement de la participation des Autochtones. Le gestionnaire s'est présenté sans préavis dans la collectivité en espérant de conclure une entente. Je lui ai dit qu'il perdait son temps. Il aurait mieux fait de laisser tomber la soumission et de tenter d'établir une relation à plus long terme avec la collectivité. Si le geste est précipité, le projet est probablement voué à l'échec.
2. J'ai entendu parler d'un gestionnaire de la construction qui avait un contrat pour construire un immeuble près d'une collectivité autochtone. Un aîné de la collectivité s'est entretenu avec lui et a tenté de lui parler de la région et des zones à risque d'inondation. Mais il est parfois difficile d'essayer de convaincre les entreprises d'écouter les Autochtones. Il est encore plus difficile de leur faire comprendre que le savoir traditionnel des Autochtones est valide. Cela revient à une question de compétences culturelles. Quand des Autochtones et des non-Autochtones discutent ensemble, ces derniers ont tendance à vouloir combler les silences. Je leur dis d'attendre trois fois plus longtemps que d'habitude avant de prendre la parole. C'est une question de respect. Lorsque les parties font preuve de respect, la relation fonctionne mieux à long terme. (En passant, l'aîné avait raison. L'immeuble a été inondé au printemps et a dû être reconstruit plus tard dans l'année).
3. Comprenez la gouvernance des entreprises. Dans les Premières Nations, les affaires de la collectivité sont dirigées par le chef et les conseillers. Par ailleurs, dans les collectivités des Métis et des Inuits, il y a des dirigeants politiques. Il y a également de nombreuses sociétés de développement économique autochtone qui jouent un rôle important dans le développement des affaires. L'interaction entre les politiciens autochtones et ces sociétés de développement peut être comparée aux leaders politiques qui interagissent avec les sociétés d'État. De bonnes pratiques de gouvernance doivent être en place pour assurer que les partenariats économiques sont viables, durables et efficaces.

4. Les propriétaires ou les dirigeants d'entreprises de construction doivent considérer les risques et les occasions dans les collectivités qui n'ont pas encore mis au point des pouvoirs, des systèmes et des pratiques efficaces en matière de développement économique. D'entrée de jeu, il pourrait être utile de retenir les services de cabinets comptables qui ont de l'expertise en la matière. Si vous ne savez pas à quel cabinet comptable vous adresser, vérifiez lesquels appuient activement les organisations, les collectivités et les causes autochtones et quels cabinets travaillent déjà avec des clients autochtones. Il y a également des consultants et des avocats qui se spécialisent dans ce domaine. Cela peut valoir la peine et l'investissement de faire appel à des cabinets comptables et d'avocats qui peuvent vous aider dans votre démarche et vous assurer que les mécanismes et principes de gouvernance sont solides dès le départ. Ces spécialistes peuvent vous donner des conseils et vous guider.
5. S'il n'y a pas de société de développement économique dans la collectivité, il pourrait être important, voire crucial, d'établir une telle société pour les besoins d'un projet de développement. Il importe de séparer les responsabilités financières de la collectivité de celles du projet. Si des questions de gouvernance deviennent brouillées, vous pourriez devoir faire appel à un intermédiaire. De plus, les leaders politiques peuvent être élus aux deux ou aux quatre ans selon la collectivité et vous voulez réduire le risque de toute dérive ou tout recul pour ce qui est des questions de gouvernance. Soyez au courant des élections dans les collectivités autochtones et soyez attentif à ce que peut représenter un changement de leadership dans vos relations d'affaires.

## **Soyez un bon partenaire – Il faut deux ailes pour voler**

Nous ne voulons pas laisser entendre, à la lumière des suggestions ci-dessus, que les échecs dans les engagements et les relations avec les Autochtones sont attribuables principalement à des manquements de la part des propriétaires et des dirigeants d'entreprises. En fait, les deux parties sont à blâmer quand les choses vont mal et que les engagements tournent au vinaigre.

Un des motifs de préoccupation est le silence. Le silence peut être un signal de communication assez puissant. Il se peut que la personne ou la collectivité ne soit pas d'accord avec l'approche ou les idées de votre entreprise. Quand vous êtes confronté à un silence inattendu, il peut être utile de faire appel à une tierce partie qui peut examiner les problèmes et faire la lumière sur la situation.

Les collectivités qui n'ont pas la capacité initiale de répondre aux propositions d'affaire ont besoin d'aide. Si le projet est d'assez grande envergure, l'entreprise peut aider la collectivité à embaucher une personne qui a de l'expérience en affaires et en développement économique. Soyez proactif. Si cela est possible, aidez la collectivité à bâtir la capacité dont elle a besoin pour répondre à votre engagement. Vous pouvez également aider la collectivité à mobiliser les ressources nécessaires pour accroître sa capacité de faire des affaires.

## **Aller de l'avant**

Comme propriétaires d'entreprise, dirigeants et leaders, vous avez un rôle important à jouer pour ce qui est de donner à votre entreprise et à vos employés les renseignements et les stratégies dont ils ont besoin pour réussir dans les partenariats avec les Autochtones. Les peuples, les entreprises et les collectivités autochtones cherchent à développer leurs collectivités et leurs économies en établissant des partenariats et des engagements solides.

Certes, il y a des défis à l'horizon. Il y a d'importants écarts socio-économiques à combler. En forgeant et en renouvelant nos relations, nous pourrions établir des partenariats qui stimuleront la prospérité socio-économique. De meilleurs résultats sur le plan de l'éducation, de l'emploi et de l'économie sont des objectifs que nous partageons tous et qui profitent à tous les Canadiens.

# Comités

## Comité national de gestion du projet de mobilisation des Autochtones

### Membres du Comité de gestion de projet

Chris Lorenc, Président  
Manitoba Heavy Construction Association  
Coprésident, Comité de gestion de projet

Victoria LaBillois, Présidente  
Wejipeg Excavation  
Coprésidente, Comité de gestion de projet

Joe Wrobel, Président-directeur général  
JPW Road & Bridge Inc.

Dan Christmas, Conseiller principal  
Première Nation Membertou

Dave Kinley, Président  
Concept Electric Ltd.

Michael Atkinson, Président  
Association canadienne de la construction

Aneel Rangji  
Vice-présidente, affaires juridiques et ressources  
humaines de l'industrie  
Association canadienne de la construction

Kelly J Lendsay  
Président, consultant et auteur  
Indigenous Works

Craig J Hall  
Chef des opérations, consultant et auteur  
Indigenous Works

## Guide de la mobilisation des Autochtones

### Groupe consultatif national du guide de la mobilisation des Autochtones

Phillip Ducharme  
Directeur, Fournisseur et développement des entreprises  
Canadian Aboriginal & Minority Supplier Council,  
Ontario

Beaver Paul  
Agent de liaison auprès des Autochtones,  
Gestion de la chaîne d'approvisionnement et  
passation des marchés  
Oléoduc Énergie Est, N.-B.

Edith Garneau  
Directrice principale, Responsabilité sociale  
SNC Lavalin, Québec

Colleen Munro, Présidente  
Hugh Munro Construction, Manitoba

Chef Kenneth Karonhiatie McComber  
Conseil Mohawk de Kahnawá:ke, Québec

Joe Thompson,  
Spécialiste des partenariats d'emploi avec les  
Autochtones  
Manitoba Hydro, Manitoba

Bruce Lund  
Directeur, Projets spéciaux  
BC Construction Association, C.-B.

Joseph Wabegijig  
Analyste du déploiement, Groupe de réalisation  
de projets  
Hatch, Ontario

Carole Morsky  
Vice-présidente  
The Morsky Group, Saskatchewan

## Entrevues avec le groupe de consultation

Ron Castel  
Agent de liaison auprès des Autochtones  
Conseil sectoriel de la construction du  
Manitoba, Manitoba

Marc Richard  
Directeur général  
Borea Construction, Québec

Mark Dreschel  
Vice-président principal  
Bird Construction, Saskatchewan

Jamie Saulnier  
Président  
Running Deer Resources, Alberta

Phillip Ducharme  
Directeur, Fournisseur et développement des  
entreprises  
Canadian Aboriginal and Minority Supplier  
Council, Ontario

Bill Swaine  
Gestionnaire principal de projets  
Emil Anderson Construction, C.-B.

Edith Garneau  
Directrice principale, Responsabilité sociale  
SNC Lavalin, Québec

Joe Thompson,  
Spécialiste des partenariats d'emploi avec les  
Autochtones  
Manitoba Hydro, Manitoba

Shaun Howdle  
Directeur général, division industrielle de l'ouest  
du Canada  
Concept Group Inc, Saskatchewan

Joseph Wabegijig  
Analyste de déploiement, Groupe réalisation de  
projets  
Hatch Ltd., Ontario

Nick Johnson  
Vice-président, Ressources humaines  
Bird Construction, Saskatchewan

Jeff Westeinde  
Président du conseil  
Windmill Developments, Ontario

Chief Kenneth Karonhiatie McComber  
Conseil Mohawk de Kahnawá:ke, Québec

Jonathan Westeinde  
Associé directeur  
Windmill Developments, Ontario

Bruce Lund  
Directeur, Projets spéciaux  
BC Construction Association, C.-B.

Paul Wearmouth  
Spécialiste régional, Hydro  
Kiewit Infrastructure Co., C.-B.

Carole Morsky  
Vice-présidente  
The Morsky Group, Saskatchewan

James Williams  
Agent de liaison auprès des Autochtones  
Kiewit Infrastructure Co., C.-B.

Terri Lynn Morrison  
Directrice de projets  
Mesjí'g Ujju's'n Wind Farm, Québec

Joe Wrobel  
Président-directeur général  
JPW Road & Bridge Inc., C.-B.

Colleen Munro, présidente  
Hugh Munro Construction, Manitoba

Trevor Wynd  
Hall Constructors, Ontario

**Canadian  
Construction  
Association**



**Association  
canadienne de  
la construction**

**Association canadienne de la construction**

1900 – 275, rue Slater  
Ottawa, ON K1P 5H9

Tél. : 613-236-9455  
Télééc. : 613-236-9526  
cca@cca-acc.com  
www.cca-acc.com



**Indigenous Works**

**Indigenous Works**

#2, 2510, avenue Jasper  
Saskatoon, SK S7J 2K2

Tél. : 306-956-5360  
Télééc. : 306-956-5361  
contact.us@indigenousworks.ca

[www.indigenousworks.ca](http://www.indigenousworks.ca)