

CHAIRE DE LEADERSHIP EN ENSEIGNEMENT (CLE)
EN FORESTERIE AUTOCHTONE



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

Rapport présenté au
Fonds de recherche du Québec –
Société et culture (FRQSC)
et au
Ministère du Travail, de l'Emploi
et de la Solidarité sociale (MTESS)

2019

Faculté de foresterie,
de géographie
et de géomatique



UNIVERSITÉ
LAVAL

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

Pascal Vallières, auxiliaire de recherche, Département des sciences du bois et de la forêt, Université Laval.

Jean-Michel-Beaudoin, professeur, Département des sciences du bois et de la forêt, Université Laval.

Hugo Asselin, professeur titulaire, École d'études autochtones, Université du Québec en Abitibi-Témiscamingue

Citer ce rapport :

Vallières, P., Beaudoin, J-M., Asselin, H. (2019). Attitudes et comportements des employeurs à l'égard de la main-d'œuvre autochtone dans le secteur des pêches. Rapport soumis à : Fonds de recherche du Québec – Société et culture (FRQSC) et au Ministère du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale (MTESS). Université Laval.

ISBN : 978-2-9817327-4-3

Ce rapport fait partie du projet *Regards sur les attitudes et comportements des employeurs à l'égard de la diversité de la main-d'oeuvre autochtone*

CHERCHEUR PRINCIPAL

Jean-Michel-Beaudoin, Professeur, Chaire de leadership en enseignement en foresterie autochtone, Département des sciences du bois et de la forêt, Université Laval

COCHERCHEURS

Hugo Asselin, Professeur titulaire, École d'études autochtones, Université du Québec en Abitibi-Témiscamingue

Étienne St-Jean, Professeur titulaire, Institut de recherche sur les PME, Université du Québec à Trois-Rivières

Luc Bouthillier, Professeur titulaire, Département des sciences du bois et de la forêt, Université Laval

Jamal Ben Mansour, Professeur agrégé, Département de gestion des ressources humaines, Université du Québec à Trois-Rivières

Bruno Fabi, Professeur émérite, Département de gestion des ressources humaines, Université du Québec à Trois-Rivières

Delphine Théberge, Professionnelle de recherche, Chaire de leadership en enseignement en foresterie autochtone, Département des sciences du bois et de la forêt, Université Laval

Résumé

Au Québec, le secteur des pêches commerciales fait face à des problèmes de rareté de main-d'œuvre, dans un contexte où les régions maritimes connaissent un déclin démographique important. Face à ce constat, les communautés autochtones côtières apparaissent comme un bassin de main-d'œuvre potentiel pour ce secteur, en raison de la croissance démographique qu'elles connaissent, de la jeunesse de leurs populations et du taux de chômage élevé qui y est observé.

Le présent rapport vise à mieux faire comprendre les attitudes et les comportements des employeurs dans le secteur des pêches commerciales, notamment en ce qui a trait aux pratiques d'attraction, de mobilisation et de rétention de la main-d'œuvre autochtone. Ce secteur d'activités constitue aujourd'hui un pôle de développement socioéconomique important pour les communautés autochtones du Québec maritime, puisque ce sont les conseils de bande autochtones qui gèrent les entreprises de

pêche et font travailler la main-d'œuvre issue des communautés. Depuis le début des années 2000, suite à l'attribution de permis et de quotas de pêches par le gouvernement fédéral, le contrôle des entreprises de pêches par les conseils de bande découle d'une volonté politique des gouvernements autochtones locaux d'utiliser le secteur des pêches comme levier économique majeur. Ainsi, ce rapport vise à mieux comprendre comment les employeurs gèrent la diversité de la main-d'œuvre autochtone dans ce secteur d'activité, de même que les défis importants auxquels ils font face.

Les expériences et les pratiques recensées pourront orienter les différents intervenants du secteur des pêches commerciales, ainsi que les gouvernements, vers des actions concrètes en matière de gestion des ressources humaines autochtones. De plus, les résultats aideront à faire la promotion de l'emploi pour assurer la relève dans ce secteur d'activités.



Credit: AMIK

Table des matières

Avant-propos	5	5.3. Facteurs liés au groupe de travail.....	24
1. Introduction	6	5.3.1. Climat de travail / relation avec les pairs	24
2. Contextualisation du secteur des pêches commerciales	7	5.3.2. Climat de travail / relation avec les superviseurs et les employeurs	26
3. Objectifs de la recherche.....	9	5.4. Facteurs individuels	28
4. Méthodologie.....	9	5.4.1. Scolarisation	28
4.1. Collecte des données	9	5.4.2. Qualités personnelles	29
4.2. Analyse des données	10	6. Discussion	32
5. Analyse des résultats.....	11	6.1. Facteurs sociétaux	32
5.1. Facteurs sociétaux	11	6.2. Facteurs de niveau organisationnel	34
5.1.1. Cadre politico-juridique.....	11	6.3. Facteurs liés au groupe de travail.....	36
5.1.2. Contexte économique.....	13	6.4. Facteurs individuels	37
5.1.3. Contexte géographique.....	13	Conclusion	38
5.1.4. Santé.....	13	Bibliographie.....	39
5.1.5. Culture et traditions	14	ANNEXE I : Guide d'entrevue	44
5.1.6. Genre	14	ANNEXE II : Inscriptions des candidats autochtones aux formations de l'École des pêches et de l'aquaculture du Québec	47
5.1.7. Scolarisation	15		
5.2. Facteurs de niveau organisationnel	15		
5.2.1. Recrutement et sélection	15		
5.2.2. Accueil et intégration	16		
5.2.3. Modes de rémunération	16		
5.2.4. Formation et développement des compétences	18		
5.2.5. Flexibilité des pratiques de gestion des ressources humaines	21		
5.2.6. Conciliation travail-famille-vie personnelle.....	21		
5.2.7. Politiques et stratégies des employeurs	22		

Avant-propos

Cette recherche est réalisée dans le cadre du projet « Regards sur les attitudes et comportements des employeurs à l'égard de la diversité de la main-d'œuvre autochtone », dirigé par Jean-Michel Beaudoin (Université Laval), Hugo Asselin (Université du Québec en Abitibi-Témiscamingue), Jamal Ben Mansour (Université du Québec à Trois-Rivières), Luc Bouthillier (Université Laval), Bruno Fabi (Université du Québec à Trois-Rivières) et Étienne St-Jean (Université du Québec à Trois-Rivières).

Ce projet a bénéficié d'un financement du Fonds de recherche du Québec - Société et culture (FRQSC), dans le cadre de l'action concertée *Attitudes et comportements des employeurs à l'égard de la diversité de la main-d'oeuvre – le cas des personnes immigrantes et des Autochtones*, et du Ministère du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale (MTESS).



Credit: AMI

1. Introduction

Au Québec, le secteur des pêches commerciales fait face à des problèmes de rareté de main-d'œuvre (CSMOPM 2014), dans un contexte où les régions maritimes connaissent un déclin démographique important (Institut de la Statistique du Québec 2017a, 2017b, 2017c). Face à ce constat, les communautés autochtones côtières peuvent apparaître comme un bassin de main-d'œuvre potentiel pour ce secteur, en raison de la croissance démographique qu'elles connaissent, de la jeunesse de leurs populations et du taux de chômage élevé qui y est observé (AADNC 2011; Brown et Fraehlich 2012; Marshall *et al.* 2013). Toutefois, des défis demeurent concernant la professionnalisation des Autochtones dans ce secteur, la reconnaissance professionnelle des travailleurs de la mer étant aujourd'hui soumise à des normes, des règlements et des exigences de formation (BAPAP 2011). De plus, l'accès aux postes de gestionnaires, de coordonnateurs des pêches et de capitaines par les membres des communautés demeure un objectif à atteindre pour plusieurs entreprises de pêche commerciale autochtones (Capitaine 2012 : 298).

Comme nous le verrons dans ce rapport, le secteur des pêches constitue un pôle de développement socioéconomique important pour les communautés autochtones du Québec maritime, puisque ce sont les conseils de bande autochtones qui détiennent les entreprises de pêche et font travailler la

main-d'œuvre issue des communautés (Charest *et al.* 2012). D'ailleurs, un rapport de la Commission de développement économique des Premières Nations du Québec et du Labrador souligne la place prépondérante qu'occupent les conseils de bande dans l'économie des communautés autochtones (CDEPNQL 2013). Depuis le début des années 2000, suite à l'attribution de permis et de quotas de pêche par le gouvernement fédéral, le contrôle des entreprises de pêches par les conseils de bande découle d'une volonté politique des gouvernements autochtones locaux d'utiliser le secteur des pêches comme levier de développement économique communautaire (Bergeron 2012; Capitaine 2012; Charest 2012).

Ainsi, le présent rapport vise à mieux comprendre les attitudes et les comportements des employeurs dans le secteur des pêches commerciales, notamment en ce qui a trait aux pratiques, d'attraction, d'intégration et de rétention de la main-d'œuvre autochtone. Les expériences et les pratiques recensées pourront orienter le Ministère du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale, Emploi-Québec, les employeurs (autochtones ou non) ainsi que les différents intervenants du secteur vers des actions concrètes en matière de gestion des ressources humaines autochtones. De plus, les résultats aideront à faire la promotion de l'emploi pour assurer la relève dans ce secteur d'activités.

2. Contextualisation du secteur des pêches commerciales

Suite au jugement Marshall de 1999, la modification du cadre législatif fédéral a eu un impact majeur sur l'intégration et la participation des Autochtones dans le secteur des pêches commerciales. Il faut savoir que, traditionnellement, les communautés autochtones du Québec maritime ont toujours fait appel aux ressources halieutiques pour leur subsistance et que la pêche alimentaire était pratiquée tant en eaux douces qu'en milieu marin. Toutefois, avec le développement progressif des pêches commerciales par les colons européens, les populations autochtones se sont retrouvées marginalisées et dépossédées de leurs droits de pêche, et ce, dès le XVII^e siècle. Des rivalités autour de la pêche au saumon ont amené les Mi'gmaq de la Baie-des-Chaleurs à développer des stratégies de résistance, notamment des pétitions, des plaintes et des requêtes aux autorités, à partir de la fin du XVIII^e siècle (Massicotte 2009). Du côté des Innus de la Côte-Nord, différentes communautés se sont mobilisées dans les années 1970 et 1980 afin de reprendre le contrôle de la pêche au saumon sur leurs territoires traditionnels. Des actions telles que l'occupation des rivières Mingan et Manitou ont mené à ce qui fut appelé « la guerre du saumon » (McKenzie et Vincent 2010; Panasuk et Proulx 1981; Richard 2002).

Il faut attendre le **jugement Sparrow** de la Cour suprême du Canada, en 1990, pour que les communautés autochtones obtiennent une reconnaissance de leurs droits en ce qui concerne les pêches alimentaires, sociales et rituelles. Ce jugement historique entraîne la mise en œuvre, en 1992, d'un nouveau programme par Pêches et Océans Canada, intitulé la *Stratégie relative aux pêches autochtones* (SRAPA). Les objectifs poursuivis par le ministère sont notamment de :

- améliorer la conservation, la gestion et la mise en valeur de la ressource;
- contribuer à l'autonomie économique des collectivités autochtones;

- jeter des bases du développement de l'autodétermination et la conclusion de traités;
- par le truchement de projets de cogestion avec les peuples autochtones, améliorer les compétences et la capacité de gestion des membres des Premières Nations (Charest *et al.* 2012 : 226).

À partir de 1994, le Programme de transfert des allocations (PTA) procède à la redistribution aux communautés autochtones des permis de pêche commerciale ayant fait l'objet d'un processus de renonciation volontaire, permettant ainsi de ne pas augmenter l'effort de pêche. Cet accès aux pêches commerciales s'est fait de manière proportionnelle à la population des communautés. Selon les termes du ministère, ce programme a pour but de :

contribuer au développement économique, basé sur les pêches, des collectivités autochtones côtières en leur fournissant des possibilités de participation accrue dans l'industrie de la pêche commerciale. Le PTA peut fournir un accès aux pêches commerciales (ce qui peut comprendre des permis, des quotas, des bateaux et des engins) aux Premières nations admissibles aux termes d'une entente de pêche globale relative à la SRAPA négociée chaque année (Pêches et Océans Canada 2015).

Comme le souligne Mathieu Bergeron dans sa recherche sur la pêche commerciale chez les Innus d'Ekuanitshit, suite au jugement Sparrow et à la mise en place de la SRAPA, Pêches et Océans Canada a mis « à la disposition des communautés autochtones innues, vivant en bordure du fleuve et du golfe du Saint-Laurent, des permis commerciaux autochtones, communément appelés « permis communautaires ». Émis à un groupe, un organisme ou une communauté autochtone en vertu du Règlement sur les permis de pêche autochtones, le permis communautaire diffère du permis de pêche commercial émis à un seul individu. Ainsi,

lorsqu'une communauté autochtone acquiert un permis commercial traditionnel d'un pêcheur non-autochtone, ce dernier devient un permis communautaire lors de la transaction et de l'émission du permis à son nouveau détenteur» (Bergeron 2012 : 250).

Comme mentionné dans un document de Pêches et Océans Canada présentant le profil socioéconomique de l'industrie de la pêche au Québec, « [entre] 1996 et 1999, période durant laquelle les communautés du secteur Gaspésie-Bas-Saint-Laurent n'étaient pas encore actives dans la pêche commerciale, les débarquements des sept communautés autochtones de la Côte-Nord étaient constitués exclusivement de crabes des neiges. Ils généraient des revenus annuels totaux variant entre 0,1 et 0,5 M\$ » (Pêches et Océans Canada 2010 : 13).

Le jugement **Marshall** de 1999 marque un tournant majeur pour les nations autochtones côtières puisqu'il leur accorde le droit de participer aux différentes pêches et, surtout, celui de commercialiser leurs captures. Dès lors, le secteur des pêches commerciales connaît un développement rapide au sein des communautés autochtones du Québec maritime, lesquelles bénéficient d'un soutien du gouvernement fédéral afin d'acquérir leurs premiers navires et permis de pêche commerciaux.

À partir de l'année 2000, les débarquements de pêche commerciale des communautés autochtones du Québec maritime prennent véritablement de l'importance. Un document de Pêches et Océans Canada rappelle que « [cette] année-là, les communautés autochtones du secteur Gaspésie-Bas-Saint-Laurent ont débuté la pêche commerciale et les allocations des communautés de la Côte-Nord ont augmenté substantiellement. La croissance des débarquements s'est poursuivie jusqu'en 2004, puis en 2005, les quantités débarquées se sont stabilisées, alors que le prix des crustacés s'est mis à baisser. Cela a provoqué une diminution de la valeur des débarquements » (Pêches et Océans Canada 2010 : 13).

Créé en 2004, le Programme autochtone de gestion des ressources aquatiques et océaniques (PAGRAO) visait « à aider les groupes autochtones à participer efficacement aux processus consultatifs et décisionnels pour la gestion des

ressources aquatiques et des océans » (Pêches et Océans Canada 2012). Ce programme a soutenu la création, en 2006, de l'Agence Mamu Innu Kaikusseht (AMIK), laquelle regroupe sept communautés innues, soit Essipit, Pessamit, Uashat mak Mani-Utenam, Ekuanitshit, Nutashkuan, Unamen Shipu et Pakua Shipu. En 2012, la mise sur pied de l'Agence de gestion halieutique autochtone Mi'gmaq et Malécite (AGHAMM) a permis le regroupement des communautés mi'gmaq de Gespeg et de Gesgapegiag ainsi que des Malécites de Viger. Nous verrons plus loin le rôle que jouent ces agences dans la professionnalisation de la main-d'œuvre autochtone dans le secteur des pêches.

Les populations autochtones du Québec et du reste du Canada connaissent des taux de chômage plus élevés que la population québécoise ou canadienne (Guilbaut 2017; Institut de la Statistique du Québec 2018a). Les taux d'emploi et d'activité ainsi que la rémunération que connaissent les populations autochtones montrent qu'elles demeurent désavantagées sur le marché du travail par rapport à la population non-autochtone (Mendelson 2004 : 18-23). Ainsi, l'accès aux pêches commerciales a constitué pour les communautés autochtones une occasion de développer un secteur d'activités permettant de générer des retombées économiques importantes et de créer des emplois. La gestion de ce secteur doit se faire par l'intermédiaire des organisations autochtones (conseil de bande, conseil tribal ou association qui représente une collectivité territoriale autochtone), en vertu de la Loi sur les pêches et du Règlement sur les permis de pêche communautaires des Autochtones (Pêches et Océans Canada 2007 : 12).

Plusieurs études soulignent le développement d'un esprit entrepreneurial au sein des communautés autochtones (Beaudoin 2009, 2010; Bherer 1989; Diochon 2013; Gasse 1991; Sawchuk 1998). Ainsi, deux fois plus d'Autochtones que de Québécois envisageraient une carrière entrepreneuriale et 9,9 % de la population adulte des communautés autochtones aurait été active en démarchage en 2010, contre 5,5 % pour le reste du Québec (Fall et Proulx 2011 : 4). Toutefois, dans le domaine des pêches commerciales autochtones, le secteur privé reste à développer, les permis étant exclusivement détenus par les conseils de bande.

3. Objectifs de la recherche

Ce rapport vise à améliorer nos connaissances sur les façons de favoriser la participation des autochtones au marché du travail. Nous visons les objectifs spécifiques suivants :

- Comprendre les attitudes et comportements des employeurs du secteur des pêches à l'égard de la diversité de la main-d'œuvre autochtone;
- Déterminer si ces employeurs créent un environnement qui valorise la diversité culturelle des travailleurs autochtones.

4. Méthodologie

Cette recherche adopte une méthode qualitative, dont l'objectif vise à comprendre les interactions entre les différents acteurs sociaux (Anadón 2013). Étant nourrie principalement par les informations transmises par les participants à la recherche, la recherche qualitative est relationnelle et permet une construction coopérative de la connaissance (Vasilachis de Gialdino 2009). Les acteurs sociaux sont donc engagés dans la construction du savoir, ce qui implique un principe d'égalité au sein du processus de recherche entre les participants et les chercheurs. Cette reconnaissance de l'implication des participants dans la construction des connaissances repose sur l'appréciation de leurs appartenances multiples, de leurs expériences et de leurs savoirs (Anadón 2013).

Il est à noter que cette recherche a été préalablement approuvée par le Comité universitaire d'éthique de la recherche de l'Université Laval. Les participants ont été informés de leur possibilité de mettre fin à leur participation ainsi que des mesures appliquées pour assurer la confidentialité des renseignements recueillis.

4.1. Collecte des données

Ce rapport est basé sur l'analyse d'une série d'entrevues semi-dirigés réalisés entre octobre 2017 et mars 2018. Quarante-deux (42) employeurs et intervenants du secteur des pêches ont été contactés par téléphone et par courriel afin de solliciter leur participation à l'étude, la moitié d'entre eux travaillant pour des organisations autochtones. Le taux de réponse a été nettement plus élevé du côté des employeurs autochtones (62 %) que du côté des employeurs non-autochtones (14 %). Au final, nous avons interviewé 19 participants occupant des postes au niveau de la coordination des pêches, de la formation, de la direction des ressources humaines et de la direction d'entreprises. Parmi ces participants, notons qu'il y a six Autochtones, dont la moitié sont des femmes. Également, 6 des 19 participants sont des femmes. Ces entretiens concernent 15 organisations, soit six conseils de bande, quatre entreprises

autochtones, deux agences de gestion halieutique autochtones, deux comités et associations du secteur des pêches ainsi qu'un centre de formation spécialisé dans le secteur des pêches. Le nombre d'entrevues recherché visait deux enjeux : celui de la diversification et celui de la saturation (Savoie-Zajc 2007).

L'échantillonnage a été l'objet d'un processus itératif, au fur et à mesure de l'avancement de la recherche documentaire, de la prise de contact avec des informateurs potentiels et de l'analyse des données recueillies. L'identification des participants s'est faite, notamment, grâce à l'effet boule de neige, permettant d'identifier de potentiels participants grâce à ceux qui connaissent dans ce secteur d'autres personnes pouvant souhaiter participer à la recherche.

La conception du guide d'entrevue est basée sur le modèle de gestion de la diversité proposé par Guillaume *et al.* (2014). Ainsi, le guide d'entrevue (Annexe I) aborde des facteurs sociétaux (contextes économique, sociodémographique, géographique et politique, etc.), des facteurs organisationnels (perceptions, politiques et stratégies des employeurs, formation, etc.), des facteurs liés au groupe de travail (climat de travail, relations, etc.) ainsi que des facteurs individuels (éducation, qualités personnelles, etc.). En raison de la répartition géographique des participants et du temps relativement court imparti à la collecte de données, les entrevues ont majoritairement été conduites par téléphone (84 %). La durée moyenne des entrevues a été de 40 minutes.

Enfin, les données recueillies par entrevues ont été appuyées par une recherche documentaire, regroupant principalement des travaux universitaires, des articles scientifiques, des publications gouvernementales ainsi que des rapports institutionnels.

4.2. Analyse des données

L'analyse des données recueillies lors des entrevues s'est appuyée sur le modèle de gestion de la diversité proposé par Guillaume *et al.* (2014). Les entrevues réalisées dans le cadre de ce projet de recherche ont fait l'objet d'une analyse de discours, ayant permis de regrouper les propos sous différents thèmes et

de comparer les perspectives, les attitudes et les pratiques des différents acteurs sociaux concernés. Les entrevues enregistrées sur support audio ont fait l'objet d'une transcription minutieuse, avant d'être intégrées dans le logiciel d'analyse qualitative *Nvivo*. Le processus de codage des entrevues a été réalisé en repérant, à l'aide des questions d'entrevue, les sous-thèmes abordés et en les regroupant dans des catégories plus larges.

Les extraits d'entrevues qui figurent dans ce rapport sont identifiés suivant la fonction occupée par le participant et son lieu géographique. Les codes suivants ont été utilisés pour les fonctions : CP (coordonnateur des pêches), DRH (directeur des ressources humaines), DG (directeur général), DDE (directeur du développement économique), CPED (conseiller pédagogique), CB (capitaine de bateau) et DS (directeur scientifique).

Tableau 1. Codes des entrevues

Codes	Fonctions	Nombre
CB	Capitaine de bateau	1
CP	Coordonnateur des pêches	8
CPED	Conseiller pédagogique	1
DDE	Directeur de développement économique	2
DG	Directeur général	3
DRH	Directeur des ressources humaines	2
DS	Directeur scientifique	1
GP	Gestionnaire des pêches	1
	TOTAL	19

5. Analyse des résultats

Les résultats présentés dans cette recherche sont influencés par le fait que douze des quinze organisations participantes sont des organisations autochtones, dont la mission est de favoriser l'embauche des membres des communautés. Plusieurs employeurs ont souligné les améliorations qu'ils ont observées au cours des dernières années, notamment en ce qui concerne le rendement, les compétences et le respect des règles de sécurité. Ils reconnaissent les efforts consentis par leurs employés autochtones ainsi que leur motivation pour la pêche :

Mon noyau dur est constitué de passionnés. Ce sont des gars qui adorent le travail et qui donnent un très bon rendement. Je n'ai pas un mot à dire par rapport au rendement de l'équipage (CP-02).

Je tiens à dire que les pêcheurs [autochtones] sont des gens qui travaillent fort physiquement. Ils sont souvent reconnaissants pour cet emploi et pour l'opportunité qu'ils ont. Ils sont respectueux de la ressource. Ce sont également des gens qui sont bien formés, parce qu'ils ont eu la chance de bénéficier de certains programmes gouvernementaux. Ce sont de bons travailleurs (CP-06)

Honnêtement, ce sont des gens qui sont tout à fait à leur place (CPED-01).

La proportion d'employés autochtones sur les bateaux de pêche varie grandement d'une entreprise à l'autre, se situant entre 40 % et 90 %, avec une moyenne de 69 % pour l'ensemble des entreprises de pêche consultées (Annexe II). La tendance chez les employeurs contactés est à l'augmentation de la proportion d'employés autochtones, visant idéalement à former des équipages composés exclusivement d'Autochtones :

Au fil des années, la situation évolue, on réussit de plus en plus à recruter de la main-d'œuvre autochtone (CP-01).

C'est sûr que ce qu'on vise, éventuellement, c'est que nos emplois soient occupés à 100 % par des gens de la communauté (CP-03).

Chaque communauté compte beaucoup plus de capitaines qu'avant. Il y a vraiment eu beaucoup d'efforts de formation qui ont été faits. Les communautés visent essentiellement des équipages à 100 % autochtones dans les prochaines années (DG-02).

5.1. Facteurs sociétaux

Les facteurs sociétaux qui émergent de la recherche concernent le cadre politico-juridique, les contextes économique et géographique, la santé, la culture et les traditions, le genre et la scolarisation.

5.1.1. Cadre politico-juridique

Pour l'un des participants, les entreprises de pêche innues ont connu une transition graduelle vers les pêches commerciales suite au jugement Sparrow :

Le jugement Sparrow, c'était vraiment plus doux comme intégration des Premières Nations à la pêche par rapport au jugement Marshall [...]. Les nations qui ont commencé à s'impliquer dans la pêche suivant le jugement Sparrow, on peut quasiment dire que ce sont les enfants pauvres. [...] Ça a été une intégration à petit budget, qui s'est faite de manière beaucoup plus graduelle que dans le cas des autres nations [les Malécites et les Mi'gmaq]. Ils avaient des petits moyens, de petites quantités de navires, de petits quotas. Ils ont donc commencé à prendre un peu d'expérience en ce qui concerne la gestion de leurs pêches, la manière dont ils ont formé leur équipage (GP-01).

Trois intervenants ont rappelé les changements rapides qu'ont connus les entreprises de pêche malécites et mi'gmaq après le jugement Marshall :

Lorsque je regarde comment ça s'est passé pour les Malécites et les Mi'gmaq, leur intégration [dans les pêches commerciales] s'est faite de manière vraiment intense. Ça s'est fait à court terme, avec des budgets absolument incroyables. [...] Du jour au lendemain, les conseils de bande se sont retrouvés avec des bateaux, des portefeuilles de permis et des quotas à pêcher. Lorsqu'il y a beaucoup d'argent, il y a de gros requins qui sont prêts à venir ramasser l'argent. Il y a eu des transactions qui se sont faites avec des équipements achetés à prix d'or, mais qui, en fait, étaient de la camelote (GP-01).

Nous autres, c'est avec [le jugement] Marshall qu'il y a eu des négociations et que, à partir de 2000, il y a des bateaux, des permis, des équipements de pêche qui ont été transférés à la communauté. Ça a commencé avec la crevette. Après ça, il y a eu le homard, le crabe des neiges et un petit peu de poissons de fond (CP-08).

Après le jugement Marshall, qui a eu lieu en 1999, il y a eu beaucoup d'acquisitions de quota et plusieurs entreprises de pêche ont été transférées aux communautés. Moi, je n'étais pas là dans ce temps-là, mais de ce que je comprends, c'est que c'était plus le Far West, comme on dit. Tu sais, il y avait beaucoup de réactions. Il y avait une grosse courbe d'apprentissage à faire [pour] des gens qui n'avaient jamais pêché commercialement (DG-01).

Concernant le Programme de transfert des allocations (PTA), un coordonnateur des pêches travaillant auprès des Innus de la Côte-Nord a rappelé comment se sont faits ces transferts :

Pendant le jugement Marshall, ils ont démarré un programme qui s'appelait le programme de transfert des allocations qui donnait aux Innus un accès à des pêches commerciales. [...] Cela s'est fait dans presque toutes les communautés innues. Ces communautés ont créé des postes de coordonnateur et ont eu accès aux pêches commerciales, de manière proportionnelle à la population des communautés, c'est-à-dire que les communautés qui étaient petites avaient moins d'accès que les communautés plus grandes (CP-02).

Le cadre politico-juridique a permis le financement d'un programme donnant accès aux entreprises autochtones à du personnel professionnel, notamment à un coordonnateur des pêches, dont le rôle consiste notamment à superviser les employés de l'entreprise de pêche, à veiller à leur formation, à la mise en place des recommandations de Pêches et Océans Canada, à l'acquisition des équipements, au respect des normes de sécurité, au contrôle des coûts et de la qualité, etc. L'un d'entre eux a résumé ainsi ses fonctions de coordonnateur des pêches :

Grosso modo, [...] je me trouve à faire un lien entre l'industrie et la science, dans l'intérêt des pêcheries maritimes. Je représente et mets de l'avant ce que Pêches et Océan Canada recommande. Ce que ce ministère suggère, je l'amène aux pêcheries. Ce que l'industrie remarque, suggère, propose, critique, je l'amène aussi aux pêcheries maritimes. Donc, je suis en quelque sorte une courroie de transmission de l'information (CP-06).

5.1.2. Contexte économique

Le contexte économique local peut favoriser ou entraver l'emploi de la main-d'œuvre autochtone dans le secteur des pêches. Dans le cas de la communauté innue d'Essipit, qui connaît la plus faible proportion d'employés autochtones parmi les communautés participantes, les contraintes de recrutement reposent davantage sur le fait que la communauté connaît le quasi-plein emploi, comparativement à d'autres communautés où le taux de chômage est plus élevé. Il s'agit donc d'un cas particulier. Ainsi, moins de membres de la communauté se montrent disponibles et intéressés à travailler dans le secteur des pêches :

Il y a beaucoup de rotation de personnel parce qu'ici, à Essipit, il y a beaucoup d'emplois à l'année. Donc, les hommes ont tendance à passer du saisonnier vers le travail à l'année lorsqu'ils en ont la possibilité (CP-02).

Le contexte particulier d'Essipit explique donc pourquoi les emplois dans le domaine des pêches semblent moins attractifs auprès des membres de la communauté.

En ce qui concerne Ekuanitshit, plusieurs membres de la communauté ont obtenu ces dernières années des emplois dans le cadre de l'aménagement hydroélectrique de la Romaine. Toutefois, la fin prévue du projet dans les années à venir pourrait amener cette main-d'œuvre à se tourner vers le secteur des pêches :

On a le projet de la Romaine, qui devait s'échelonner sur une période de 10 ans. On arrive à la fin du projet. D'ici deux ans, les employés qui travaillaient à la Romaine vont être en recherche d'emploi. Eux-autres, ils ont été habitués à des horaires réguliers de semaine en semaine. Ça a pris du temps avant qu'on puisse en arriver là, mais ils sont maintenant rendus habitués à des horaires de travail. Ils vont venir cogner à ma porte pour me demander un emploi. Il faut donc essayer de regarder comment les intégrer [dans le secteur des pêches] (CP-01).

5.1.3. Contexte géographique

Les communautés autochtones situées sur les côtes du fleuve et du golfe du St-Laurent représentent un bassin de main-d'œuvre pour les entreprises dans le secteur de la capture. Toutefois, le manque d'accès des travailleurs autochtones à des moyens de transport ainsi que la distance qui sépare les communautés des usines de transformation et des quais d'embarquement fait en sorte que certains employeurs ont dû organiser des services de navettes pour leurs employés :

On a mis sur pied un service de transport pour les employés parce que l'usine était un petit peu éloignée. Comme tout le monde n'avait pas de véhicule, il y avait un gros problème de retard ou d'absentéisme. Les gens disaient : « Regarde, c'est trop loin, mon lift passe tout droit. » On a mis un service de minibus de 12 places. On faisait un parcours, on allait sur la communauté puis on l'a mis à la disponibilité de tout le monde, même aux non-Autochtones. On faisait deux runs, puis les gens avaient le loisir de l'utiliser ou pas (CP-03).

5.1.4. Santé

Si l'impact de la consommation d'alcool et de drogues au travail par les non-Autochtones constitue un enjeu pour les employeurs, les participants font également ressortir que ces problèmes affectent la main-d'œuvre autochtone du secteur des pêches :

Le taux d'alcoolisme et de drogues dans le milieu de travail est très élevé (DG-03).

Nous savons qu'il y a déjà beaucoup de problèmes de consommation d'alcool et de drogues. En les amenant sur le marché du travail, cela aide [à diminuer ces problèmes] (CP-01).

[Ceux qui ne terminent pas leur formation,] c'est souvent lié à des problèmes comportementaux, notamment à l'usage d'alcool et de drogues. Donc, ces gens ont de

la difficulté à suivre un parcours académique. Ceux qui avaient des problèmes de dépendance avaient souvent des échecs au niveau des formations (CP-02).

J'ai déjà mis du monde à la porte à cause de l'alcool. L'absentéisme était relié à l'alcool (CP-04).

Nous reviendrons dans la section 5.2.7 sur les politiques ayant été mises en place afin de contrer la consommation d'alcool et de drogues en milieu de travail.

5.1.5. Culture et traditions

Les pêches commerciales constituent un secteur d'activité économique qui se rattache plus facilement aux valeurs et aux pratiques culturelles des populations autochtones. Les communautés innues, mi'gmaq et malécites considèrent la pêche côtière comme une activité ancestrale qui s'inscrit comme un prolongement de leurs pratiques traditionnelles. Comme le souligne l'un des participants, c'est l'une des raisons qui expliquent l'intérêt des communautés autochtones côtières envers la pêche commerciale :

[Traditionnellement], ils étaient des chasseurs-pêcheurs-cueilleurs. Ils étaient nomades. Donc, d'aller à la pêche et chercher le poisson, ça devient une activité qui ressemble un peu à leurs activités traditionnelles. [...] C'est quelque chose qui est vraiment intéressant pour eux (GP-01).

L'importance du rapport à la nature qui prévaut dans les cultures autochtones peut également être un aspect qui favorise leur attachement à la pêche et, par conséquent, leur désir de travailler dans le secteur des pêches commerciales :

[Pour travailler dans le secteur des pêches commerciales], il faut aimer travailler à l'extérieur et être en contact avec la nature. Il faut aussi savoir respecter la ressource. Il ne s'agit pas seulement de pêcher, mais aussi de respecter ce que Dame Nature donne, d'apprécier le vivant que nous récoltons (CP-06).

5.1.6. Genre

À l'instar de plusieurs domaines, le secteur des pêches est traditionnellement dominé par les hommes, notamment en raison des conditions de travail difficiles (intensité physique, horaires atypiques, dangerosité, etc.). À l'échelle provinciale, le secteur de la capture compte 86 % d'hommes. Les employeurs interrogés dans le cadre de cette recherche ne comptent aucune femme au sein de leurs équipages :

C'est un milieu de mâles alpha. C'est un milieu de gars. Il n'y a donc pas beaucoup de femmes. Il y en a, mais pas beaucoup. [En ce qui nous concerne] en ce moment, il n'y en a pas (CP-06).

Il y a davantage d'hommes. On a déjà eu des femmes par le passé. Mais il apparaît que ce secteur attire davantage les hommes (CP-07).

Le secteur de la transformation attire toutefois plus de femmes que le secteur de la capture. Un employeur a d'ailleurs exprimé sa volonté d'adapter les postes afin de favoriser l'embauche de femmes :

[Concernant le rapport hommes/femmes], je dirais que c'est pas mal moitié-moitié. On a besoin autant d'hommes que de femmes. [...] Puis, avec l'augmentation de la mécanisation, il y a de moins en moins de postes, de tâches, qui exigent d'avoir une forme physique un peu plus importante pour effectuer la tâche. Je pense ici aux postes de casseurs. C'est sûr qu'il y a des femmes qui sont capables, mais, normalement, ce sont des hommes qui cassent le crabe. Cette année, avec la mécanisation, la tâche va être plus polyvalente. On va pouvoir mettre des femmes ou des hommes. Il n'y aura pas de problème (DG-01).

5.1.7. Scolarisation

Les employeurs du secteur des pêches reconnaissent que la main-d'œuvre autochtone connaît des lacunes en ce qui concerne la scolarisation, tout en soulignant que cela peut représenter un avantage dans le secteur de la capture et de la transformation, en raison du fait qu'il s'agit d'un travail qui s'adresse surtout à des personnes manuelles.

Généralement, on observe une sous-scolarisation dans les communautés. Lorsque l'on compare les communautés [autochtones] avec l'ensemble du Québec ou du Canada, on se rend compte que les membres de ces communautés sont beaucoup moins scolarisés. Toutefois si on compare la situation telle qu'elle était en 1990 avec celle qui prévaut aujourd'hui, on se rend compte que la situation s'est grandement améliorée. Mais on continue à observer un retard si on compare avec l'ensemble des communautés québécoises. On dit donc qu'il faut investir de l'argent dans l'éducation et la formation (DRH-02).

Toutefois, en dehors des postes d'aides-pêcheurs, qui nécessitent une formation de base, les postes de professionnels (coordonnateurs, gestionnaires, capitaines, techniciens, biologistes) exigent des qualifications qui s'acquièrent par la scolarisation. Comme nous allons le voir dans la section 5.2.4, la faible scolarisation des Autochtones nécessite la mise en place d'importants efforts en matière de formation et de développement des compétences, suivant les exigences de professionnalisation des métiers de la capture au sein de l'industrie de la pêche commerciale.

5.2. Facteurs de niveau organisationnel

Le modèle de Guillaume *et al.* (2014) retient différents facteurs de niveau organisationnel qui influencent la gestion de la diversité culturelle. Parmi ceux-ci, certains facteurs ont émergé des entrevues, tels que les mesures de recrutement, de sélection, d'accueil et d'intégration en emploi, les modes

de rémunération, la formation et le développement des compétences, la flexibilité des pratiques de gestion des ressources humaines, la conciliation travail-famille-vie personnelle, les politiques et les stratégies des employeurs et, pour terminer, la perception des employeurs.

5.2.1. Recrutement et sélection

Chaque employeur possède sa propre politique de recrutement. Le recrutement peut reposer sur les coordonnateurs des pêches, les capitaines ou, de manière plus large, sur les conseils de bande. Toutefois, ils préconisent tous l'embauche des membres de leur communauté et, au besoin, des membres des communautés autochtones voisines. Le recrutement se fait selon une politique d'embauche préférentielle et repose sur l'expérience et le critère de fiabilité (réputation) de l'individu.

Les membres viennent nous voir et ils veulent donner leur nom pour les pêches. Ils sont prêts à être formés. Depuis quelques années, [en ce qui concerne] le recrutement, franchement, ça va très bien. On a une liste d'attente (CP-08).

Quand on recrute, nous autres, ce sont des contacts directs. On essaie les gens pendant deux ou trois sorties pour voir s'ils sont capables. Par la suite, on peut les envoyer en formation. On a une liste sur laquelle les gens donnent leur nom, mais c'est par la relation [que les contacts se font] (CP-04).

Les offres d'emploi sont diffusées par l'entremise des radios communautaires, des journaux locaux et régionaux, des avis à la population, des conseils de bande, des centres d'affaires, du site d'Emploi Québec, etc. Le bouche-à-oreille intervient également dans la diffusion des offres d'emploi. Des employés peuvent également référer à leur employeurs des personnes au sein de leur réseau familial ou amical. Dans le cas où aucun candidat ne se présente, les individus de la communauté qui semblent présenter un certain potentiel peuvent être ciblés et approchés par les coordonnateurs des pêches, qui ont une bonne connaissance de la communauté.

Selon les employeurs, les défis liés au recrutement et à la rétention varient. Certains répondants affirment que depuis les dernières années, le recrutement se fait plus facilement, car davantage de jeunes se montrent intéressés par les pêches.

[Auparavant], les gens n'étaient pas intéressés à [faire] certaines pêches. Dernièrement, il y a plus de gens qui veulent pêcher (CP-08).

Les salaires élevés que touchent les membres d'équipage contribuent à l'attractivité du secteur pour les candidats autochtones :

Ce sont des emplois très payants. En ayant une priorité d'embauche dirigée vers les membres de la communauté, on ne manque pas de candidats parce que ce sont d'excellents emplois (CP-07).

Dans le domaine de la transformation des produits de la mer en région maritime, le recrutement se fait principalement auprès des personnes sans qualification. Sur la Côte-Nord, une usine de transformation, détenue en partenariat avec trois communautés autochtones, compte 50 à 60 % d'employés autochtones. Très inférieures à celles observées dans le secteur de la capture, les conditions salariales dans ces usines font en sorte qu'elles se trouvent en compétition avec les autres employeurs qui recrutent la main-d'œuvre non spécialisée (épiceries, dépanneurs, restaurants, etc.). Il s'agit d'un milieu qui présente un fort taux de roulement de la main-d'œuvre :

On a un gros roulement de personnel. Quand que je suis rentré en poste [en 2006], on engageait entre 120 et 150 employés pour combler 80 postes. [...] Au début de la saison, on a reçu une centaine de CV. Il y en a qu'on sait que ça ne va pas aller. Des fois, les conditions physiques ou le bagage, ça ne marche pas. Mais, sinon on fait la première sélection et, au maximum deux semaines après la première production, on a passé à travers toute notre banque de candidatures. On recrute constamment. Il y a des gens qui, même si on leur expose vraiment bien quelles sont les conditions à l'usine, ils vont faire une production pendant un

avant-midi ou une heure et, ensuite, ils vont décider de partir. Donc, souvent, on n'a pas le luxe de choisir nos employés tant qu'on le voudrait (DG-01).

En Gaspésie, la main-d'œuvre autochtone semble tout à fait absente du secteur de la transformation. Cette situation peut s'expliquer par le fait que, contrairement à la Côte-Nord, aucune usine de transformation de la Gaspésie n'a su développer de partenariats avec les communautés autochtones :

Je me demande où est cette main-d'œuvre ? On ne la voit pas. [Les candidats autochtones], je ne sais pas où ils sont. Je me dis donc que les usines ne les voient pas non plus (DG-03).

Pour pallier la rareté de main-d'œuvre, certaines usines de transformation se tournent de plus en plus vers les travailleurs étrangers temporaires, en provenance principalement du Mexique et du Guatemala, tout en poursuivant progressivement l'automatisation de plusieurs postes de travail.

5.2.2. Accueil et intégration

L'intégration de nouveaux travailleurs se fait sur les bateaux, auprès des membres de l'équipage et du capitaine. Avant même de recevoir la formation, les premières sorties en mer permettent de les « tester sur le terrain, de voir s'ils ont la résistance et la capacité physique et s'ils n'ont pas le mal de mer » (CP-02). Lorsque le résultat est concluant et que la personne démontre un potentiel et un intérêt réels pour la pêche, elle doit pouvoir suivre la formation Fonctions d'urgence en mer, au cours de sa première année de travail en mer. Nous reparlerons de cette formation dans la section 5.2.5.

5.2.3. Modes de rémunération

La décision concernant le mode de rémunération relève principalement des conseils de bande ou des conseils d'administration. Dans le secteur de la capture, les modes de rémunération adoptés varient selon les communautés et selon les types de pêches (côtière et semi-hauturière). De

manière générale, les modèles oscillent entre la rémunération à salaire fixe et la rémunération à pourcentage, laquelle varie en fonction des captures, du poste occupé et du nombre d'années d'expérience. La rémunération à pourcentage apparaît plus attractive pour les aides-pêcheurs que le salaire fixe. Ainsi, les aides-pêcheurs payés à pourcentage peuvent toucher de 2,5 % à 5 % de la valeur du débarquement, selon le nombre d'années d'expérience, pouvant ainsi gagner de 40 000 \$ à 60 000 \$ durant la saison de pêche, qui dure entre 12 et 14 semaines. Quant aux capitaines, ils peuvent toucher jusqu'à 15 % de la valeur du débarquement. Selon certains répondants, les salaires élevés associés à la paye au pourcentage favorisent le recrutement et la rétention des employés autochtones :

Je paye mes employés à pourcentage tandis que les autres les payent à salaire. Et je crois que cela les motive davantage (CP-01).

Dans les structures où on paye les employés à pourcentage, c'est sûr qu'on va fidéliser le personnel parce qu'ils ont de très gros salaires (CP-02).

Toutefois, l'un des inconvénients de la paye à pourcentage demeure la tendance des employés à privilégier les pêches les plus lucratives (crabe des neiges, homard), rendant ainsi le recrutement plus difficile pour celles qui le sont moins :

[Pour la pêche au] pétoncle, nous avons un problème de main-d'œuvre parce que c'est très physique et le salaire n'est pas aussi intéressant qu'avec la pêche au crabe des neiges. Donc, pour [les pêcheurs], c'est moins tentant. Ils travaillent fort, mais le salaire n'est pas là. Qu'il s'agisse d'Autochtones ou non, ce type de pêche n'est pas très attirant (CP-01).

Les communautés qui préconisent un salaire fixe considèrent que les pêches autochtones ne devraient pas favoriser l'enrichissement personnel des individus, mais devraient être envisagées davantage comme des outils de développement socioéconomique au profit des communautés. Ainsi, certains employeurs sont en faveur du salaire fixe, soulignant que la

rémunération à pourcentage va à l'encontre du principe des pêches communautaires :

Nous avons toujours refusé de [payer à pourcentage] parce que le but des pêches autochtones, c'est d'enrichir les communautés et non pas d'enrichir spécifiquement les individus (CP-02).

Toutefois, pour certains, le salaire fixe semble être le pire mode de rémunération, car il ne favoriserait pas le rendement des employés :

Avec un salaire fixe, il y en avait trois qui travaillaient et deux autres qui ne faisaient rien, ce qui faisait que certains se plaignaient de cette situation. Ce qui est normal. Tandis que lorsque les pêcheurs travaillent en fonction du pourcentage, ils se crient les uns après les autres et s'encouragent à avancer. C'est tellement motivant que, même s'il vente, ils vont préférer sortir en mer. Ils s'encouragent les uns les autres. Plus vite ils prennent leur quota, plus vite ils tombent en congé par la suite (CP-01).

Puisque les pêches constituent un travail saisonnier, l'admissibilité à l'assurance-emploi apparaît fondamentale :

Si vous me permettez l'anglicisme : It's the name of the game. L'assurance-emploi, c'est une condition sine qua non dans le cadre d'un travail saisonnier (CP-06).

La pêche correspond aux besoins de notre main-d'œuvre, car [...] c'est un travail saisonnier. On sait qu'il y a une grande partie de la main-d'œuvre qui se complait à avoir un emploi saisonnier. [...] Ça fait donc leur affaire de pouvoir faire leurs heures pour être admissibles à l'assurance-emploi (DRH-02).

Les travailleurs du secteur des pêches bénéficient d'une dérogation de l'assurance-emploi en ce qui concerne le maximum de gains, ce qui fait que malgré qu'ils gagnent des salaires relativement élevés, ils demeurent admissibles à l'assurance-emploi. En 2018, le maximum annuel de la

rémunération assurable pour les pêcheurs était fixé à 51 700 \$ (Gouvernement du Canada 2018).

Dans les usines de transformation des produits maritimes, les salaires sont payés à l'heure. Les semaines de travail sont variables et fluctuent en fonction des arrivages des produits maritimes. Les employeurs en transformation soulignent qu'ils peuvent difficilement offrir de meilleures conditions salariales, pour des raisons de compétitivité. Le fait que les usines de transformation des produits maritimes soient exemptées¹ de payer les heures supplémentaires participe à cette faible rétention et au faible niveau d'attractivité de ce secteur auprès des jeunes.

En ce qui concerne le salaire, on paye 12 \$ de l'heure, donc ce n'est pas si alléchant que ça. [Dans notre ville], les salaires sont [majoritairement] élevés. Donc, 12 \$ pour travailler dans un endroit humide et commencer à 7 h le matin... On ne sait pas à quelle heure on finit. On travaille les fins de semaine. Il n'y a pas de surtemps. Donc si les employés, ici, travaillent 70 h / semaine, ils sont payés 70 h à taux simple. [...] Moi ici, je suis en compétition avec toutes les épiceries, tous les restaurants. [...] Pis les Autochtones ont accès à d'autres emplois où ils peuvent bénéficier de leur avantage autochtone. Donc c'est ça qui était un peu plus compliqué à gérer. [...] C'est un paquet de facteurs comme ça qui fait que la rétention de personnel est faible (DG-01).

5.2.4. Formation et développement des compétences

Différents intervenants ont affirmé avoir observé, au cours des dix dernières années, une professionnalisation accrue des pêcheurs autochtones ainsi qu'une meilleure collaboration de la part des communautés autochtones, lesquelles sont fortement engagées dans la sélection et le suivi des candidats qu'elles envoient en formation. Cet engagement témoigne,

1. Article 54 de la Loi sur les normes du travail : Exclusion concernant les salariés dans un établissement de pêche, de transformation ou de mise en conserve du poisson.

selon certains informateurs, d'une meilleure organisation des communautés autochtones et de l'importance qu'elles accordent au secteur des pêches dans leur développement socioéconomique. Plusieurs participants ont souligné l'important travail qui a été fait depuis l'entrée des Autochtones dans le secteur des pêches commerciales il y a moins de vingt ans, ayant permis de former des équipages constitués des membres des communautés :

Il y avait une grosse courbe d'apprentissage à faire du côté des gens qui n'avaient jamais pêché commercialement (DG-02).

Il faut dire qu'on a travaillé beaucoup plus fort que les non-Autochtones parce qu'on avait du chemin à faire. Il fallait partir de zéro (CP-01).

Si on parle du domaine des pêches, il faut former des hommes de pont, des capitaines. Il faut aussi que ces capitaines connaissent la mécanique du bateau (DRH-02).

En matière de sécurité maritime, les entreprises autochtones demeurent assujetties aux exigences de Transports Canada, qui règlemente l'élaboration des certifications du personnel navigant. Ainsi, comme tous les aspirants pêcheurs, les pêcheurs autochtones doivent suivre des formations obligatoires offertes par des établissements approuvés par Transports Canada, dont celle de Fonctions d'urgence en mer (FUM). Un informateur nous résume l'essentiel du contenu de cette formation :

Il s'agit d'un cours de premiers soins, mais appliqué au contexte des navires. Il permet de savoir ce qu'on doit faire lorsqu'il y a un feu, comment faire lorsqu'on doit abandonner le bateau, comment enfiler une combinaison de survie, comment entrer dans un radeau de sauvetage, comment réagir en cas de problèmes électriques, de tonnerre, de pannes, etc. Cela permet de savoir comment sauver sa peau et comment l'équipage peut demeurer sain et sauf. Lorsque tous les membres de l'équipage savent quoi faire, en règle générale, tout

le monde s'en sort. Cette formation dure une semaine, de manière intensive (CP-06).

Les formations offertes par l'École des pêches et de l'aquaculture du Québec (ÉPAQ), située à Grande-Rivière en Gaspésie, visent à améliorer les connaissances et les compétences des candidats liées à la pêche (ramendage, secourisme, communications radio, instruments de navigation, entretien mécanique, etc.). Ces formations peuvent mener à l'obtention du certificat d'aide-pêcheur et du brevet de capitaine, répondant aux exigences liées aux règlements fédéraux.

Toutefois, les formations offertes à Grande-Rivière semblent présenter certaines limites auprès de la clientèle autochtone, notamment en raison de la langue maternelle des candidats. Afin de mieux former la relève autochtone pour les métiers d'aide-pêcheur, de pêcheur et de capitaine de navire de pêche, l'ÉPAQ a développé des partenariats avec différentes organisations autochtones afin de présenter une offre de formation adaptée aux besoins de ces candidats. Un de ces partenariats a été réalisé avec l'Agence Mamu Innu Kaikusseht (AMIK), organisation pour les pêcheries innues dirigée par des Innus. Une identification des besoins en formation, par le biais d'une consultation auprès de ses membres, a permis d'améliorer la formation pour les candidats qui proviennent des sept communautés membres. Ainsi, des formateurs sont embauchés pour offrir des formations en langue innue au sein même de ces communautés. Un partenariat similaire a été développé avec l'Association de gestion halieutique autochtone Mi'gmaq et Malécite (AGHAMM), concernant la formation des candidats issus des communautés autochtones situées au Bas St-Laurent et en Gaspésie. Ces formations sont offertes dans le cadre du Programme autochtone de gestion des ressources aquatiques et océaniques (PAGRAO), administré par Pêches et Océans Canada.

Afin d'accompagner et de favoriser la réussite des candidats dont le niveau de littératie était faible, des approches pédagogiques et des mesures appropriées ont été adoptées. Ainsi, lors d'un examen, un tel candidat peut bénéficier d'une

aide à la lecture, les questions pouvant lui être lues afin d'en favoriser la compréhension :

On a des gens qui entrent en formation et qui ne savent ni lire ni écrire. Dans ce cas, on va changer la façon de l'enseignant de passer la matière pour pouvoir leur apprendre quelque chose. [...] Au lieu de lire ou d'expliquer, ils vont beaucoup se servir du tableau, entre autres. Donc, il faut vraiment illustrer ce qu'on veut passer comme matière. [...] [Lorsqu'on a] un candidat qui vient en formation avec des difficultés sévères de lecture, de compréhension et d'écriture, on va faire une demande à Transports Canada pour avoir quelqu'un qui lit l'examen à la place du candidat (CPED-01).

L'offre de formation au sein des communautés autochtones a également favorisé la conciliation avec la vie familiale, qui constitue un enjeu important en contexte autochtone :

J'ai envoyé des gars de chez nous à Grande-Rivière. Ils n'ont fait que quelques jours et sont revenus. À Grande-Rivière, ils ne sont pas chez eux. La distance avec la famille fait en sorte qu'ils n'ont pas la tête à étudier. Ils ont d'autres tracas par rapport à la famille. [...] Maintenant, [...] j'ai plus de gens à former. Donc, j'essaie de demander à ce qu'un professeur de Grande-Rivière se déplace chez nous pour venir former une équipe (CP-01).

Une autre pratique identifiée dans le cadre des formations offertes aux candidats autochtones est l'utilisation du système de mentorat, utilisé pour le développement des compétences en lien avec la pêche au thon et au maquereau. Cette pratique, impliquant la plupart du temps des capitaines non-autochtones, est également privilégiée par l'École des pêches du Nouveau-Brunswick (Caraquet), qui a offert par le passé des programmes de mentorat pour les étudiants mi'gmaq de Gesgapegiag et de Listuguj qui viennent y suivre leur formation. Le système de mentorat constitue l'une des mesures qui a prouvé son efficacité avec les années :

Le but, c'est de permettre à [nos candidats] de travailler avec des mentors dans chacune des pêches pour qu'ils développent des aptitudes et des compétences qui sont reconnues par Transports Canada (DG-02).

Il n'y avait personne de formé dans la communauté quand on a commencé à développer le secteur [des pêches]. Pour ma part, j'ai fait du mentorat sur le bateau. J'ai été présent à bord du bateau au cours des premières années jusqu'à tant que je sente que les gens étaient autonomes. J'ai eu un noyau dur de quatre individus qui ont travaillé pendant plusieurs années. Par la suite, j'ai pu les laisser travailler de manière autonome et cela a très bien fonctionné (CP-02).

L'acquisition d'équipements à des fins de formation permet également aux candidats d'apprendre, en situation réelle, à pêcher commercialement différentes espèces tout en utilisant diverses techniques de pêche, différents engins ainsi que de nouvelles technologies. C'est dans cette optique qu'en 2017, l'AGHAMM s'est dotée d'un bateau-école multispèces destiné à former les membres des équipages de Gespeg, Gesgapegiag et Viger.

L'engagement actuel des communautés autochtones face à la formation dans le domaine des pêches se traduit par une sélection plus rigoureuse que par le passé des candidats qu'elles envoient en formation. Les candidatures sont davantage analysées afin de

s'assurer du potentiel et du sérieux des candidats sélectionnés. Les exigences face aux candidats ont même amené une communauté à faire signer un contrat d'assiduité à ceux qu'elle envoyait en formation. Le contrat stipulait que ces derniers s'engageaient à être assidus et à rester sobres tout au long de la formation, faute de quoi ils devraient rembourser les coûts de formation engagés par leur communauté. Ces contrats étaient accompagnés de tests de dépistage de drogue et d'alcool.

Les participants à l'étude reconnaissent que la qualité de la formation offerte aux pêcheurs autochtones a un impact considérable sur le rendement, mais aussi sur la sécurité. Toutefois, dans certaines communautés, le nombre de personnes formées dans le secteur des pêches excède le nombre de postes offerts par la communauté. Cette situation permet toutefois d'avoir des personnes formées lorsqu'il s'agit de remplacer temporairement un employé régulier devant s'absenter pour des raisons familiales ou personnelles.

En ce qui concerne le travail en usine, la formation est assurée par l'entreprise et se fait sur place, ce qui constitue un mode d'apprentissage adapté au type de travail à effectuer :

Ce sont des emplois non spécialisés donc on fait la formation en entreprise. [...] Souvent, ce sont les contremaîtres ou les employés d'expérience, qui sont très rares, qui montrent aux autres employés. Par le biais



d'Emploi-Québec, on a déjà eu accès à des programmes de compagnonnage. C'est-à-dire qu'on a eu une subvention pour que les anciens employés puissent montrer aux nouveaux. Donc, on a eu de l'argent pour une période d'adaptation, qui permet d'intégrer de nouveaux employés. Mais sinon, il n'y a pas de formation pour les employés de transformation autres [que celles qui sont données] en milieu de travail. (DG-01).

5.2.5. Flexibilité des pratiques de gestion des ressources humaines

Certains employeurs ont su s'adapter au contexte culturel autochtone, en adoptant notamment des pratiques de gestion de ressources humaines plus souples. Cette flexibilité s'exprime entre autres par la conciliation entre le travail et les pratiques culturelles, particulièrement en ce qui concerne les congés liés aux événements culturels :

Avec les années d'expérience, je sais quelles sont les fins de semaine où mon personnel ne sera pas disponible. À chaque fois que je sais qu'il y a une fête, un rituel ou un autre événement important, je me dis que ça ne donne rien de forcer. [...] Je crois qu'il faut leur laisser leur fin de semaine [...], et par la suite, on va récupérer ce temps. Je crois que c'est bien de respecter [leur culture]. [...] De toute manière, si je forçais la main, j'aurais seulement la moitié de mes employés qui seraient disponibles. Donc, ce ne serait pas avantageux pour personne (CP-01).

Pour d'autres, l'appartenance culturelle n'entre pas en ligne de compte dans le travail et, par conséquent, ils ne jugent pas nécessaire d'adapter les pratiques relatives à la gestion des ressources humaines :

Lorsque tu pêches sur un bateau, ta culture n'est pas impliquée. Cela n'a pas d'importance que tu sois Juif, Blanc, Noir, Autochtone ou autre. Tu dois savoir pêcher de la bonne façon. On n'est pas si différents (CP-07).

5.2.6. Conciliation travail-famille-vie personnelle

La conciliation travail-famille-vie personnelle varie selon le type de pêche effectué. Lors de la pêche au homard, au crabe et au bourgot, les membres de l'équipage peuvent revenir à leur domicile tous les soirs. La pêche à la crevette, quant à elle, nécessite des sorties en mer plus longues, pouvant s'échelonner sur des périodes allant parfois jusqu'à une semaine. Certains employeurs semblent trouver que leurs employés arrivent à concilier facilement le travail et la vie familiale :

[Ceux qui font la pêche au homard], ils [reviennent] à la maison à tous les soirs. Ils ne couchent pas en mer. [En ce qui concerne la pêche au] crabe, [ils couchent en mer] de temps en temps, mais c'est moins long que [pour] la crevette. [Pour ce qui est de la pêche à] la crevette, [les pêcheurs] couchent en mer. Ils peuvent s'en aller pour 5 ou 6 jours. Au niveau familial, j'imagine qu'ils doivent très bien s'organiser parce que tout le monde a l'air heureux là-dedans. Donc, ils doivent faire la conciliation travail-famille assez facilement. Au niveau d'Anticosti, eux autres, ils partent pour trois mois sans revenir. Au niveau familial, ils s'organisent et ça va bien (CP-08).

D'autres employeurs ont révélé être conscients des défis de la conciliation travail-famille auxquels les travailleurs autochtones sont confrontés et n'hésitent pas à souligner les problèmes qui peuvent être liés à des horaires atypiques et de longs séjours en mer. Du côté de la nation malécite, la dispersion territoriale des membres à travers la province rend particulièrement difficile la conciliation travail-famille, puisque les pêches de la nation se déroulent dans la région du Bas-Saint-Laurent et en Gaspésie :

Nos membres se situent de Gatineau jusqu'à Blanc-Sablon. [...] Les Malécites qui font la pêche ne retournent pas chez eux avant septembre. [...] Donc, ils doivent se prendre un petit appartement. [...] ça peut faire en sorte que des enfants ne voient pas leur père très souvent. Ce ne sont pas des conditions familiales

qui sont faciles à conjuguer. Conjuguer carrière et famille, ce n'est pas facile (CP-06).

La conciliation travail-famille dépend donc du type de pêches, mais aussi de la distance entre le lieu de travail et le lieu de résidence. Certains employeurs peuvent permettre à leurs employés de s'absenter pour des raisons liées à leurs obligations familiales :

Ce qu'on demande à nos hommes, c'est que, s'ils doivent s'absenter pour un rendez-vous à l'hôpital et des choses comme ça, c'est qu'aussitôt qu'ils savent qu'ils ont un rendez-vous, qu'ils le disent à leur capitaine. Comme ça, leur capitaine va s'organiser pour ne pas sortir ce jour-là, pour ne pas pénaliser son employé. On essaie d'être le plus accommodant possible. [...] Donc si c'est une question d'urgence à l'hôpital ou des trucs comme ça, des fois, les capitaines peuvent décider qu'ils ne partiront pas parce qu'un tel ne peut pas sortir (CP-01).

Un participant à la recherche a souligné la place importante que prend la famille dans la culture autochtone. Cette perception fait ressortir à la fois des éléments positifs, tels que la solidarité communautaire, tout en mettant en évidence l'absentéisme lié aux obligations familiales et communautaires :

C'est certain que la mentalité autochtone n'est pas la même. La culture n'est pas pareille. L'aspect familial est plus important. La famille va passer avant le travail et, finalement, il y a un paquet d'affaires qui vont passer avant le travail. C'est correct aussi, mais c'est quelque chose qui est difficile à gérer en entreprise (DG-01).

Dans le cas des usines de transformation, la conciliation travail-famille se pose autrement. En haute saison, il s'agit d'un travail sept jours sur sept, avec de longues journées de travail, pouvant parfois excéder 10 heures par jour. La conciliation travail-famille peut s'avérer difficile dans ces conditions, malgré le fait que les travailleurs reviennent à leur domicile chaque jour. Un employeur a souligné l'importance d'offrir des emplois locaux afin de faciliter la conciliation travail-famille :

Il y a aussi le fait de bénéficier d'un emploi à proximité, près de chez eux. Chez les Autochtones, je crois que la famille, c'est très important. S'ils vont ailleurs, ils vont moins chercher à travailler à l'extérieur. Si on peut réussir à leur fournir des emplois localement, cela aidera beaucoup (CP-01).

5.2.7. Politiques et stratégies des employeurs

En raison des problèmes de consommation d'alcool et de drogues dans les communautés autochtones, certains employeurs ont dû se doter de politiques concernant la consommation de ces substances sur les lieux de travail, afin de promouvoir un milieu de travail sain et sécuritaire. L'incidence de l'alcool et des drogues sur le jugement, la vigilance, la perception et la coordination motrice du travailleur, et, par conséquent, sur ses décisions et ses actions touchant la sécurité oblige les employeurs à adopter une politique de tolérance zéro et à procéder, dans certains cas, à des mises à pied disciplinaires :

[...] ça arrive beaucoup moins souvent qu'auparavant [qu'il y ait un employé qui arrive au travail en étant en état de consommation], parce qu'on a des règles strictes. On n'embarque personne [sur le bateau] qui est sous l'effet de l'alcool ou de drogues. Et après deux avertissements, ils perdent leur emploi. J'ai dit aux employés que je préfère qu'ils m'avertissent le soir s'ils veulent consommer pour qu'on prenne un remplaçant pour le lendemain (CP-01).

Désormais, on fait signer un contrat, dans lequel il y a une clause concernant le comportement [et] une mention concernant la sobriété (CP-06).

[Concernant la consommation d'alcool et de drogues dans le milieu de travail, la direction a] dû mettre en place des stratégies et un code de conduite assez vigoureux (DG-03).

Ces politiques ont porté fruit, dans la mesure où les employés sont maintenant mieux informés des répercussions que

peuvent entraîner une consommation d'alcool et de drogues au travail et que les cas d'employés intoxiqués sont désormais moins fréquents.

L'absentéisme semble également représenter un défi important pour certains employeurs qui ont dû se doter de politiques de gestion afin d'éviter les absences répétées au travail :

Au niveau [...] de la gestion de l'absentéisme, c'est codifié. J'ai des moyens et des outils pour réprimander un employé qui n'a pas un bon comportement [...]. Il y a une procédure un peu plus répressive après le premier, le deuxième et le troisième avertissement, avec notamment des coupures de salaire, etc., tout dépendant des comportements (CP-02).

Ils reçoivent un avertissement verbal la première fois [qu'ils s'absentent]. La deuxième fois, c'est un avertissement écrit. La troisième, c'est [un arrêt de travail] d'une semaine [...]. Selon le cas, ils peuvent être mis à la porte (CP-04).

Il faut rappeler qu'on a été obligés de mettre en place un code de conduite très rigoureux qui a été approuvé aussi par les normes du travail et la CNESST. Donc c'est sûr qu'ils ont le droit à un congé par mois pour leur enfant, mais on ne va pas au-delà de ça. Parce qu'il y a eu beaucoup d'abus, on ne peut plus vraiment faire la distinction entre ceux pour qui c'est vrai que leur enfant est malade et ceux pour lesquels ce n'est pas vrai [...]. Donc, on suit le code de conduite, à moins d'avoir un billet de médecin ou un billet d'un professionnel quelconque (DG-01).

Afin de gérer les retards, un coordonnateur des pêches a même affirmé avoir eu, dans les débuts, à cogner aux portes des résidences afin de réveiller et de rassembler les membres de son équipage pour les départs en mer, qui se font avant le lever du jour. Ses efforts ont porté fruit puisque ces employés autochtones sont maintenant habitués à ces horaires de travail et ont appris à se réveiller par eux-mêmes :

Nous partons tôt. Il faut que nous soyons tous disponibles à une heure donnée. Il faut réveiller tout le monde. Personnellement, j'ai souvent eu à aller cogner aux portes. Ça a commencé à peu près de cette façon. Jusqu'à ce que je n'aie plus à faire cela [...] Ça a pris du temps avant qu'on puisse en arriver à ce point, mais ils sont maintenant rendus habitués à ces horaires de travail (CP-01).

Au-delà de la gestion des problèmes d'assiduité, certains employeurs se sont également dotés de politiques efficaces visant le respect des règles de sécurité, afin d'éviter les accidents en mer :

Du côté des autochtones, ça ne fait pas tellement longtemps qu'ils font de la pêche commerciale. Donc, on doit les aider à être prudents, même s'il peut y avoir également beaucoup d'imprudence du côté des Allochtones (CP-01).

Moi, ce que j'apprends à mes collègues, c'est que le plus important, c'est qu'il n'y ait pas de blessés lorsque tu rentres au port. Ça, c'est primordial pour moi. On va pêcher du crabe, mais on n'est pas obligé de se tuer pour ça. Peut-être que ce n'est pas bon pour le commerce, mais c'est bon pour la survie des gars et pour le respect de l'être humain également. On travaille à quota. Quand tu fais la pêche au crabe, tu n'es pas obligé de risquer la vie de tes gars pour quelques livres de plus de crabe. C'est ma façon de penser. C'est ça que j'apprends aux jeunes (CB-01)

D'autre part, plusieurs employeurs ont mis en place des politiques d'embauche préférentielle, afin de favoriser l'embauche des membres des communautés autochtones :

Il y a d'abord une sélection qui se fait parmi les Malécites et ensuite on ouvre aux autres nations autochtones et, en dernier lieu, aux non-Autochtones (CP-06).

On préconise d'abord les membres de notre propre communauté. On n'a pas besoin de recruter d'employés en dehors de la communauté (CP-07).

Quand j'ai un poste de libre, j'essaie de favoriser les Autochtones et de leur donner accès à davantage de formations. Je les encourage (CP-01).

[Les] gens de la communauté disent que ceux qui travaillent pour nous autres devraient être seulement des [membres] de la communauté. Je suis d'accord. Lorsqu'il y a une ouverture [de poste], on priorise les [Autochtones]. C'est ça le but [...] Présentement, pour tous les postes qu'il nous reste ou qu'on doit combler, on embauche des gens de la communauté. On n'embauche pas des gens en dehors de la communauté (CP-03).

5.3. Facteurs liés au groupe de travail

Le modèle proposé par Guillaume *et al.* (2014) souligne que différents facteurs liés au groupe de travail peuvent influencer la motivation des travailleurs à contribuer à leur équipe et à leur organisation. Les facteurs qui émergent des entrevues concernent le climat de travail, en particulier les relations avec les pairs ainsi que les relations avec les superviseurs et les employeurs.

5.3.1. Climat de travail / relation avec les pairs

L'embarcation de pêche constitue un environnement de travail exigü, où les membres de l'équipage travaillent de manière intensive, parfois plus de douze heures par jour, et ce, pendant plusieurs jours consécutifs. En fonction des espèces pêchées, la saison de pêche dure de trois à six mois par année. La capacité de travailler en équipe, dans la promiscuité, est l'une des qualités recherchées dans le secteur des pêches commerciales. Les membres de l'équipage doivent avoir à cœur autant l'efficacité que la sécurité, tout en sachant travailler dans un esprit de coordination et de complémentarité. Le respect mutuel

entre les membres d'équipage, qu'ils soient Autochtones ou non, constitue un élément essentiel à un climat de travail sain et agréable. Plusieurs employeurs soulignent qu'il y a « une bonne collaboration et un respect mutuel [entre les membres de l'équipage] » (CP-02) et que ces derniers « défendent même leur capitaine quand il arrive quelque chose » (CP-04).

Certains participants ont souligné, à travers diverses anecdotes, la place importante de l'humour chez les Autochtones, en particulier chez les Innus, ainsi que la nécessité de développer une complicité entre les employeurs et les employés. Ainsi, selon l'un des participants, le maintien d'une bonne entente parmi les membres de l'équipage constitue un facteur essentiel à un climat de travail agréable sur le bateau :

Il faut avoir un esprit de camaraderie et être capable de travailler dans un milieu clos. Il faut être capable de prendre les commentaires et les blagues, mais aussi d'en faire également. Il ne faut pas être susceptible (CP-06).

Plusieurs employeurs soulignent le sentiment d'appartenance, la fierté et la motivation que les travailleurs autochtones ressentent à l'idée de travailler pour une entreprise autochtone. Un participant souligne que ce sentiment joue favorablement sur le climat de travail :

C'est sûr que les gars ont un sentiment d'appartenance au bateau, encore plus qu'à la communauté. Le bateau, c'est vraiment un microcosme. Les gars font leur propre dynamique, ils établissent leurs règles, ils se fixent des objectifs. Ce sont des gars qui travaillent de façon assez autonome (CP-02).

Plusieurs employeurs mettent en exergue la dimension communautaire des pêches autochtones ainsi que le sentiment de fierté qu'éprouvent les pêcheurs dont le travail contribue au développement socioéconomique de leur communauté :

On rappelle à nos employés que l'argent qui est généré par la pêche retourne à la communauté à travers divers projets et à travers l'acquisition d'autres quotas de

pêche et la diversification des activités halieutiques. [...] Le sentiment d'appartenance vient du fait que le profit lié au travail qu'ils font revient aux membres de leur communauté (CP-06).

Ah! c'est la fierté! La fierté de pêcher sur un bateau de leur communauté, d'être capitaine sur un bateau de leur communauté. Ils sont vraiment fiers (CP-08)

[Les pêcheurs] pensent qu'il faut qu'ils redonnent leurs revenus à la communauté, pour qu'il y ait d'autres développements (CP-05).

Les gens qui travaillent sur les bateaux de pêche de la communauté sont fiers d'y travailler. Ils sont fiers de se lever le matin et d'aller récolter le volume qui est alloué aux pêcheries. [...]. Les pêcheurs se promènent dans la communauté et disent aux autres membres: «Moi, je travaille sur le bateau de la communauté et on a récolté notre allocation. On a bien fait ça». Donc, il y a vraiment un grand sentiment de fierté qui s'est développé autour des pêches (GP-01).

Le sentiment d'appartenance est renforcé par certaines pratiques, notamment par des échanges entre les employés sur les réseaux sociaux :

On a créé une page Facebook. Je l'utilise pour communiquer avec certains employés sur des groupes privés. Ça nous permet de partager des nouvelles concernant la pêche. C'est une façon de communiquer avec le groupe, de transmettre des mots d'encouragement, de les informer sur le début de la saison de pêche, de transmettre des conseils de sécurité, etc. (CP-03).

Le sentiment d'appartenance est également ressenti en ce qui concerne les usines de transformation détenues en copropriété par les communautés autochtones. Un gestionnaire en ressources humaines affirme que :

[la] seule façon d'avoir des employés [autochtones] dans une usine de transformation des produits de la pêche, c'est que la compagnie appartienne à la communauté. Je ne peux pas te le dire autrement. J'y crois dur comme fer. [...] Il faut que les employés aient le sentiment d'appartenance à la compagnie pour laquelle ils travaillent (DRH-02).

Ainsi, par leurs attitudes et leurs pratiques, les employeurs encouragent et favorisent le sentiment d'appartenance et la fierté qui contribuent à accroître la motivation des travailleurs autochtones, leur permettant de ressentir qu'ils travaillent pour une entreprise dont les buts collectifs s'accordent avec leurs intérêts personnels.



5.3.2. Climat de travail / relation avec les superviseurs et les employeurs

Comme précisé auparavant, les plus grands employeurs d'Autochtones dans le domaine des pêches commerciales demeurent les conseils de bande, lesquels détiennent des bateaux et gèrent des permis de pêche. Toutefois, en raison du manque de main-d'œuvre autochtone formée pour occuper certains des postes de capitaine, de mécanicien, de technicien et de gestionnaire, des non-Autochtones ont été embauchés dès les premières années de la mise en place des entreprises de pêche autochtones. Plusieurs non-Autochtones demeurent toujours à l'emploi de ces entreprises aujourd'hui, occupant le plus souvent les postes de coordonnateurs des pêches et de capitaines. Dans le cas des capitaines, il s'agit dans plusieurs cas d'anciens propriétaires des bateaux achetés par les communautés désormais à l'emploi des entreprises de pêche autochtones. Il en résulte donc une mixité au sein des équipes de travail, laquelle semble se vivre, dans la plupart des cas, de manière positive, selon les témoignages recueillis :

Dans notre secteur, plus ça va, plus les Autochtones commencent à vouloir travailler et à aimer travailler avec les Allochtones (CP-01)

Ce qui fait le succès, c'est vraiment la mixité. [...] Je disais donc que le mélange est la clé du succès de toutes nos entreprises (DRH-02).

Je vous dirais [qu'ici], les gens, Autochtones et Allochtones, sont habitués de se côtoyer de toute façon. Donc, ce n'est pas vraiment un problème. Il arrive peut-être une fois par saison qu'il y ait un problème entre un Autochtone et un Allochtone. Mais souvent, ce n'est pas du racisme. C'est plus des crises de caractère peut-être. Je n'ai jamais vraiment entendu [...] des gens dire que les Autochtones travaillent moins fort ou qu'ils ont plus de passe-droits. Nous avons une grande équité entre nos employés. Je dirais qu'entre nos employés, il n'y a pas de réticence

à travailler ensemble. On ne sent pas ça du tout dans l'espace de travail. Il n'y a pas de gangs. Pas du tout! (DG-01).

Le mélange se vit très bien. Il n'y a pas de problème. [...] que ce soit sur le bateau ou tout ce qui en rapport avec le secteur des pêches, tout le monde s'entraide et ça va très bien. [...] Tous mes employés au niveau des pêches ont une très belle relation. C'est toute une gang de chums! [...] Lorsqu'ils sont sur le bateau en train de faire leur job, il n'y a pas de différence entre Allochtones et Autochtones. Ils font leur job, ils s'amusent et ils s'entendent bien (CP-08).

On voit vraiment une belle collaboration avec les capitaines propriétaires qui ne sont pas Autochtones. Puis, on travaille même avec eux pour des projets de recherche, des projets d'innovation, des fois pour des lettres communes. Donc, je pense qu'ils sont conscients que les Premières Nations sont là pour rester et qu'elles sont importantes dans la pêche (DG-02).

Les membres de l'équipage doivent également respecter l'autorité du capitaine :

Selon la loi maritime, le capitaine est responsable, après Dieu, de la santé et de la sécurité des gens à bord de son navire (GP-01).

Son autorité ne peut donc être remise en question par les membres de son équipage. Ces derniers doivent s'en remettre à ses décisions, qui s'accompagnent d'importantes responsabilités, notamment l'application rigoureuse des règles de sécurité et la responsabilité technique du navire. Selon un directeur des ressources humaines travaillant pour un conseil de bande, le capitaine doit être exemplaire et ponctuel, tout en inspirant le respect de la part de ses collègues.

Il est de la responsabilité du coordonnateur des pêches de s'assurer que les capitaines n'abusent pas de leur autorité auprès des membres de leur équipage et de veiller à ce qu'ils communiquent de manière respectueuse avec leurs collègues :

Il y a un capitaine qui travaille pour moi depuis deux ans. Il n'est pas tellement habitué de gérer du personnel, donc il avait beaucoup plus de difficulté à ce niveau, surtout par rapport au dialogue. Il était dur. Il a donc fallu que je le calme et que je lui dise de faire attention. Il ne faut pas donner d'ordres. Il y a des façons de parler au monde. Il n'est pas nécessaire de crier après les employés. Il y a une façon de faire de manière à amener le respect. Si tu respectes tes employés, ils vont te respecter (CP-01).

Plusieurs communautés visent à constituer, dans un avenir rapproché, des équipages exclusivement autochtones. Les capitaines et autres employés non-autochtones sont conscients que le milieu des pêches autochtones se trouve actuellement dans une phase de transition, que la relève autochtone se prépare et qu'ils seront remplacés au cours des prochaines années :

[Les pêcheurs autochtones] savent que les non-Autochtones vont s'en aller un jour. [Du côté des] non-autochtones, ils l'acceptent, ils le réalisent et il n'y a pas moins d'effort de formation qui se fait sur les bateaux à cause de ça. Ils savent qu'il va y avoir une rotation et ils l'acceptent (CP-08).

Il y a encore beaucoup de capitaines qui sont non-Autochtones, mais ces capitaines sont demandés très souvent pour former la relève autochtone, afin que les Autochtones puissent enfin être sur des bateaux autochtones à 100 %, avec un capitaine autochtone et un équipage autochtone (DG-02).

Pour ce qui est du climat de travail, ça se passe très bien. Par contre, c'est sûr que lorsque les Autochtones donnent moins de rendement, ils se sentent protégés par le fait que [la compagnie] appartient à la communauté (CP-02)

Un capitaine de bateau autochtone nous a affirmé qu'il sentait que les non-Autochtones qui travaillent pour les communautés à titre de coordonnateur des pêches ont

tendance à privilégier leurs proches quant aux emplois les mieux rémunérés :

Moi, je crois que dans les communautés, il y a beaucoup de coordonnateurs des pêches qui sont Blancs. Eux autres, ils arrivent vraiment [du domaine] de la pêche. Ils ont des amis, des frères ou des cousins qui sont capitaines et ils les engagent. Lorsqu'ils donnent leur rapport au conseil [de bande], ils disent que [les capitaines autochtones] ne sont pas prêts [à diriger un bateau]. C'est extrêmement politique ces questions-là. L'un, c'est son chum pis l'autre, c'est aussi son chum. Et puis il ne les laissera pas partir de sitôt, je pense. Et les Autochtones, eux autres, ils ne prendront pas la place (CB-01).

Ce même informateur autochtone nous a affirmé avoir perçu chez les capitaines non-autochtones une volonté de conserver leurs privilèges le plus longtemps possible, allant jusqu'à nuire à la formation de la relève autochtone sur les bateaux :

Il y a plusieurs bateaux autochtones où les capitaines sont des Blancs. [...] Pour la plupart, ce sont les mêmes personnes qui ont vendu leur bateau aux Autochtones et qui ont gardé leur poste [de capitaine]. [D'après mon expérience], je constate que les capitaines blancs ne forment pas les Autochtones à naviguer. [...] J'ai vu que ces capitaines ne laissent même pas entrer [les hommes de pont] dans la [timonerie] pour prendre la barre. Alors comment veux-tu qu'un jeune puisse apprendre? [...] Donc c'est pour garder leurs privilèges, éviter de former la relève. Si tu ne transmets pas des connaissances, l'autre n'apprendra jamais (CB-01).

Dans le cadre de cette recherche, malgré nos tentatives, il n'a pas été possible de nous entretenir directement avec des capitaines-propriétaires allochtones ne travaillant pas pour un conseil de bande. Toutefois, différents informateurs nous ont confirmé qu'en dehors des communautés autochtones, il existait très peu de mixité au sein des équipages :

[En ce qui concerne] les bateaux [gérés par les] communautés, les employés sont pour la plupart Autochtones. Mais si on parle des bateaux qui appartiennent aux Allochtones, il y a peut-être un ou deux Autochtones qui travaillent sur une flotte de 39 bateaux. [...] Ils ont leur gars de pont (CB-01).

Lorsque l'on demande si la discrimination serait la cause de cette situation, le même intervenant affirme :

Je te dirais que ce n'est pas de la discrimination. Si tu as un bateau, c'est sûr que tu vas engager ta famille. C'est un peu comme ça. La pêche est difficile. Ce ne sont pas de gros équipages. Tu n'engages que trois personnes. Tu vas trouver du monde de ta communauté (CB-01).

En résumé, les relations des travailleurs avec les superviseurs et les employeurs sont marquées par des rapports de pouvoir liés à la position hiérarchique des postes de capitaine et de coordonnateur des pêches. Les relations interculturelles entre les Autochtones et les Allochtones semblent généralement

positives, mais peuvent également être marquées par des relations inégalitaires, en raison des postes occupés par les non-Autochtones et des rapports hiérarchiques qu'ils impliquent avec les membres de l'équipage.

5.4. Facteurs individuels

Différents facteurs individuels peuvent influencer la motivation et la capacité des travailleurs à contribuer à leur équipe et à leur organisation. Les facteurs qui émergent des entrevues sont le niveau de scolarisation ainsi que les qualités personnelles.

5.4.1. Scolarisation

Le faible niveau de scolarisation des Autochtones a été souligné par plusieurs participants. Non seulement de nombreux Autochtones n'ont pas terminé l'école secondaire, mais beaucoup sont des analphabètes fonctionnels et nécessitent un complément de formation pour pouvoir travailler de façon sécuritaire sur un bateau.



Toutefois, selon certains employeurs, le profil académique de la main-d'œuvre autochtone peut représenter un avantage pour le secteur des pêches, en particulier en ce qui concerne les postes qui demandent moins de qualifications, comme celui d'aide-pêcheur :

L'avantage concernant le travail dans le domaine des pêches, c'est qu'il respecte beaucoup le profil académique de notre main-d'œuvre. Ce sont généralement des gens manuels [et] s'il y a un travail physique à accomplir, ils sont là (DRH-02).

Par contre, s'il s'agit d'acquérir des compétences pour occuper le poste de capitaine, il est impératif d'avoir un niveau de littératie suffisamment élevé pour suivre l'ensemble de la formation prévue par l'École des pêches et d'aquaculture du Québec. Comme l'affirme un coordonnateur des pêches interviewé, «le temps des pêcheurs illettrés et abrutis est maintenant révolu. Les pêcheurs aujourd'hui sont obligés d'avoir un diplôme» (CP-06). D'autant plus que les capitaines doivent maintenant être en mesure de travailler avec des outils plus sophistiqués qu'autrefois, tels que les journaux de bord électroniques, les systèmes de cartes et de navigation électroniques, etc.

5.4.2. Qualités personnelles

Plusieurs participants à l'étude ont souligné le fait que, pour travailler dans les pêches commerciales, il faut posséder certaines qualités personnelles et avoir certains traits de caractère : aimer être en contact avec les éléments de la nature, apprécier le travail manuel, être capable de travailler dans un espace restreint et respecter les consignes de sécurité, etc. Toutefois, il ne semble pas nécessaire de posséder une expérience antérieure dans le domaine des pêches commerciales pour vouloir s'engager à travailler dans ce secteur. Il faut être prêt à travailler manuellement et comprendre qu'il s'agit d'un travail qui peut être physiquement exigeant.

Pour ce qui est des postes de capitaines, un employeur a souligné certains traits de caractère qui correspondent au profil de l'emploi :

On aimerait bien qu'il y ait plus d'[Autochtones] qui soient capitaines, mais encore faut-il qu'ils puissent constituer un équipage. Il faut qu'ils soient exemplaires, ponctuels. Les capitaines doivent être respectés par les hommes de pont et ils doivent mettre plus d'énergie que les autres dans leur travail (DRH-02).

En ce qui concerne la transformation des produits de la mer, le travail en usine ne nécessite pas d'expérience antérieure, mais nécessite également une bonne forme physique ainsi que la capacité à travailler dans un milieu froid et humide, à suivre la cadence d'une chaîne de transformation et à travailler intensivement pendant de longues heures, avec des horaires atypiques. Toutefois, l'augmentation de la mécanisation dans les usines fait en sorte que de moins en moins de postes nécessitent une importante force physique, rendant ainsi ces postes plus accessibles aux femmes.

Tableau 2 : Synthèse des bonnes pratiques et défis des employeurs

	Bonnes pratiques	Défis
Facteurs sociétaux		
Contexte social autochtone	<ul style="list-style-type: none"> Mise en place de codes de conduite rigoureux concernant la consommation d'alcool et de drogues Mise en place de moyens permettant de gérer l'absentéisme (avertissements écrits, coupures de salaire, cessation temporaire ou définitive de l'emploi) Pratiques de gestion des ressources plus souple, favorisant la conciliation entre le travail et les pratiques culturelles (ex. : congés offerts dans le cadre des événements culturels) 	<ul style="list-style-type: none"> Accompagner les personnes aux prises avec des problèmes de consommation d'alcool et de drogues
Facteurs organisationnels		
Formation et développement des compétences	<ul style="list-style-type: none"> Identification des besoins de formation dans le cadre de consultations auprès des communautés Développement de programmes de formation sur mesure pour les candidats autochtones Formations offertes au sein des communautés Formations offertes dans les langues autochtones Adaptation des formations aux personnes analphabètes fonctionnels (utilisation d'éléments visuels, aide à la lecture lors des examens, etc.) Programmes de mentorat entre les étudiants autochtones et les capitaines non-autochtones Collaboration entre les centres de formation, les agences de gestion halieutique autochtones et les communautés autochtones Achat d'équipement à des fins de formation (ex : bateau multi-espèces) Mise en place de moyens permettant de gérer l'absentéisme (ex : contrat d'assiduité) Recours à l'aide d'un coordonnateur des pêches 	<ul style="list-style-type: none"> Améliorer l'alphabétisation des jeunes et des adultes Améliorer le taux de réussite des étudiants autochtones pour l'obtention du brevet de capitaine de bâtiment de pêche 4^e classe
Recrutement et sélection	<ul style="list-style-type: none"> Priorité d'embauche (politique préférentielle) pour les membres des communautés autochtones Diversité des modes d'affichage et de diffusion de l'information (ex. : instances des conseils de bandes, journaux locaux, radios communautaires dans les langues autochtones, médias sociaux, bouche à oreille, etc.) Pour les usines de transformation, mise en place de partenariats avec les communautés autochtones 	<ul style="list-style-type: none"> Augmenter le nombre d'Autochtones aux postes de coordonnateurs des pêches et de capitaines Pour les usines de transformation n'ayant pas de partenariats avec les communautés autochtones, développer ces partenariats Favoriser la priorité d'embauche des membres des communautés autochtones avant d'opter pour l'embauche de travailleurs étrangers
Accueil, intégration et rétention	<p>Secteurs capture et transformation :</p> <ul style="list-style-type: none"> Organisation d'un système de transport pour travailleurs autochtones Programmes de mentorat entre les nouveaux employés autochtones et les capitaines non-autochtones <p>Secteur de la capture :</p> <ul style="list-style-type: none"> Premières sorties en mer pour tester les candidats (résistance, capacité physique, mal de mer, etc.) Mise en place de stratégies pour amener les travailleurs autochtones à respecter les horaires de travail (ex : cogner aux portes pour les réveiller tôt le matin) Conciliation travail-pratiques culturelles (ex : congés liés aux événements culturels, rituels, etc.) <p>Secteur de la transformation :</p> <ul style="list-style-type: none"> Mécanisation des postes de travail afin de rendre ces emplois plus accessibles aux femmes 	<p>Secteur de la transformation</p> <ul style="list-style-type: none"> Améliorer la rétention de la main-d'œuvre autochtone Mieux gérer l'absentéisme et le cadre strict des horaires des travailleurs autochtones Améliorer les conditions de travail des emplois demandant de grandes capacités physiques

Suite tableau 2 : Synthèse des bonnes pratiques et défis des employeurs

	Bonnes pratiques	Défis
Rémunération	<p>Secteur de la capture :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mode de rémunération à pourcentage (en fonction des captures, du type de pêche et de l'expérience) 	<p>Secteur de la capture :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Développer un mode de rémunération mixte favorisant la recrutement pour les pêches moins lucratives <p>Secteur de la transformation :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Améliorer les conditions salariales afin de favoriser le recrutement et la rétention
Facteurs de groupe		
Climat de travail	<p>Secteur de la capture :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Respect mutuel, humour et complicité entre les membres d'équipage 	
Composition du groupe de travail	<p>Secteur de la capture :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Entretien du sentiment de fierté et d'appartenance envers les entreprises autochtones • Secteur de la transformation : • Compagnonnage en entreprise 	<p>Secteur de la capture :</p> <ul style="list-style-type: none"> • S'assurer du transfert de connaissances des capitaines non-Autochtones vers les hommes de pont autochtones, afin de favoriser leur apprentissage et leur progression • Constituer des équipages composés entièrement de membres autochtones
Femmes autochtones en milieu de travail	Aucune pratique identifiée	<ul style="list-style-type: none"> • Mieux comprendre comment attirer les femmes autochtones dans les emplois du secteur des pêches

6. Discussion

L'objectif principal de ce projet était d'améliorer nos connaissances sur les façons de favoriser la participation des Autochtones au marché du travail. De manière plus spécifique, il s'agissait de comprendre les attitudes et comportements des employeurs du secteur des pêches à l'égard de la diversité de la main-d'œuvre autochtone, tout en cherchant à déterminer si ces employeurs créent un environnement qui valorise la diversité culturelle des travailleurs autochtones.

6.1. Facteurs sociétaux

Dans le cadre du projet de recherche *Regards sur les attitudes et comportements des employeurs à l'égard de la diversité de la main-d'œuvre autochtone*, trois projets de recherche ont été effectués dans les secteurs des mines, de la foresterie et des pêches commerciales. La recherche portant sur le secteur des mines montre que les contextes légal et réglementaire peuvent obliger des compagnies minières à recruter des employés autochtones (Caron *et al.* 2018: 10). Dans le contexte des pêches, le contexte légal (jugements Sparrow et Marshall) a favorisé l'émergence d'entreprises de pêche autochtones. Celles-ci ont pu bénéficier d'un soutien financier du gouvernement fédéral, notamment en ce qui concerne l'achat d'équipements et la formation des membres. Ces changements s'inscrivent dans une tendance qui s'observe depuis plusieurs années dans le cadre législatif canadien, où des modifications ont été apportées afin de favoriser une meilleure participation des Autochtones au marché du travail (AADNC 2003; Gibson et O'Faircheallaigh 2010; McCreary *et al.* 2016).

La participation des Autochtones à la gestion des pêches commerciales a eu un impact positif sur l'emploi, faisant des entreprises de pêche autochtones le second employeur dans les communautés, après les conseils de bande (Charest 2012: 240). Les permis de pêche communautaires ont contribué à la création d'emplois au sein des communautés tout en

permettant aux conseils de bande d'optimiser les revenus issus de ces pêches. Toutefois, notre recherche révèle que les emplois occupés par les Autochtones sont majoritairement des emplois situés au bas de l'échelle, tels que les postes d'aides-pêcheurs. Les postes de coordonnateurs, de gestionnaires, de directeurs, de capitaines, de techniciens ou de biologistes demeurent majoritairement occupés par des non-Autochtones. Le faible pourcentage d'Autochtones occupant ces postes résulte non pas d'un manque de volonté politique, mais doit être mis en relation avec la faible proportion d'Autochtones possédant les compétences requises pour exercer ces emplois. Le fait que les employés autochtones occupent principalement les postes qui demandent moins de qualifications n'est pas propre au secteur des pêches, mais correspond à une tendance à l'échelle canadienne selon laquelle les Autochtones occupent généralement les emplois les moins qualifiés et les moins bien rémunérés (Lamb 2015; OCDE 2018). Dans le cadre du projet de recherche *Regards sur les attitudes et comportements des employeurs à l'égard de la diversité de la main-d'œuvre autochtone*, le rapport portant sur le secteur des mines dresse un constat similaire (Caron *et al.* 2018).

Les entrevues révèlent également que la scolarisation demeure moins élevée dans les communautés autochtones qu'ailleurs au Québec et au Canada, ce qui correspond aux statistiques les plus récentes sur le sujet (Kelly-Scott 2016). Le manque de scolarité et de qualification des Autochtones constitue un obstacle majeur à leur attraction, leur recrutement et leur rétention sur le marché du travail (Brown et Fraelich 2012; Gröschl 2003; Howard *et al.* 2012). À l'instar de ce qui a été observé dans le secteur forestier, il existe un « écart entre la formation et l'expérience professionnelle recherchées par les employeurs et la réalité du faible niveau de scolarité de la main-d'œuvre autochtone » (Proulx 2018 *et al.*: 29). Cela représente des défis supplémentaires en matière de formation, de développement des compétences et de renforcement des capacités professionnelles de la main-d'œuvre autochtone,

notamment en ce qui concerne les postes qui nécessitent les compétences les plus élevées que les postes d'aides-pêcheurs.

D'autre part, plusieurs recherches portant sur les réalités contemporaines de la santé et du bien-être des Autochtones soulignent qu'ils vivent davantage de problèmes de santé par rapport à la moyenne nationale canadienne (Adelson 2005; Anaya 2014; Monette 2011; Reading et Wien 2009; Thommasen *et al.* 2004). Différentes études ont souligné l'importance des problèmes liés à la consommation d'alcool et de drogues chez les populations autochtones (CSSSPNQL 2008, 2018). Une enquête réalisée en 2008-2010 par le Centre de gouvernance de l'information des Premières Nations soulignait que les aspects les plus souvent rapportés comme problématiques sont l'alcoolisme et la toxicomanie (82,6 % des répondants) (CGIPN 2012 : 213). À l'égard de l'emploi, les problèmes de santé entraînent non seulement des impacts sur la productivité des individus (Zhang *et al.* 2005), mais ils affectent également

leurs capacités d'apprentissage, éléments directement liés à l'employabilité des travailleurs. Les participants à notre recherche ont observé que la consommation d'alcool et de drogues de leurs employés autochtones entraînait des problèmes d'absentéisme. Ils ont su, dans plusieurs cas, mettre en place des mesures préventives et dissuasives afin de diminuer ces comportements (tolérance zéro sur les lieux de travail; contrats avec clauses concernant la sobriété, codes de conduite, etc.). Le fait que ces mesures aient été prises par des organisations et des entreprises autochtones contribue sûrement à leur acceptation par les employés autochtones.

En ce qui concerne les facteurs sociétaux liés à la culture et aux traditions, il apparaît que les pêches commerciales se rapprochent davantage des valeurs et des pratiques culturelles des populations autochtones du Québec maritime par rapport à d'autres secteurs d'activité économique, notamment l'exploitation des ressources minières et forestières. La



Crédit : AMIK

fin imminente de certains grands projets d'aménagement hydroélectrique (projet de la Romaine-4) pourrait représenter un nouveau bassin de main-d'œuvre autochtone disponible à travailler dans le secteur des pêches commerciales. Pour Breig Capitaine, le «développement de la pêche apparaît comme l'expression inédite de la réflexivité des Innus, dans le champ du travail en tant que capacité à dépasser les strictes conduites de défense et par là à penser à créer une forme de travail à l'intérieur de laquelle les impératifs de la modernité comme la protection de leur héritage traditionnel se combinent [...] au niveau tant collectif qu'individuel» (Capitaine 2012 : 270).

D'autre part, le fait que les emplois dans le secteur des pêches soient surtout occupés par des hommes correspond à la tendance des hommes autochtones à s'intéresser à des emplois manuels (construction, foresterie, mines, etc.), soulignant ainsi que les «stéréotypes sexuels relatifs aux professions sont fortement implantés» au sein de la main-d'œuvre autochtone (Bugry *et al.* 2012 : 45). Ces stéréotypes ressortent dans la recherche de Bergeron portant sur les pêcheurs innus d'Ekuanitshit, où il souligne que les qualités requises pour effectuer le métier «selon les aides-pêcheurs interrogés étaient de bouger, de s'activer, d'être rapide à l'ouvrage, d'avoir le sens de l'initiative, [...] avoir de l'esprit d'équipe, avoir de l'ambition et être capable de ne pas dormir beaucoup» (Bergeron 2012 : 257).

En plus d'être plus présents dans les emplois manuels, les Autochtones sont également surreprésentés par rapport aux non-Autochtones dans certains secteurs. Ainsi, l'Enquête sur la population active de Statistique Canada révèle qu'entre 2007 et 2015, 4 % des Autochtones travaillaient dans le secteur des ressources naturelles, de l'agriculture et de la production connexe, contre 1,7 % pour les non-Autochtones (Moyser 2017 : 18).

6.2. Facteurs de niveau organisationnel

Un récent rapport de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) sur l'emploi et les compétences au Canada souligne que les Autochtones se heurtent encore à de nombreux obstacles avant d'obtenir un emploi, mais que la situation s'améliore lorsqu'ils bénéficient d'appuis de la part de programmes dirigés par des Autochtones (OCDE 2018). Les données de notre recherche permettent d'affirmer que, bien que les mesures de recrutement et de sélection varient selon les entreprises de pêche autochtones, elles adoptent toutes des politiques d'embauche préférentielle en préconisant l'embauche des membres de leur communauté. Le recrutement se fait plus facilement dans le secteur de la capture, où les salaires sont attractifs, plutôt que dans le secteur de la transformation des produits maritimes, où le recrutement se fait plus difficilement, notamment en raison de la nature du travail et des tâches, de la concurrence avec les entreprises des autres secteurs et des conditions salariales proposées (Comité sectoriel de main-d'œuvre des pêches maritimes 2014 : 107). Les difficultés de recrutement que rencontrent les usines de transformation des produits maritimes en amènent certaines à avoir recours à des travailleurs étrangers temporaires pour combler le manque de main-d'œuvre locale (Comité sectoriel de main-d'œuvre des pêches maritimes 2018 : 59-61).

Notre recherche permet également de mettre en lumière les deux principaux modes de rémunération utilisés dans le secteur de la capture, soit la rémunération à salaire fixe et la rémunération à pourcentage. Ce dernier mode de rémunération est le plus utilisé par les entreprises de pêche autochtones et semble favoriser, selon divers répondants, le recrutement et la rétention des employés autochtones. Toutefois, pour certains participants à la recherche, la rémunération à salaire fixe correspond davantage aux principes des pêches communautaires, considérées comme des outils de développement socioéconomique devant profiter au plus grand nombre. Ainsi, «le traitement à salaire fixe favorisait le partage équitable des profits provenant d'un

permis de pêche commerciale communautaire plutôt que la compétition et un meilleur rendement des aides-pêcheurs et capitaines» (Bergeron 2012: 261). Il apparaît que la rémunération à pourcentage pratiquée au sein de plusieurs entreprises autochtones semble suivre une tendance au sein de l'industrie à l'échelle canadienne : «La rémunération se fait en général au prorata du produit de la pêche. Ordinairement, le propriétaire reçoit un pourcentage fixe pour la mise à contribution du bateau, après quoi on effectue certaines déductions couvrant une partie des dépenses et, dans le cas d'entreprises plus importantes, les primes des responsables. Le reste est alors réparti à parts égales entre les membres de l'équipage. La formule de partage varie avec le volume des prises» (McKenzie 2018). Ces deux modes de rémunération, fixe et à pourcentage, s'inscrivent dans des dimensions culturelles différentes, reflétant les modèles collectivistes et individualistes mis en évidence par Hofstede (1980). Cette tension entre les deux modèles semble apparaître au sein des entreprises autochtones préconisant la rémunération à salaire fixe dans un contexte où les entreprises avoisinantes ont adopté le modèle dominant.

En ce qui concerne la formation des employés autochtones, les résultats de la recherche montrent que la formation et le développement des compétences constituent des défis importants pour les entreprises de pêche autochtones, assujetties comme toutes les autres aux exigences des lois fédérales (Ministère de la Justice 2018; Pêches et Océans Canada 2013) et nécessitant des membres du personnel qu'ils aient suivi des formations offertes par des établissements agréés, tels que l'École des pêches et de l'aquaculture du Québec située à Grande-Rivière. D'après les informations fournies par l'ÉPAQ pour les formations offertes entre 2010 et 2018, le taux de réussite des candidats autochtones pour le cours de capitaine de bâtiment de pêche, quatrième classe, est 23 % plus bas que le taux observé chez les candidats non-autochtones. Cet écart s'expliquerait «principalement par les difficultés d'apprentissage des Autochtones liées, entre autres, à la compréhension de la langue française qui représente, pour la grande majorité des Innus, leur langue seconde. Certains des

candidats inscrits à la formation n'avaient pas les préalables scolaires pour pouvoir compléter avec succès le cours et obtenir leur brevet de capitaine» (Nicolas 2018: 2). Puisque la langue française peut représenter une barrière pour certains candidats issus des communautés innues, des formations ont pu être adaptées au contexte culturel et linguistique. Brieg Capitaine souligne, dans le cas de la formation dispensée à Uashat mak Mani-Utenam, qu'elle a été «repensée pour être adaptée aux Innus de la communauté dont la grande proportion n'ont pas terminé leur secondaire 5 et éprouvent des difficultés pour la lecture et les sciences. En effet, l'apprentissage se fait traditionnellement par observation. Les plus jeunes apprennent au contact des plus anciens sur le terrain» (Capitaine 2012: 290). Ce mode de transmission s'accorde avec le fait qu'une importante partie des compétences nécessaires à l'exercice du métier sont considérées comme des savoirs informels traditionnels, lesquels «constituent un ensemble de connaissances indispensables à l'exercice d'un métier et à sa bonne exécution. Peu verbalisés, rarement écrits, ils se transmettent dans l'expérience du travail, avec les gestes, les habitudes et les réflexes maintes fois reproduits, au moyen de la démonstration, de l'observation, de l'expérimentation et de l'exécution» (Comité sectoriel de main-d'œuvre des pêches maritimes 2015: 6). Ainsi, les programmes de mentorat contribuent à favoriser cette transmission des savoirs informels traditionnels, lesquels se transmettent dans plusieurs cas des capitaines non-autochtones vers les aides-pêcheurs autochtones. Notre recherche montre également que la collaboration entre les entreprises de pêche autochtones et les centres de formation contribue fortement à développer des formations adaptées aux besoins des membres des communautés autochtones.

Certains employeurs ont parfois dû adopter des pratiques en gestion des ressources humaines plus souples, afin de s'adapter au contexte culturel autochtone, notamment en respectant les congés culturels pour les fêtes et les rituels. Les entreprises qui appartiennent aux communautés autochtones font preuve d'une meilleure sensibilisation aux différences culturelles que les entreprises non-autochtones. En effet, les

entreprises qui tiennent compte des aspects sociaux, culturels et économiques des populations autochtones sont mieux placées pour embaucher de la main-d'œuvre autochtone (Thomas 2015).

D'autre part, la conciliation entre le travail, la famille et la vie personnelle dépend du type de pêche effectué, certaines pêches permettant à l'équipage de revenir à bon port à chaque soir et d'autres nécessitant des séjours en mer pouvant durer jusqu'à une semaine. L'intérêt des Autochtones avec les emplois dans le secteur des pêches correspond à leur préférence envers des emplois saisonniers et temporaires, qui leur permettent de répondre à leurs obligations familiales et culturelles (Bernard 1995; Kleinfeld et Kruse 1982). Ainsi, une étude indique aussi que les hommes autochtones ont moins tendance à occuper un emploi permanent et que la proportion de ceux qui occupent un emploi saisonnier est 14,5 % plus élevée que chez les hommes non-autochtones (CHRC 2013 : 26).

Comme cela a été observé dans les rapports sur les secteurs miniers et forestiers, réalisés dans le cadre du projet de recherche *Regards sur les attitudes et comportements des employeurs à l'égard de la diversité de la main-d'œuvre autochtone*, l'absentéisme a été remarqué comme un problème récurrent, certains employeurs ayant eu à surmonter des défis dans la gestion du temps et des horaires chez la main-d'œuvre autochtone (Caron *et al.* 2018; Proulx *et al.* 2018). En effet, il a été remarqué que les emplois ayant des cadres et des horaires stricts apparaissent peu adaptés aux réalités des travailleurs autochtones. Les entrevues ont permis de mettre en lumière certaines politiques et stratégies mises de l'avant par les employeurs pour lutter contre l'absentéisme et les retards ainsi que pour favoriser le respect des règles de sécurité.

Selon plusieurs participants, l'intégration de la main-d'œuvre autochtone dans le secteur des pêches commerciales s'appuie en grande partie sur le recrutement effectué par les

entreprises appartenant aux communautés ou étant détenues en partenariat avec les communautés. Ce constat rejoint les observations effectuées dans le secteur forestier, où les entreprises autochtones et les entreprises en collaboration ou en partenariat avec les communautés autochtones sont celles qui recrutent davantage la main-d'œuvre autochtone (Proulx *et al.* 2018 : 38). Toutefois, l'absence d'entreprises non-autochtones au sein de notre échantillon constitue une limite aux conclusions que nous pouvons apporter à ce sujet.

6.3. Facteurs liés au groupe de travail

Les employeurs valorisent un climat de travail sain et agréable, basé sur la collaboration, le respect mutuel ainsi que la camaraderie. Le sentiment d'appartenance, la fierté et la motivation liés au fait de travailler pour une entreprise autochtone sont autant d'éléments qui ressortent lorsque les employeurs sont interrogés sur leurs perceptions face à ce qu'éprouvent leurs employés autochtones. Ce sentiment d'appartenance à l'équipe de travail a également été souligné par la plupart des entreprises signataires d'ententes ayant participé à la recherche portant sur le secteur minier (Caron *et al.* 2018 : 56). Dans un texte consacré aux pêches chez les Premières Nations du Québec maritime, l'anthropologue Paul Charest résume ainsi les retombées sociales de cette activité économique :

Sur les plans tant individuel que communautaire, les retombées les plus apparentes de la pratique de la pêche commerciale [chez les Autochtones] sont les sentiments de fierté, d'estime de soi et de valorisation collective découlant de la réussite dans un secteur économique nouveau pour eux, de compétitionner avec succès avec des non-Autochtones, de rapporter des revenus pour la famille et pour la communauté, de créer et de gérer des entreprises commerciales [et] d'établir des liens d'affaires avec d'autres entrepreneurs (Charest 2012 : 242).

Selon les participants, les relations qu'entretiennent les employés avec les superviseurs et les employeurs sont marquées par le respect de la hiérarchie et de l'autorité. Le fait que des postes de coordonnateurs, de superviseurs et de capitaines soient occupés par des non-Autochtones constitue pour les entreprises autochtones un passage obligé, en attendant qu'elles aient formé la relève parmi leurs membres. Ainsi, la plupart des entreprises de pêche autochtones consultées visent à constituer, dans un avenir ou plus ou moins rapproché, des équipages formés uniquement par des membres issus des communautés.

6.4. Facteurs individuels

En ce qui concerne les facteurs individuels, les employeurs ont cité que le niveau de scolarisation, les intérêts, les expériences antérieures et les qualités personnelles (ponctualité, énergie physique, etc.) constituaient les éléments influençant davantage la motivation et la capacité des travailleurs à contribuer à leur équipe et à leur organisation. Plusieurs employeurs sont d'avis qu'il faut poursuivre les efforts afin d'améliorer la formation de la main-d'oeuvre autochtone. La mise en place de programmes de formation adaptés aux besoins des travailleurs autochtones constitue un élément essentiel afin d'améliorer leurs possibilités d'emploi et leur participation au marché du travail, dans le secteur des pêches comme dans d'autres secteurs tels que celui des mines (Sterritt *et al.* 2011). Le Conseil national de développement économique des Autochtones souligne que des investissements conséquents effectués dans l'éducation et la formation des Autochtones pourraient contribuer à une participation accrue de leur part à l'économie et au marché du travail, contribuant ainsi à la croissance de l'économie canadienne (CNDEA 2016).

Conclusion

Les principaux objectifs de cette recherche consistaient à mieux comprendre les attitudes et les comportements des employeurs et à identifier les pratiques concernant la gestion des ressources humaines autochtones. En plus de ces objectifs, les entrevues réalisées dans le cadre de cette recherche ont permis d'identifier les facteurs qui favorisent une participation accrue des Autochtones au marché du travail, en particulier dans le secteur des pêches commerciales, tout en comprenant mieux les défis qui y sont associés. Les données récoltées permettent d'affirmer que la participation de la main-d'œuvre autochtone dans ce secteur a été facilitée par la création d'entreprises de pêches détenues et contrôlées par les Autochtones. Les profits générés par ces entreprises communautaires reviennent aux communautés et peuvent être réinvestis dans d'autres secteurs, contribuant ainsi au développement socioéconomique et communautaire des nations autochtones. Les salaires que perçoivent les employés du secteur permettent à plusieurs familles de voir leurs revenus augmenter et d'éviter d'avoir à recourir aux programmes d'aide sociale. Au-delà des salaires intéressants qu'ils touchent, ces employés ressentent un fort sentiment d'appartenance face à l'entreprise pour laquelle ils travaillent. La fierté qu'ils éprouvent est liée au fait que les profits générés par le fruit de leur travail bénéficient à l'ensemble de la communauté.

Le fait que les entreprises autochtones emploient la majorité des Autochtones actifs dans le secteur des pêches fait en sorte que la gestion de la diversité culturelle se joue différemment que dans les secteurs forestier et minier, où la main-d'œuvre autochtone demeure minoritaire. Ces entreprises, où les postes de capitaines, de gestionnaires et de coordonnateurs sont souvent occupés par des non-Autochtones, doivent trouver un juste équilibre entre l'adaptation des pratiques de gestion au contexte culturel local et la nécessité de respecter les exigences fédérales qui régissent le secteur des pêches commerciales, en visant notamment le perfectionnement professionnel des employés et la formation, dans un avenir

rapproché, d'équipages entièrement constitués de leurs membres. Au sein des entreprises détenues par les conseils de bande, les membres des nations autochtones jouissent d'une politique d'embauche préférentielle et, dans certains cas, de programmes de formation culturellement adaptés, et particulier chez les Innus, où certains cours proposés par l'AMIK sont offerts en langue innue. Toutefois, une participation des entreprises non-autochtones à cette étude aurait permis de présenter une analyse comparative entre ces dernières et les entreprises autochtones. De futures recherches visant exclusivement les entreprises de pêche non-autochtones pourraient permettre d'explorer les attitudes et les comportements de ces employeurs à l'égard de la main-d'œuvre autochtone.

En conclusion, il convient de souligner que les pêches commerciales apparaissent comme un secteur où la main-d'œuvre autochtone a su prendre progressivement sa place, en réponse au jugement Marshall de 1999, avec la mise en place des entreprises communautaires et des associations de gestion halieutique autochtones telles que l'AMIK et l'AGHAMM, qui poursuivent leurs efforts pour professionnaliser leur main-d'œuvre.

Bibliographie

- ADELSON N., 2005, «The Embodiment of Inequity. Health Disparities in Aboriginal Canada», *Canadian Journal of Public Health*, 96, 2: S45-S61.
- AFFAIRES AUTOCHTONES ET DU NORD CANADA (AADNC), 2011, La démographie autochtone – Projections de la population, des ménages et des familles, 2001-2026, Ottawa.
- AFFAIRES AUTOCHTONES ET DU NORD CANADA (AADNC), 2017, *Profils des premières nations*, Ottawa.
- ANAYA J., 2014, *Report of the Special Rapporteur on the rights of indigenous peoples, James Anaya. The situation of indigenous peoples in Canada*, Human Rights Council, United Nations General Assembly.
- BEAUDOIN J.-M., 2009, *L'entrepreneuriat forestier autochtone : le cas de la communauté ilnu de Mashteuiatsch*, département des sciences du bois et de la forêt, Université Laval, Québec.
- BEAUDOIN J.-M., 2010, «L'entrepreneuriat forestier autochtone. L'expérience acquise par la communauté de Mashteuiatsch»: 97-116, in L. LeBel (dir.), *L'entrepreneur forestier du Québec, véritable propriétaire dirigeant de PME*, Québec, Éditions MultiMondes.
- BEAUDOIN J.-M., G. ST-GEORGES et S. WYATT, 2012, «Valeurs autochtones et modèles forestiers: Le cas de la Première Nation des Innus d'Essipit», *Recherches amérindiennes au Québec*, 42, 2-3: 97-109.
- BERGERON M., 2012, «La pêche commerciale chez les Innuat d'Ekuanitshit: pôle de développement socioéconomique et communautaire»: 247-267, in P. Charest, C. Girard et T. Rodon (dir.), *Les pêches des premières nations dans l'est du Québec: Innus, Malécites et Micmacs*, Québec, Presses de l'Université Laval.
- BERNARD N., 1995, *La formation professionnelle en milieu autochtone: perceptions non-autochtones du travail salarié et de l'apprentissage: L'exemple d'Hydro-Québec et des Cris de la Baie James*, mémoire de maîtrise, département d'anthropologie, Université Laval Québec.
- BHERER H., 1989, *Wampoum et lettres patentes: étude exploratoire de l'entrepreneuriat autochtone*, Halifax, Institut de recherches politiques.
- BROWN J. et C. FRAEHLICH, 2012, «Assets for Employment in Aboriginal Community-Based Human Services Agencies», *Adult Education Quarterly*, 62, 3: 287-303.
- BUREAU D'ACCRÉDITATION DES PÊCHEURS ET DES AIDES-PÊCHEURS DU QUÉBEC (BAPAP), 2011, La professionnalisation des pêcheurs, des aides-pêcheurs et des apprentis pêcheurs, Grande-Rivière.
- CANADIAN HUMAN RIGHTS COMMISSION (CHRC), 2013, *Report on equality rights of Aboriginal people*, Ottawa.
- CAPITAINE B., 2012, «Le travail de pêcheur à Uashat mak Mani-Utenam: conflictualité et créativité»: 269-304, in P. Charest, C. Girard et T. Rodon (dir.), *Les pêches des premières nations dans l'est du Québec: Innus, Malécites et Micmacs*, Québec, Presses de l'Université Laval.
- CARON J., H. ASSELIN et J.-M. BEAUDOIN, 2018, *Attitudes et comportements des employeurs à l'égard de la main-d'œuvre autochtone dans le secteur minier*, Chaire de leadership en enseignement en foresterie autochtone, Québec.
- CENTRE DE GOUVERNANCE DE L'INFORMATION DES PREMIÈRES NATIONS (CGIPN), 2012, *Enquête régionale sur la santé des Premières Nations (ERS) 2008-10: Rapport national sur les adultes, les adolescents et les enfants qui vivent dans les communautés des Premières Nations*, CGIPN, Ottawa.

- CHAREST P., 2012, « L'accès des Autochtones à la pêche commerciale et leur participation à sa gestion » : 225-246, in P. Charest, C. Girard et T. Rodon (dir.), *Les pêches des premières nations dans l'est du Québec : Innus, Malécites et Micmacs*, Québec, Presses de l'Université Laval.
- CHAREST P., C. GIRARD et T. RODON (dir.), 2012, *Les pêches des premières nations dans l'est du Québec : Innus, Malécites et Micmacs*, Québec, Presses de l'Université Laval.
- COMITÉ SECTORIEL DE MAIN-D'OEUVRE DES PÊCHES MARITIMES, 2014, *Diagnostic de la main-d'oeuvre dans l'industrie des pêches et de l'aquaculture au Québec*, Gaspé.
- COMITÉ SECTORIEL DE MAIN-D'OEUVRE DES PÊCHES MARITIMES, 2015, *Transfert intergénérationnel des compétences pour les secteurs de la capture et de l'aquaculture. Compilation des savoirs informels critiques et identification des meilleures stratégies de transfert intergénérationnel des compétences pour le propriétaire-pêcheur, le propriétaire-exploitant d'une entreprise de mariculture et le pisciculteur*, Gaspé.
- COMITÉ SECTORIEL DE MAIN-D'OEUVRE DES PÊCHES MARITIMES, 2018, *Diagnostic sectoriel dans l'industrie des pêches et de l'aquaculture au Québec – 2018*, Québec.
- COMMISSION CANADIENNE DES DROITS DE LA PERSONNE, 2015, *Politique relative à l'embauche préférentielle des Autochtones*, Ottawa.
- COMMISSION DE LA SANTÉ ET DES SERVICES SOCIAUX DES PREMIÈRES NATIONS DU QUÉBEC ET DU LABRADOR (CSSSPNQL), 2008, *Alcool, drogues et inhalants. Portrait des consommateurs et des habitudes de consommation chez les Premières Nations de la région du Québec*, Wendake.
- COMMISSION DE LA SANTÉ ET DES SERVICES SOCIAUX DES PREMIÈRES NATIONS DU QUÉBEC ET DU LABRADOR (CSSSPNQL), 2018, *Enquête régionale sur la santé des Premières Nations du Québec - 2015 : Consommation d'alcool et de drogues, cyberdépendance et problèmes liés aux jeux de hasard*, CSSSPNQL, Wendake.
- CONSEIL NATIONAL DE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE DES AUTOCHTONES (CNDEA), 2016, *Réconciliation : stimuler l'économie canadienne de 27,7 milliards \$*, Gatineau.
- COTTON M.-È., 2008, « Maîtres chez nous? Racisme envers les peuples autochtones au Québec et au Canada », *L'Autre*, 9, 3 : 361-371.
- DENKENBERGER D., J. WAY et J. M. PEARCE, 2015, « Educational Pathways to Remote Employment in Isolated Communities », *Journal of Human Security*, 11, 1 : 34-44.
- DIOCHON M., 2013, « Social Entrepreneurship and Effectiveness in Poverty Alleviation : A Case Study of a Canadian First Nations Community », *Journal of Social Entrepreneurship*, 4, 3 : 302-330.
- FALL M. et M.-È. PROULX, 2011, *Indicateurs de base du dynamisme entrepreneurial des Autochtones du Québec*, Centre de vigie et de recherche sur la culture entrepreneuriale de la Fondation de l'entrepreneurship, Québec.
- FANG T. et M. GUNDERSON, 2015, « Vulnerable groups in Canada and labour market exclusion », *International Journal of Manpower*, 36, 6 : 824-847.
- GASSE Y., 1991, *L'entrepreneurship autochtone : particularités, exigences et potentiel*, Québec, Université Laval.
- GIBSON G. et C. O'FAIRCHEALLAIGH, 2010, *IBA Community Toolkit: Negotiation and Implementation of Impact and Benefit Agreements*, The Gordon Foundation, Toronto.
- GOUVERNEMENT DU CANADA, 2018, *Assurance-emploi - prestations de pêcheur*: Consulté sur Internet (<https://www.canada.ca/fr/emploi-developpement-social/programmes/assurance-emploi/ae-liste/rapports/prestations-pecheur.html>), le 12 mai 2018.
- GRÖSCHL S., 2003, « Integrating Aboriginal Peoples into Canada's Casino Industry », *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, 4, 1 : 87-99.

- GUILBAULT J.-P., 2017, *Les Autochtones plus scolarisés, mais touchés par le chômage*: Consulté sur Internet (<https://ici.radio-canada.ca/espaces-autochtones/a-la-une/document/nouvelles/article/1070711/autochtones-scolarisation-chomage-diplome>), le 30 avril 2018.
- GUILLAUME Y. R. F., J. F. DAWSON, V. PRIOLA, C. A. SACRAMENTO, S. A. WOODS, H. E. HIGSON, P. S. BUDHWAR et M. A. WEST, 2014, « Managing diversity in organizations: An integrative model and agenda for future research », *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 23, 5: 783-802.
- HAMAN F., B. FONTAINE-BISSON, M. BATAL, P. IMBEAULT, J. M. BLAIS et M. A. ROBIDOUX, 2010, « Obesity and type 2 diabetes in Northern Canada's remote First Nations communities: the dietary dilemma », *International Journal of Obesity*, 34: S24-S31.
- HARRIS S. B., 2013, « Le diabète de type 2 chez les Autochtones », *Canadian Journal of Diabetes*, 37, Supplement 5: S575-S581.
- HOFSTEDE G., 1980, *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*, Beverly Hills, Sage.
- HOWARD A., J. EDGE et D. WATT, 2012, *Understanding the Value, Challenges and Opportunities of Engaging Métis, Inuit, and First Nations Workers*, The Conference Board of Canada, Ottawa.
- INSTITUT DE LA STATISTIQUE DU QUÉBEC, 2017a, *Bulletin statistique régional. Édition 2017*. Bas-Saint-Laurent, Québec.
- INSTITUT DE LA STATISTIQUE DU QUÉBEC, 2017b, *Bulletin statistique régional. Édition 2017*. Côte-Nord, Québec.
- INSTITUT DE LA STATISTIQUE DU QUÉBEC, 2017c, *Bulletin statistique régional. Édition 2017. Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine*, Québec.
- INSTITUT DE LA STATISTIQUE DU QUÉBEC, 2018a, Taux de chômage, régions administratives, régions métropolitaines de recensement et ensemble du Québec, 2007-2017: Consulté sur Internet (http://www.stat.gouv.qc.ca/statistiques/travail-remuneration/population-active-chomage/ra-rmr/taux_chomage_reg.htm), le 30 avril 2018.
- INSTITUT DE LA STATISTIQUE DU QUÉBEC, 2018b, *Coup d'oeil sociodémographique. La migration interrégionale au Québec en 2016-2017: la Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine parmi les régions gagnantes*, Québec.
- JAFFER M. S. B et S. ATAULLAHJAN, 2013, *L'équité en matière d'emploi dans la fonction publique fédérale: vigilance et égalité vont de pair*, Comité sénatorial permanent des droits de la personne, Ottawa.
- KELLY-SCOTT K., 2016, *Les peuples autochtones: Feuillet d'information du Québec*, Statistique Canada, Ottawa.
- KLEINFELD J. et J. A. KRUSE, 1982, « Native American in the Labor Force: Hunting for an Accurate Measure », *Monthly Labor Review*, 105, 7: 47-51.
- LAMB D., 2015, « The Economic Impact of the Great Recession on Aboriginal People Living off Reserve in Canada », *Relations industrielles*, 70, 3: 457-485.
- MASSICOTTE G., 2009, *Rivalités autour de la pêche au saumon sur la rivière Ristigouche: Étude de la résistance de Mi'gmaq (1763-1858)*, maîtrise en histoire, Université du Québec à Montréal, Montréal.
- MARSHALL E. A., S. L. STEWART, N. E. POPADIUK et B. C. LAWRENCE, 2013, « Walking in Multiple Worlds: Successful School-to-Work Transitions for Aboriginal and Cultural Minority Youth »: 185-201, in G. Tchibozo (dir.), *Cultural and Social Diversity and the Transition from Education to Work*, New York, Springer.
- McCREARY T., S. MILLS et A. ST-AMAND, 2016, « Lands and Resources for Jobs: How Aboriginal Peoples Strategically Use Environmental Assessments to Advance Community Employment Aims », *Canadian Public Policy*, 42, 2: 212-223.

- McKENZIE G. et T. VINCENT, 2010, « La « guerre du saumon » des années 1970-1980 : Entrevue avec Pierre Lepage », *Recherches amérindiennes au Québec*, 40, 1-2 : 103-111.
- McKENZIE W.C., 2018, *L'Industrie de la pêche in Encyclopédie canadienne* : Consulté sur Internet (<https://www.thecanadianencyclopedia.ca/fr/article/peche-industrie-de-la>), le 15 octobre 2018.
- MENDELSON M., 2004, *Aboriginal people in Canada's labour market: Work and unemployment, today and tomorrow*, Caledon Institute of Social Policy, Ottawa.
- MICHAUX E., 2012, « Les pêches commerciales des Malécites de Viger : l'exploitation et la gestion du crabe des neiges de la crevette nordique » : 305-332, in P. Charest, C. Girard et T. Rodon (dir.), *Les pêches des premières nations dans l'est du Québec : Innus, Malécites et Micmacs*, Québec, Presses de l'Université Laval.
- MILLS S. E. et L. CLARKE, 2009, « "We will go side-by-side with you." Labour union engagement with Aboriginal peoples in Canada », *Geoforum*, 40, 6 : 991-1001.
- MINISTÈRE DE LA JUSTICE, 2018, Règlement de pêche (dispositions générales). DORS/93-53, Ottawa.
- MONETTE L.E., S. B. ROURKE, K. GIBSON, T. M. BEKELE, R. TUCKER, S. GREENE *et al.*, 2011, « Inequalities in determinants of health among Aboriginal and Caucasian persons living with HIV/AIDS in Ontario : Results from the Positive Spaces, Healthy Places study », *Canadian Journal of Public Health*, 102, 3 : 215-219.
- MOYSER M., 2017, *Les Autochtones vivant hors réserve et le marché du travail : estimations de l'Enquête sur la population active, 2007 à 2015*, Statistique Canada, Ottawa.
- NICOLAS M., 2018, *Données de formations 2010-2018. Communautés autochtones - Innus, Micmacs et Malécites de Viger*, École des pêches et de l'aquaculture du Québec, Grande-Rivière.
- OCDE, 2018, *Indigenous Employment and Skills Strategies in Canada. OECD Reviews on Local Job Creation*, OECD Publishing, Paris.
- PANASUK A.-M. et J.-R. PROULX, 1981, *La résistance des Montagnais à l'usurpation des rivières à saumon par les Euro-Canadiens du XVIIe au XXe siècle*, mémoire de maîtrise en anthropologie, Université de Montréal, Montréal.
- PÊCHES ET OCÉANS CANADA, 2007, *Cadre intégré des politiques autochtones*, Ottawa.
- PÊCHES ET OCÉANS CANADA, 2010, *L'industrie de la pêche au Québec. Profil socio-économique 2009*, Direction régionale des politiques et de l'économie, Québec.
- PÊCHES ET OCÉANS CANADA, 2012, *Programme autochtone de gestion des ressources aquatiques et océaniques* : Consulté sur Internet (<http://www.dfo-mpo.gc.ca/fm-gp/aboriginal-autochtones/aarom-pagrao/index-fra.htm>), le 27 avril 2018.
- PÊCHES ET OCÉANS CANADA, 2013, *Énoncé de politique sur la protection des pêches*, Ottawa.
- PETIGARA M., M. N. PATRIQUIN et W. A. WHITE, 2012, « Nonemployment Income and Natural Resource Dependence in Rural Canada », *Society & Natural Resources : An International Journal*, 25, 10 : 945-964.
- PRESSE CANADIENNE, 2016, *La pêche commerciale est encore un métier périlleux, déplore le BST* : Consulté sur Internet (<https://ici.radio-canada.ca/nouvelle/796197/acadie-peche-metier-perilleux-rapport-bst>), le 17 avril 2018.
- PROULX G. *et al.*, 2018, *Regards sur les attitudes et comportements des employeurs à l'égard de la diversité de la main-d'œuvre autochtone (Secteur forestier)*, Chaire de leadership en enseignement en foresterie autochtone, Québec.
- PROULX M.-U., 2012, *Regards sur l'économie des collectivités autochtones du Québec*, Québec, Presse de l'Université du Québec.

- READING C. et F. WIEN, 2009, *Health inequalities and social determinants of Aboriginal People's Health*, National Collaborating Centre for Aboriginal Health, Prince George, BC.
- RICHARD J.-F., 2002, *La gestion de la faune par les Autochtones : L'exemple de l'autogestion du saumon atlantique chez les Innus de Ekuanitshit-Mingan*, mémoire de maîtrise en anthropologie, Université Laval, Québec.
- RICHARDSON K. L. M. S, DRIEDGER, N. J. PIZZI, J. WU et S. M. MOGHADAS, 2012, « Indigenous populations health protection : a Canadian perspective.(Commentary) », *BMC Public Health*, 12: 1098.
- ROSS A., J. DION, M. CANTINOTTI, D. COLLIN-VÉZINA et L. PAQUETTE,, 2015, « Impact of residential schooling and of child abuse on substance use problem in Indigenous Peoples », *Addictive Behaviors*, 51 : 184-192.
- SALÉE D., 2005, « Peuples autochtones, racismisme et pouvoir d'État en contextes canadien et québécois : Éléments pour une ré-analyse », *Nouvelles Pratiques sociales*, 17, 2: 54-74.
- SAVOIE-ZAJC L., 2007, « Comment peut-on construire un échantillonnage scientifiquement valide? », *Recherches qualitatives*, 5: 99-111.
- SECRETARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR, 2013, *Accès à l'égalité en emploi au sein de la fonction publique québécoise 2002-2003 / 2011-2012*, Québec.
- STATISTIQUE CANADA, 2017a, *Les peuples autochtones au Canada : faits saillants du Recensement de 2016*: Consulté sur Internet (<http://www.statcan.gc.ca/daily-quotidien/171025/dq171025a-fra.htm>), le 27 avril 2018.
- STATISTIQUE CANADA, 2017b, *Les Autochtones et le marché du travail*: Consulté sur Internet (<https://www150.statcan.gc.ca/n1/fr/daily-quotidien/170316/dq170316d-fra.pdf?st=DhKVwjDS>), le 1 octobre 2018.
- STATISTIQUE CANADA, 2018, *Population totale, selon l'identité autochtone et le statut d'Indien inscrit ou d'Indien des traités, Québec, 2016*: Consulté sur Internet (<https://www12.statcan.gc.ca/census-recensement/2016/as-sa/fogs-spg/Facts-pr-fra.cfm?LANG=Fra&GK=PR&GC=24&TOPIC=9>), le 15 octobre 2018.
- STERRIT L., A. WALLIN et L. LANGILL, 2011, « Removing barriers to employment: Courageous leadership required! A partnership model for industry and First Nations », *Presentation to the Canadian Aboriginal Minerals Association Conference, and supporting case study*.
- THOMAS J., 2015, *Review of Best Practices in Labour Market Forecasting with an Application to the Canadian Aboriginal Population*, Centre for the study of living standards, Ottawa.
- THOMMASEN H.V., J. PATENAUDE, N. ANDERSON, A. MCARTHUR et H. TILDESLEY, 2004, « Difference in diabetic comorbidity between Aboriginal and non-Aboriginal people living in Bella Coola, Canada », *Rural and Remote Health*, 4, 4: 319.
- VERREAULT, P., L. St-ONGE, C. BÉLAND et S. LANGELIER, 2013, *Pêches des communautés innues de la Côte-Nord*, Université internationale Terre Citoyenne.
- ZHANG W, N. BANSBACK et A. H. ANIS, 2011, « Measuring and valuing productivity loss due to poor health : A critical review », *Social Science and Medicine*, 72: 185-192.

ANNEXE I : Guide d'entrevue

Note à l'attention des intervieweurs: La formulation des questions et l'utilisation des termes doivent être adaptées au statut de l'interviewé (cadre, gestionnaire, direction, agents, conseillers, etc.). N'oubliez pas de remplir la fiche d'information de la personne interviewée (voir document Fiche) avec la documentation disponible. S'il vous manque des éléments, vous pourrez compléter la fiche avec l'interviewé à la fin de l'entrevue. Veuillez également inviter la personne interviewée à faire part de ses recommandations à la fin de l'entrevue (voir document Recommandations).

Guide d'entrevue à l'attention de gestionnaires, d'agents et de conseillers en ressources humaines d'entreprises minières, forestières ou des pêches²

1. Introduction

- 1.1. Pouvez-vous nous expliquer votre parcours professionnel au sein de l'organisation où vous travaillez actuellement?
- 1.2. Depuis combien de temps œuvrez-vous dans cette entreprise?
- 1.3. Avez-vous travaillé en gestion du personnel dans d'autres entreprises?
 - 1.3.1. Si oui, dans quel(s) secteur(s)?
 - 1.3.2. Si oui, pendant combien d'année(s)?
- 1.4. Quelle est votre expérience en gestion de la diversité culturelle autochtone?
- 1.5. Comment percevez-vous la main-d'œuvre autochtone au sein de votre entreprise? Veuillez expliquer.

2. Ce guide d'entretien est élaboré selon le modèle de Fabi *et al.* (2009) relatif aux pratiques classiques de gestion des ressources humaines et le modèle multiniveau (individu, groupe, organisation, société) de Guillaume *et al.* (2014).

- 1.6. Croyez-vous que la population autochtone représente une solution à la pénurie de main-d'œuvre dans votre secteur d'activités? Veuillez justifier.
- 1.7. Quelles sont vos attentes à l'égard de la main-d'œuvre autochtone? Veuillez expliquer.
- 1.8. Est-ce que vos attentes à l'égard de la main-d'œuvre autochtone ont été satisfaites?
- 1.9. Avez-vous mis en place des initiatives pour assurer que vos attentes soient répondues par les travailleurs autochtones? Si oui, veuillez les identifier.

Questions relatives aux facteurs organisationnels

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

2. Formation et développement des compétences

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

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

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

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

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

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

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

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

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

4. Accueil et intégration des travailleurs autochtones

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

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

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

5. Rétention de la main-d'œuvre autochtone

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

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

5.2.1. Si oui, de quelle(s) façon(s) ?

5.2.2. Sinon, pourquoi ?

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

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

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

Questions relatives aux facteurs groupe de travail

Ex. Climat de travail, inclusion, leadership

6. Climat de travail au sein de l'organisation

- 6.1. De manière générale, comment la présence d'employés autochtones agit-elle sur le climat de travail au sein de votre entreprise selon vous?
- 6.2. Quelles pratiques votre organisation favorise-t-elle pour assurer un bon climat de travail?
- 6.3. Quelles sont vos attentes concernant les habiletés personnelles des travailleurs autochtones à l'égard de leur intégration au sein de votre organisation (ex. : le goût du travail, l'enthousiasme pour sa carrière, le désir de se perfectionner; l'engagement envers l'entreprise; la responsabilisation à l'égard de son travail et de l'atteinte des objectifs)? Expliquez.
- 6.4. Est-ce que vos attentes concernant les habiletés personnelles des travailleurs autochtones à l'égard de leur intégration ont été satisfaites? Expliquez.
- 6.5. Avez-vous mis en place des initiatives pour assurer que vos attentes concernant les habiletés personnelles soient répondues par les travailleurs autochtones? Si oui, veuillez les identifier.
- 6.6. Quelles sont vos attentes concernant les habiletés interpersonnelles des travailleurs autochtones pour entrer en relation avec les autres employés (ex. la capacité à communiquer oralement et par écrit, la capacité à travailler en équipe et à collaborer avec les autres)? Expliquez.
- 6.7. Avez-vous mis en place des initiatives pour assurer que vos attentes concernant les habiletés interpersonnelles soient répondues par les travailleurs autochtones? Si oui, veuillez les identifier.
- 6.8. De quelle façon les travailleurs autochtones expriment-ils un sentiment d'appartenance au groupe de travail? Veuillez expliquer.
- 6.9. De quelle façon, selon vous, l'entreprise encourage-t-elle le sentiment d'appartenance des travailleurs (allochtones et autochtones) à l'entreprise et à l'équipe de travail?
- 6.10. Selon vous, quel est le degré d'intégration des employés autochtones au sein du groupe de travail? Veuillez expliquer et spécifier si le degré d'intégration varie selon les groupes de travail? En quoi et pourquoi?
- 6.11. De façon générale, comment décririez-vous les relations de travail entre les travailleurs autochtones et non-autochtones?
- 6.12. Avez-vous déjà eu connaissance de plaintes de la part de travailleurs reliées à des conflits de travail entre autochtones et non-autochtones au sein de votre organisation? Veuillez expliquer.
- 6.13. Est-ce que votre organisation a déjà mis des mécanismes en place pour régler des conflits entre travailleurs autochtones et non-autochtones? Veuillez expliquer.

7. Pratiques GRH d'attraction, de mobilisation et de rétention de la main-d'œuvre autochtone

- 7.1. Est-ce que vous aimeriez ajouter quelque chose sur les pratiques de votre entreprise en terme de gestion de la diversité culturelle autochtone

ANNEXE II : Inscriptions des candidats autochtones aux formations de l'École des pêches et de l'aquaculture du Québec

Titre des formations	Personnes inscrites au total	Personnes ayant obtenu un brevet-certificat	Pourcentage de réussite
Fonctions d'urgence en mer A1 et A2	157	123	78 %
Certificat restreint d'opérateur radio commercial maritime	80	68	85 %
Capitaine de bâtiment de pêche, 4 ^e classe	28	17	61 %
Formations sur mesure	44	-	-

Source : Nicolas 2018 : 2