

CHAIRE DE LEADERSHIP EN ENSEIGNEMENT (CLE)  
EN FORESTERIE AUTOCHTONE



**FAVORISER L'ATTRACTION DE  
LA MAIN-D'ŒUVRE FORESTIÈRE  
DES PREMIÈRES NATIONS:**  
UNE RECHERCHE COLLABORATIVE DE  
PISTES DE SOLUTIONS AVEC LE CONSEIL  
DES ATIKAMEKW DE WEMOTACI

**Rapport de recherche  
2021**



## Favoriser l'attraction de la main-d'œuvre forestière des Premières Nations : une recherche collaborative de pistes de solutions avec le Conseil des Atikamekw de Wemotaci (rapport de recherche)

### ÉQUIPE DE RECHERCHE :

**Jeanne Desrochers-Arsenault**, candidate au doctorat en sciences forestières, Faculté de foresterie, de géographie et de géomatique, Université Laval

**Jean-Michel Beaudoin**, professeur agrégé, titulaire de la Chaire de leadership en enseignement en foresterie autochtone, Faculté de foresterie, de géographie et de géomatique, Université Laval

**Marie-Ève Dufour**, professeure agrégée, Département de management, Faculté des sciences de l'administration, Université Laval

Citer ce rapport :

Desrochers-Arsenault, J., Beaudoin, J.-M., Dufour, M.-E. (2021). *Favoriser l'attraction de la main-d'œuvre forestière des Premières Nations : une recherche collaborative de pistes de solutions avec le Conseil des Atikamekw de Wemotaci [Rapport de recherche]*. Québec : Chaire de leadership en enseignement en foresterie autochtone, Université Laval.

ISBN : 978-2-9817327-8-1

Version : octobre 2021

### REMERCIEMENTS

Nous tenons à souligner la contribution de Luc Bouthillier, professeur à la Faculté de foresterie, de géographie et de géomatique de l'Université Laval, Gaëlle Cachat-Rosset, professeure adjointe à la Faculté des sciences de l'administration de l'Université Laval et Andrée-Anne Deschênes, professeure en gestion des ressources humaines à l'Université du Québec à Rimouski. Nous soulignons également la contribution financière des partenaires suivants : Chaire de leadership en enseignement (CLE) en foresterie autochtone, Conseil des Atikamekw de Wemotaci, Mitacs, Centre interuniversitaire d'études et de recherches autochtones (Ciéra), Université Laval et Faculté de foresterie, de géographie et de géomatique (FFGG).

Crédits photo pour la couverture et les photos dans le document : Thomas Petiquay, Kicik Petiquay, Jim-Ulric Niquay et Yoan Awashish



# Résumé

La population de la Première Nation des Atikamekw de Wemotaci est jeune, en croissance démographique et disponible pour intégrer le marché de l'emploi. C'est dans ce contexte que le Conseil des Atikamekw de Wemotaci (CAW) déploie les efforts pour le développement économique et la création d'emplois au niveau local. Les activités sylvicoles et de la transformation du bois sont au cœur des initiatives visant à améliorer la qualité de vie des membres de la communauté de Wemotaci. Cette recherche qualitative s'inscrit dans la continuité des efforts du CAW et vise à mieux comprendre les enjeux et pistes de solutions à l'attraction de la main-d'œuvre atikamekw dans le secteur forestier. Plus spécifiquement, le Conseil des Atikamekw de Wemotaci était intéressé à trouver des solutions aux trois enjeux suivants : 1) conciliation culture-emploi, 2) conditions d'emploi et 3) formation. Pour y arriver, nous avons réalisé cinq groupes de discussion (22 individus au total) avec des travailleurs forestiers de Wemotaci, des employeurs et intervenants internes et externes à la communauté de Wemotaci, d'anciens travailleurs forestiers et aînés de la communauté, ainsi que des travailleurs atikamekw d'une usine de transformation du bois. Finalement, les participants ont relevé douze (12) enjeux spécifiques desquels découlent dix-neuf (19) pistes de solutions.

# Table des matières

<b>Résumé .....</b>	<b>3</b>
<b>1. Introduction générale.....</b>	<b>6</b>
<b>2. Première Nation des Atikamekw de Wemotaci.....</b>	<b>8</b>
<b>3. Méthodologie.....</b>	<b>10</b>
<b>4. Résultats.....</b>	<b>12</b>
4.1. La conciliation de la culture et de l'emploi .....	12
4.1.1. Les barrières de la langue .....	12
4.1.2. Pratiquer les activités traditionnelles .....	13
4.1.3. Travailler en groupe .....	14
4.1.4. Le respect des mesures environnementales .....	15
4.1.5. La perception du lien hiérarchique .....	16
4.1.6. Générer des retombées communautaires .....	17
4.2. Les conditions d'emploi.....	19
4.2.1. L'horaire de travail .....	19
4.2.2. Les conditions salariales .....	20
4.2.3. Les déplacements .....	21
4.3. La formation .....	22
4.3.1. Faire la promotion des formations et emplois du secteur forestier aux jeunes .....	22
4.3.2. La méconnaissance et le nombre restreint d'opportunités de perfectionnement.....	24
4.3.3. L'enseignement selon un mode d'apprentissage inadéquat .....	25
<b>5. Conclusion.....</b>	<b>27</b>
5.1. Poursuite de la recherche.....	27
<b>6. Bibliographie .....</b>	<b>28</b>

## Liste des figures

<b>Figure 1.</b> Carte du Nitaskinan. ....	8
--------------------------------------------	---

## Liste des tableaux

<b>Tableau 1.</b> Motivations de la main-d'œuvre forestière de Wemotaci (adapté de McNicoll, 2018) .....	9
<b>Tableau 2.</b> Enjeux de la main-d'œuvre forestière de Wemotaci (adapté de McNicoll, 2018) .....	9
<b>Tableau 3.</b> Profil des participants .....	10
<b>Tableau 4.</b> Pistes de solutions concernant l'enjeu spécifique de la conciliation culture-emploi .....	18
<b>Tableau 5.</b> Pistes de solutions concernant l'enjeu spécifique des conditions d'emploi .....	22
<b>Tableau 6.</b> Pistes de solutions concernant l'enjeu spécifique de la formation .....	26

# 1. Introduction générale

Les membres de la Première Nation des Atikamekw de Wemotaci sont généralement jeunes, en croissance démographique et disponibles pour intégrer le marché de l'emploi. En effet, la population en âge de travailler à Wemotaci représente plus de 65 % de sa population totale. De ce pourcentage, les 15 à 35 ans forment la majorité (57 %) de la population en âge de travailler. Aussi, cette dernière s'est accrue de près de 34 % entre 2007 et 2017 et la poursuite de cette croissance est à prévoir pour les années à venir. La croissance de la population de Wemotaci est plus rapide que celle de la population canadienne non-autochtone (CDRHPNQ, 2019a).

La situation socio-économique à Wemotaci est comparable à celle d'autres Premières Nations au Québec (Caron et al., 2019) Pour plusieurs d'entre elles, l'emploi est bénéfique pour le bien-être et la qualité de vie des membres de leur communauté (Gouvernement du Canada, 2019). L'emploi des membres des Premières Nations permet de réduire les inégalités socio-économiques affectant les communautés (Haley & Fisher, 2016). Les bénéfiques se font sentir autant au niveau des individus que de leur famille ou de la communauté dans son ensemble (Loxton et al., 2012). C'est d'ailleurs pourquoi il est possible d'entendre le chef de l'Assemblée des Premières Nations du Québec et du Labrador [APNQL], Monsieur Ghislain Picard, rappeler dans les médias que les Premières Nations souhaitent faire partie de la solution en ce qui a trait à la pénurie de main-d'œuvre au Québec (Radio-Canada, 2018).

C'est dans ce contexte que le Conseil des Atikamekw de Wemotaci (CAW) multiplie les efforts de développement économique et de création d'emplois. Plus précisément, le secteur Développement social et de la main-d'œuvre [DSMO] du CAW est un acteur incontournable dans le développement de l'emploi local (Conseil des Atikamekw de Wemotaci, 2020). La forêt, les activités sylvicoles et de transformation du bois sont au cœur des initiatives locales visant à améliorer la qualité de vie des membres de

Wemotaci : la formation de vingt charpentiers-menuisiers (Scarpino, 2019), la construction d'une usine de transformation du bois surdimensionné (Scarpino, 2020), ainsi que le projet de formation d'agents territoriaux atikamekw (Tipahiskan iriniwok) (Coocoo, 2020) en sont des exemples. Quelques entreprises et employeurs de la communauté de Wemotaci ou à proximité de celle-ci sont en mesure d'offrir des emplois à la main-d'œuvre forestière de la communauté. Parmi ces entreprises, notons la société en commandite Services Forestiers Atikamekw Aski inc. appartenant au Conseil des Atikamekw de Wemotaci. Malgré ces opportunités d'emploi, la communauté de Wemotaci présente toujours certains besoins en création d'emplois.

Soulignons aussi que l'entreprise forestière Groupe Rémabec a signé en 2016 une entente qualifiée « d'historique » avec le Chef de Wemotaci. Cette entente prévoyait la mise en place d'une formation concernant certains métiers spécialisés et destinés aux Atikamekw de Wemotaci. L'entente prévoyait ensuite l'embauche de ces employés (Scarpino, 2016). En effet, les Premières Nations et les entreprises du secteur forestier partagent un intérêt commun. La pénurie de main-d'œuvre dans le secteur forestier est en hausse (Proulx et al., 2020). La main-d'œuvre est vieillissante, en âge de la retraite et la relève est peu nombreuse. Selon Forêt et Compétences (2012), dans le secteur forestier québécois, les entreprises présentaient déjà, en 2012, une difficulté de recrutement élevée à très élevée (approchant ou dépassant 80 % des postes) dans sept des dix métiers analysés (p. ex., débroussaillier, abatteur manuel et reboiseur). Aussi, le recrutement est plus difficile dans les régions éloignées où les industries de secteurs primaires (p. ex. la foresterie) se retrouvent principalement. La pénurie, qui s'étend autant aux entreprises autochtones que non-autochtones (Proulx et al., 2016), commande des actions d'une pluralité d'acteurs pour répondre à la problématique. Par ailleurs, l'importance de la collaboration entre Premières Nations et entreprises du secteur forestier n'est pas à négliger.

Proulx et al. (2020) montrent que les collaborations favorisent la mise en place de pistes de solutions prometteuses pour favoriser l'attraction et la rétention de travailleurs forestiers des Premières Nations.

Avec la mise en œuvre de la *Stratégie nationale sur la main-d'œuvre 2018-2023*, le gouvernement québécois vise non seulement à favoriser la participation de la main-d'œuvre des Premières Nations au marché de l'emploi, mais aussi à leur permettre de bénéficier davantage des retombées socio-économiques liées au développement de l'emploi (Ministère du Travail de l'Emploi et de la Solidarité sociale, 2018). La *Stratégie nationale sur la main-d'œuvre 2018-2023* met notamment en œuvre le Programme d'aide à l'intégration en emploi des Premières Nations et des Inuits [PAIPNI]. Celui-ci propose un ensemble de mesures visant à favoriser l'employabilité et l'intégration en emploi des Premières Nations. Notons par exemple la possibilité de verser une aide financière aux employeurs. Celle-ci peut prendre la forme d'une subvention salariale pouvant correspondre jusqu'à 80 % du salaire brut des employés des Premières Nations ou d'une subvention allant jusqu'à 5 000 \$ pour couvrir les frais d'activités de formation pour le développement des compétences professionnelles (Emploi-Québec, 2019). Le Conseil du Patronat du Québec [CPQ] se dit ravi de ce programme qui facilite l'accès au marché de l'emploi pour les Premières Nations qui y sont

sous-représentées (Légaré, 2019). Ce qu'il faut retenir ici est que les politiques de l'État peuvent influencer positivement l'embauche des employés des Premières Nations. Caron et al. (2019) démontrent qu'en territoire conventionné, les ententes sur les répercussions et les avantages [ERA] sont un moyen de stimuler la participation des Premières Nations au marché de l'emploi.

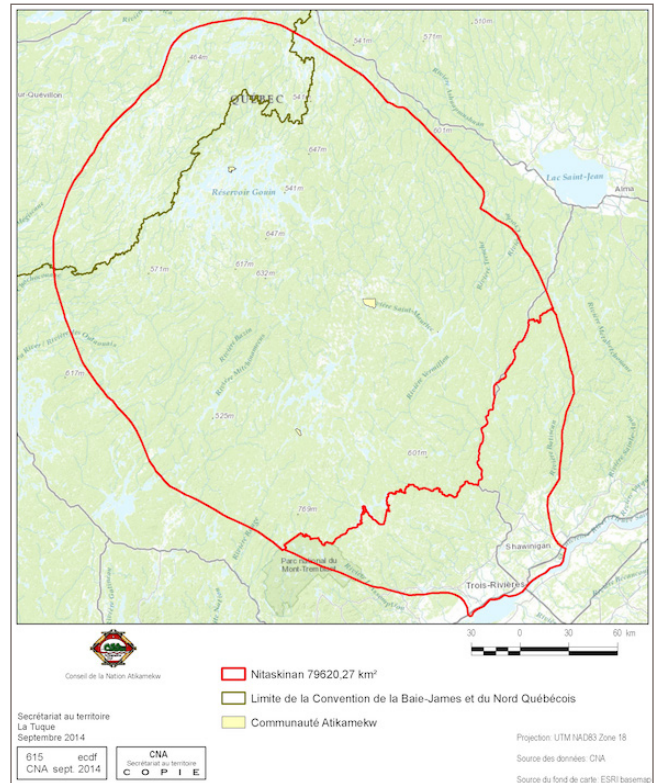
À ce jour, les recherches concernant les Premières Nations en emploi s'intéressent surtout au point de vue des employeurs (voir p. ex., Caron et al., 2019; G. Proulx et al., 2020) mais peu d'études permettent d'acquérir une meilleure compréhension du point de vue des employés des Premières Nations eux-mêmes. Conséquemment, le présent projet de recherche vise à mieux comprendre comment favoriser l'attraction de la main-d'œuvre des Premières Nations dans le secteur forestier. Plus spécifiquement, cette recherche permet d'identifier des pistes de solutions aux enjeux d'attraction des travailleurs forestiers atikamekw de Wemotaci. La suite du rapport de recherche est divisée en quatre sections. Dans un premier temps, il présente la Première Nation des Atikamekw de Wemotaci. Dans un deuxième temps, il décrit la méthodologie de recherche. Dans un troisième temps, il présente les résultats de la recherche, soit les enjeux et pistes de solutions abordés par 22 participants (N=22) issus des cinq groupes de discussion. Dans un quatrième temps, la conclusion du rapport présente la poursuite de la recherche.

## 2. Première Nation des Atikamekw de Wemotaci

La Première Nation des Atikamekw Nehirowisiwok de Wemotaci<sup>1</sup> (ci-après nommée Wemotaci) est l'une des trois communautés atikamekw au Québec. Elle fait partie de la grande famille culturelle et linguistique Anicnape (Conseil de la Nation Atikamekw, 2020; Poirier et al., 2014).

La réserve, créée vers 1850, couvre une superficie de 33,31 km<sup>2</sup> (Affaires autochtones et du Nord Canada, 2015; Conseil de la Nation Atikamekw, 2020; Statistique Canada, 2018). Bordée par la Rivière Saint-Maurice, elle est située à 115 kilomètres de la ville de La Tuque, dans la région administrative de la Mauricie (Conseil de la Nation Atikamekw, 2020). Le Nitaskinan (qui signifie «notre territoire») est le territoire ancestral revendiqué par la Nation Atikamekw. Celui-ci couvre une superficie de près de 80 000 km<sup>2</sup>, au centre de la province du Québec (Conseil de la Nation Atikamekw, 2020).

À partir du 20<sup>e</sup> siècle, l'occupation du Nitaskinan par les Atikamekw est grandement modifiée. Selon Poirier (2001), ces perturbations s'expliquent par l'augmentation continue de la présence des non-autochtones et par l'utilisation du Nitaskinan à travers plusieurs activités de développement (p. ex., foresterie, construction du chemin de fer transcanadien et des barrages hydroélectriques La Loutre et Rapide Blanc). C'est ensuite à partir de 1950, puis officiellement au tournant des années 1970, que les Atikamekw débutent leur habitation permanente sur la réserve (ci-après «communauté») de Wemotaci (Conseil de la Nation Atikamekw, 2020; Poirier, 2001; Wyatt, 2004).



**Figure 1.** Carte du Nitaskinan (Secrétariat au territoire du Conseil de la Nation Atikamekw, 2014).

C'est aussi à partir des années 1970 que les Atikamekw débutent ce qui sera un long processus de revendication et de réappropriation de leurs droits et de leur identité culturelle, qui débouche, en 2014, sur la Déclaration de souveraineté d'Atikamekw Nehirowisiw sur Nitaskinan. Celle-ci décrète que la Nation Atikamekw Nehirowisiw est une instance économique incontournable et que le consentement d'Atikamekw Nehirowisiw est exigé pour le développement et l'exploitation des ressources naturelles du Nitaskinan (Atikamekw Nehirowisiw, 2014). En effet, les Atikamekw considèrent qu'ils ont des engagements, des «devoirs», ainsi que des responsabilités envers le Nitaskinan. C'est dans cet esprit que les Atikamekw ont été nombreux à occuper des postes de bûcherons dès le début du 20<sup>e</sup> siècle (Poirier, 2001) en Haute-Mauricie. Selon la *Commission d'enquête sur les*

1. L'article 35(2) de la Loi constitutionnelle de 1982 reconnaît trois groupes autochtones au Canada: les Indiens (Premières Nations), les Inuits et les Métis. Dans ce rapport, le terme «Première Nation» remplace le terme «bande indienne» et «Indiens». Ensuite, le terme «réserve» est remplacé par le terme «communauté», qui est utilisé pour son héritage non colonial et sa définition dynamique et holistique du milieu de vie du groupe concerné (Beaulieu et al., 2013; CRSH et al., 2018).



*relations entre les Autochtones et certains services publics* (Gouvernement du Québec, 2019), la connaissance fine de leur territoire permet aux Atikamekw de guider les « nouveaux occupants » et d'ouvrir ces territoires en abattant les arbres.

Wemotaci compte aujourd'hui environ 2000 membres, soit près de 1500 membres résidents en communauté et près de 500 membres résidents hors communauté (Affaires autochtones et du Nord Canada, 2015; Conseil de la Nation Atikamekw, 2020; Statistique Canada, 2018). Selon les plus récentes statistiques de la Commission de développement des ressources humaines des Premières Nations du Québec [CDRHPNQ], Wemotaci présentait en 2019 un taux de chômage moyen de 28 % (CDRHPNQ, 2019b), comparativement au taux de chômage québécois moyen qui se situe à 5 % pour la même année (Institut de la statistique du Québec, 2019). L'emploi des membres de la communauté par le secteur forestier pourrait améliorer les ressources financières de ses membres en situation de marginalisation sociale et économique, tout en répondant à l'importante pénurie de main-d'œuvre dans le secteur forestier au Québec (Trovato et al., 2011). De plus, au-delà des programmes, mesures et stratégies des institutions gouvernementales et des employeurs, la communauté atikamekw de Wemotaci a souhaité mieux comprendre comment favoriser l'attraction de sa main-d'œuvre au secteur forestier québécois. C'est à ce propos qu'une étude récente a permis de dresser le portrait des motivations et des enjeux des travailleurs forestiers de Wemotaci (McNicoll, 2018). Les tableaux qui suivent présentent les principaux résultats de ce portrait. En effet, le tableau 1 fait état des cinq (5) motivations à l'emploi de la main-d'œuvre forestière de Wemotaci et propose une description de chacune de ces motivations. Le tableau 2 présente les enjeux généraux, ainsi que les enjeux spécifiques qui en découlent, relevés par McNicoll (2018) et reformulés par le Conseil des Atikamekw de Wemotaci [CAW].

**Tableau 1.** Motivations de la main-d'œuvre forestière de Wemotaci (adapté de McNicoll, 2018)

Motivations	
Thèmes	Descriptifs
Nécessité financière	Pouvoir payer les comptes et subvenir aux besoins personnels et familiaux
S'occuper, se garder actif	Être en emploi par opposition à être récipiendaire des prestations d'assurance-emploi
Sentiment de liberté	Sentiment d'autonomie lié à l'occupation d'un emploi à l'extérieur, en forêt
Historique familial	« [...] un grand nombre d'aînés du village travaillaient déjà dans le domaine forestier lors de l'implantation de l'industrie forestière dans la région [...] » (McNicoll, 2018, p. 19).
Identité atikamekw et attachement à la forêt	« [...] les emplois dans le secteur forestier sont souvent appréciés des répondants puisqu'ils leur permettent de travailler dans la nature et ainsi de joindre passion et travail » (McNicoll, 2018, p. 20).

**Tableau 2.** Enjeux de la main-d'œuvre forestière de Wemotaci (adapté de McNicoll, 2018)

Enjeux	
Enjeux généraux	Enjeux spécifiques
1. Conditions d'emploi	1.1. Les dangers 1.2. Les déplacements 1.3. L'horaire de travail
2. Formation	2.1. À l'emploi 2.2. En emploi
3. Conciliation culture-emploi	3.1. La famille 3.2. La langue 3.3. Les activités traditionnelles

### 3. Méthodologie

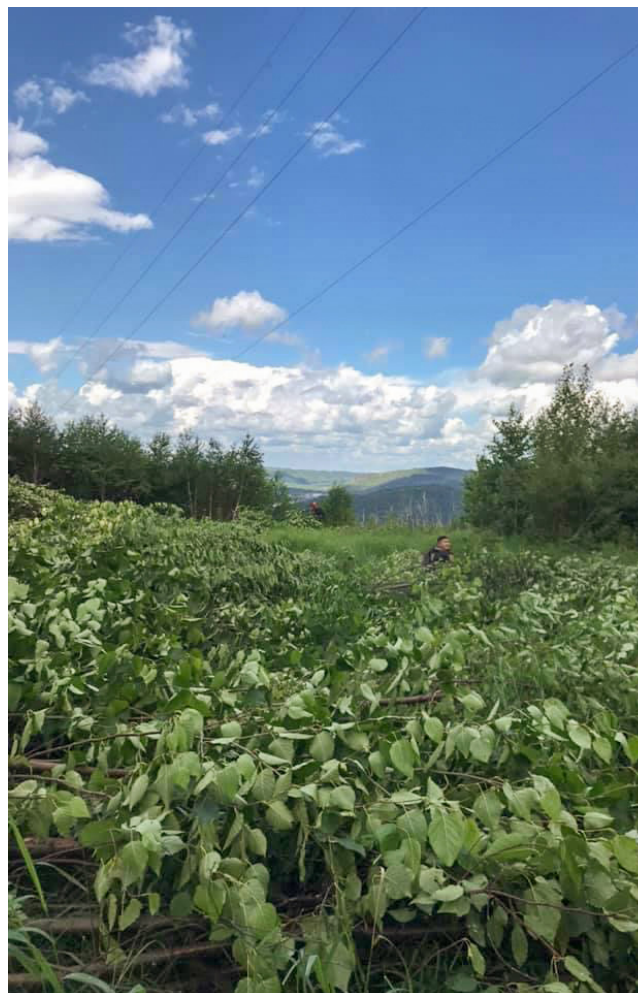
Afin de mieux comprendre comment mettre en place des solutions qui répondent aux besoins de la main-d'œuvre des Premières Nations dans le secteur forestier québécois, cette recherche a utilisé une méthodologie qualitative par étude de cas (Hamel, 1997; Van Campenhoudt et al., 2017). Elle s'inscrit dans la continuité du précédent projet de recherche sur les enjeux et motivations de la main-d'œuvre forestière de Wemotaci (McNicoll, 2018). Concrètement, le présent projet a adopté une approche collaborative afin d'identifier des pistes de solutions aux enjeux d'attraction tels que vécus par les travailleurs forestiers de Wemotaci.

La collecte des données s'est déroulée entre le 25 octobre 2019 et le 29 janvier 2020. La technique de collecte des données alors retenue est celle des groupes de discussion (Davila & Dominguez, 2010). Celle-ci permet un échange dense, qui rappelle la conversation, et permet aux participants de se valider mutuellement et de stimuler la mémoire de chacun (Tanguay, 2010). Au total, vingt-deux répondants (N=22) ont participé à l'un des cinq (5) groupes de discussion (voir tableau 2). Les participants ont été sélectionnés par une technique d'échantillonnage non-probabiliste raisonné par chaîne de recrutement (Pires, 1997). Les participants rencontrés – 3 femmes et 19 hommes – étaient majeurs. Les participants ont été recrutés sans distinction du genre, car peu de femmes étaient présentes dans les sous-populations<sup>2</sup>. La composition des groupes de discussion s'est réalisée ainsi : quatre employés atikamekw du secteur forestier (TFA), cinq employeurs ou intervenants de la communauté de Wemotaci (EIW), quatre anciens travailleurs forestiers atikamekw et aînés de Wemotaci (ATF), quatre employeurs ou intervenants externes à Wemotaci (EIE) et cinq travailleurs atikamekw de l'usine de transformation du bois (TAU).

2. À cet égard, la forme masculine est employée dans ce rapport afin d'en faciliter la lecture. Elle a valeur de genre neutre et désigne aussi bien les hommes que les femmes.

**Tableau 3.** Profil des participants

Code	Description des groupes de discussion	Nombre de participants (n)
TFA	Travailleurs forestiers atikamekw de Wemotaci	4
EIW	Employeurs et intervenants pour la communauté de Wemotaci	5
ATF	Anciens travailleurs forestiers atikamekw et aînés de Wemotaci	4
EIE	Employeurs et intervenants externes	4
TAU	Travailleurs atikamekw de l'usine	5
<b>Total participants</b>		<b>22</b>



Un guide de discussion a été développé autour des trois enjeux généraux suivants : 1) la conciliation de la culture et de l'emploi, 2) les conditions de travail et 3) la formation. Ces enjeux ont été sélectionnés par le Conseil des Atikamekw de Wemotaci dans le but de répondre aux enjeux spécifiques vécus par la communauté. Les groupes de discussion ont duré entre 1 heure 45 minutes et 2 heures 45 minutes. La collecte de données a pris fin après avoir atteint le point de saturation, soit lorsque les nouvelles informations n'ajoutaient plus à ce qui était déjà partagé par le groupe (Savoie-Zajc, 2007).

Les données recueillies ont été transcrites sous la forme de verbatims rendus anonymes. Une analyse thématique de contenu a été effectuée à l'aide du logiciel NVivo 11. À partir des trois enjeux généraux (thèmes) retenus par le Conseil des Atikamekw de Wemotaci (la conciliation de la culture et de l'emploi, les conditions de travail et la formation), douze (12) enjeux spécifiques et dix-neuf (19) pistes de solutions

ont été identifiés de manière inductive (Van Campenhout et al., 2017). De plus, l'analyse expose les pistes de solutions relevées par les répondants, mais aussi certaines pistes de solutions, tirées de l'actualité et de programmes pertinents au développement de l'emploi pour le Conseil des Atikamekw de Wemotaci.

Enfin, le projet de recherche a été réalisé dans le respect de l'éthique de la recherche en contexte autochtone (APNQL, 2014). Par exemple, le projet a mis en place un comité de travail sur lequel siégeaient des membres de la communauté, ainsi que les collaborateurs de l'équipe académique. Une entente de recherche a été signée par le CAW en octobre 2019. De plus, la recherche a été approuvée par le Comité d'éthique de la recherche avec des êtres humains de l'Université Laval [CÉRUL] (numéro d'approbation éthique 2014-281 phase II / 15-05-2018).

## 4. Résultats

L'analyse des données ci-dessous présente d'abord les enjeux établis par le Conseil des Atikamekw de Wemotaci (conciliation culture-emploi, conditions d'emploi et formation). Les pistes de solutions à l'attraction de la main-d'œuvre forestière de Wemotaci sont ensuite groupées selon les enjeux spécifiques qui s'y rattachent<sup>3</sup>.

Une synthèse des résultats est présentée dans les tableaux 4 (p.26), 5 (p.32) et 6 (p.39) ci-dessous.

### 4.1. La conciliation de la culture et de l'emploi

La section se présente sous l'enjeu général de la conciliation de la culture et de l'emploi, car les enjeux et pistes de solutions soulevés concernent l'arrimage entre différentes attentes et besoins d'importance pour la culture des Atikamekw de Wemotaci avec celles de l'emploi. À ce sujet, les enjeux spécifiques concernent les barrières de la langue, la pratique des activités traditionnelles, le fait de travailler en groupe, le respect des mesures environnementales, la perception du lien hiérarchique et le fait de générer des retombées pour la communauté.

#### 4.1.1. Les barrières de la langue

Les barrières de la langue ont été soulevées par plus de la moitié des participants (N=14, TFA, EIW, EIE, TAU). Dans la communauté de Wemotaci où l'atikamekw est la langue maternelle, l'utilisation de la langue française pose quelques défis de communication, et ce, tant à l'intérieur des équipes de travail qu'envers les supérieurs. Selon un employé du secteur forestier, certains travailleurs sont de nature gênée, ce qui est un défi à la communication :

3. Lorsque les extraits des entrevues sont disponibles, les participants sont liés à un code référant au groupe de discussion concerné. Par exemple, «EIW» se rapporte au groupe de discussion des employeurs et intervenants de la communauté de Wemotaci.

*«Y'en a des gars justement qui disent qu'ils sont gênés. Mais juste utiliser le mot «gêné», c'est prendre beaucoup de, comment je peux dire ça moi? Ça englobe gros: sa vie, comment qu'il perçoit le travail, lui, le gars» (TFA).*

Selon un employeur externe (EIE), entre collègues de travail autochtones et non-autochtones, les employés de Wemotaci sont en mesure d'échanger en français lors de discussions informelles. Selon ce même répondant, les défis viennent plutôt de discussions formelles ponctuées du vocabulaire technique de la foresterie :

*«[En emploi,] ils sont à l'aise à parler français, mais dans le «courant», plus dans un langage courant. Quand ça devient plus technique, c'est sûr que ça s'apprend, mais c'est quand même un gap» (EIE).*





À titre de première piste de solution, les répondants des groupes des travailleurs forestiers (TFA) ainsi que celui des employeurs et intervenants externes (EIE) ont abondé dans le sens de l'implication d'un contremaître atikamekw ou parlant la langue atikamekw. Selon un employeur du secteur forestier (EIE), l'intérêt de travailler de pair avec un contremaître atikamekw réside dans le fait que ce dernier puisse, par exemple, valider la compréhension des tâches de l'emploi à accomplir sur le terrain :

«[...] d'avoir un contremaître qui est de la communauté, là tu t'assures de la compréhension de ce qui est à faire sur le terrain » (EIE).

Selon un employé du secteur forestier, la présence d'un contremaître atikamekw permettrait aussi une meilleure compréhension des réalités et besoins culturels des travailleurs forestiers atikamekw :

«[...] c'est le fait, de comprendre les travailleurs aussi, c'est pas juste de comprendre ce qu'il dit. C'est comprendre ce qu'il vit, ce qu'il fait... » (TFA).

À titre de seconde piste de solution, les répondants du groupe des travailleurs d'usine (TAU) ont davantage penché pour l'enseignement du vocabulaire de base de la langue atikamekw dans le milieu du travail. Selon un employé de l'usine de transformation, enseigner les bases de la langue atikamekw en emploi permettrait aux travailleurs atikamekw d'être au moins partiellement libérés du fardeau de l'enseignement en plus de diminuer les préjugés :

«Qu'ils l'enseignent. Qu'ils enseignent l'atikamekw. Comme ça, on ne sera pas tout le temps obligé de leur enseigner nous-même. [...] Oui, juste la base. Pour qu'ils arrêtent de dire qu'on parle dans leur dos » (TAU).

Il importe aussi, pour un intervenant de Wemotaci, que les jeunes apprennent le vocabulaire forestier et de l'emploi en atikamekw.

Notons toutefois que l'enseignement d'une langue autochtone peut être complexe. Ainsi, il pourrait être aussi bénéfique, mais plus réaliste d'enseigner les bases que sont les formes de salutation, de politesse et le vocabulaire pertinent à l'emploi.

À ce propos, du côté de la littérature, l'implication d'un agent de liaison est l'une des stratégies en emploi identifiées par Caron et al. (2019, 2020) ainsi que par Maru et Davies (2011). Cette stratégie semble favoriser l'attraction, l'intégration et la rétention de la main-d'œuvre des Premières Nations.

#### **4.1.2. Pratiquer les activités traditionnelles**

La moitié des répondants (N=11, TFA, EIW, EIE, TAU) de quatre groupes de discussion ont mentionné l'enjeu spécifique de l'inclusion des activités traditionnelles à l'horaire des emplois saisonniers en forêt (p. ex., ouvriers sylvicoles) et des emplois en usine. Les semaines culturelles représentent l'activité traditionnelle principalement mentionnée par les répondants lors des groupes de discussion. Dans la même veine, trois répondants (N=3, TFA, EIW) des groupes des travailleurs forestiers (TFA) ainsi que des intervenants et employeurs de Wemotaci (EIW) ont relevé l'enjeu spécifique de l'inclusion de la période de cueillette du bleuets dans le calendrier de l'emploi. Selon un travailleur forestier de Wemotaci (TFA), les prestations d'assurance-emploi, en hiver, sont nécessaires afin de combler les besoins financiers lors de la basse saison de travail. Toutefois, chaque absence en emploi diminue le nombre d'heures accumulées, des heures qui sont nécessaires à l'obtention de l'assurance-emploi. Selon ces répondants, les employés des Premières Nations s'absentent durant la cueillette du bleuets et durant les semaines culturelles pour se

retrouver sur leur territoire familial. Ainsi, le fait de calculer les semaines culturelles comme des semaines d'absence en emploi réduit la latitude nécessaire pour la main-d'œuvre des Premières Nations à l'obtention des prestations d'assurance-emploi à la fin de la saison de travail :

*«Pis ça, [...] ça joue à la fin des prestations de chômage. Rendu au mois de mai là, fin avril-mai, tu perds, t'as pu de revenu pendant ce temps-là. Comment tu fais pour payer le pick-up?» (TFA).*

Il est à noter que la période de cueillette du bleuets ne s'inscrit pas à l'intérieur des semaines culturelles. En effet, la période de cueillette du bleuets se déroule sur plusieurs semaines du mois d'août au mois de septembre, selon le mûrissement du petit fruit, tandis que les semaines culturelles, inscrites au calendrier de la communauté, sont d'une durée d'une semaine pour celle du printemps et deux semaines pour celles de l'automne (généralement au mois d'octobre). Les dates sont connues à l'avance.

Deux pistes de solutions ont été soulevées. La première est d'adopter des pratiques plus flexibles. Par exemple, il est possible de prévoir les semaines culturelles à l'horaire, c'est-à-dire de les retirer des semaines de production dès le début de la planification de la saison de travail et étendre la saison de travail afin de terminer une semaine plus tard. Selon un employeur, la planification des semaines culturelles est une piste de solution déjà mise en place par son entreprise forestière autochtone : *«[...] moi je la planifie, je l'enlève des semaines de production» (EIW).* Il s'agit donc d'une piste de solution accessible d'autres entreprises forestières, autochtones ou auprès desquelles la main-d'œuvre forestière de Wemotaci est employée.

La seconde piste de solution se traduit par une sensibilisation des employeurs du secteur forestier à l'importance culturelle de ces activités traditionnelles. Il importe non seulement de développer une plus grande ouverture quant aux valeurs et besoins des travailleurs atikamekw, mais aussi de développer une meilleure connaissance des solutions pour minimiser les répercussions sur le calendrier de l'emploi ou encore de composer

avec l'absence de ses employés des Premières Nations en raison de ces pratiques culturelles. Pour y parvenir, un employeur pourrait, par exemple, s'informer et suivre une formation sur les réalités et la culture de sa main-d'œuvre des Premières Nations (Commission de vérité et réconciliation du Canada, 2012; Théberge et al., 2019) afin de mieux comprendre les semaines culturelles et prévoir leurs dates au calendrier.

#### 4.1.3. Travailler en groupe

L'enjeu spécifique suivant a été rapporté par près de la moitié des répondants (N=9, TFA, EIW, ATF, EIE, TAU). Pour les Premières Nations, la collectivité ou le groupe sont une dimension importante de la culture (Redpath & Nielsen, 1997). Pour les employés de la communauté atikamekw de Wemotaci, il est important de pouvoir travailler en groupe. Selon un employeur, l'enjeu est bien présent, car l'organisation du travail se fait davantage sur une approche individuelle, ce qui lui demande de repenser l'organisation des tâches individuelles en équipes de travail :

*«Une problématique que j'ai qui est bien difficile à gérer; les gens travaillent pas «individuel». Ils travaillent en équipe.» (EIW).*



Afin de respecter l'importance accordée au groupe tout en favorisant l'intérêt envers la formation à l'emploi dans le secteur forestier, une piste de solution soulevée est de procéder au recrutement par groupes d'individus ayant des liens de proximité ou de confiance. Du côté de l'organisation du travail, il s'agit de repenser certaines tâches afin que les individus soient en mesure de travailler en groupe, que ce soit en équipe de travail ou entre membres d'une famille élargie, dans des emplois dont les tâches sont considérées comme individuelles (débroussaillieur, reboiseur, journalier en usine, etc.). Selon un intervenant externe à la communauté de Wemotaci, lorsque les futurs étudiants constatent l'existence d'un groupe de référence ou d'individus connus, ils sont davantage intéressés à la formation :

*«[...] nous avons vu qu'à partir du moment où il y a un noyau, les gens se sont dit: « mon cousin ou ma cousine est là, ça va bien aller, on va y aller aussi ». Puis nous avons vu nos inscriptions monter en flèche, nos inscriptions autochtones [...] » (EIE).*

Toutefois, un intervenant du secteur forestier soulève que la proximité des liens familiaux peut aussi rendre la gestion des employés plus complexe. Il explique que le congédiement d'un employé devient plus sensible, car l'employeur ou le superviseur doit mettre à pied un employé avec lequel il entretient des liens de proximité :

*«[...] Quand tu congédies le cousin du chum de la sœur de ton frère, c'est... [...] Ça prend du courage » (EIE).*

#### **4.1.4. Le respect des mesures environnementales**

Le respect des mesures environnementales est ici associé à des attentes adressées par les aînés et travailleurs d'usine. Il s'agit spécifiquement du respect des mesures d'harmonisation<sup>4</sup>, des bandes riveraines et zones tampons. L'enjeu

4. Les mesures d'harmonisations sont les mesures ou modalités d'intervention particulières convenues par tous les usagers d'un milieu forestier donné et consignées afin de concilier l'aménagement forestier avec les autres activités pratiquées en forêt (Ministère des Forêts de la Faune et des Parcs, 2010).

spécifique du respect des mesures environnementales et des plantes médicinales a été partagé par cinq répondants (N=5, ATF, TAU), des groupes des aînés et anciens travailleurs forestiers atikamekw, ainsi que des travailleurs atikamekw de l'usine.

À titre de piste de solution, les répondants ont mentionné qu'ils accepteraient de remplir une fonction supplémentaire, soit celle d'identifier les plantes d'intérêts, en échange de leur protection. Un répondant à l'emploi en forêt a expérimenté la piste de solution discutée :

*«[...] le gars [employeur entreprise forestière externe] parlait qu'ils allaient commencer à protéger les plantes médicinales, mais c'est nous qui allons identifier toutes les plantes médicinales qu'il ne faudrait pas couper » (ATF).*

Le fait d'accepter une tâche supplémentaire dans le cadre d'un emploi rémunéré au rendement peut soulever la préoccupation de la diminution de la productivité de l'employé comme de la difficulté d'appliquer une telle mesure. Néanmoins, il est intéressant de considérer le fait que remplir une tâche supplémentaire apporte aussi de la polyvalence en emploi tel que recommandé par l'enjeu portant sur le perfectionnement en emploi. Ainsi, afin de s'assurer du respect des mesures environnementales (mesures d'harmonisation, bandes riveraines et zones tampons) et des plantes d'intérêt, il pourrait être pertinent d'intégrer le rôle de « gardien de territoire », voire d'en créer un poste à part entière.

En effet, les tâches, en emploi, d'identification et de protection des plantes d'intérêt rappellent la fonction de « Gardien de la forêt » telle que relevé par les Anicipapek de Kitcisakik (Saint-Arnaud, 2009) et mise en pratique par les Innus (Lacasse, 2009), notamment au travers du programme Atiku-napeu dont le projet pilote se déroule avec la communauté innue d'Essipit et a pour but de :

*«[...] protéger Essipit (Nitassinan) en surveillant la terre et ses ressources tout en veillant au respect des pratiques traditionnelles Innus par le biais d'un Comité*

*d'aînés, et en collaborant avec divers partenaires et les Nations voisines pour protéger la terre. Le projet vise également à offrir des opportunités d'emploi et à encourager le transfert de connaissances des aînés aux jeunes» (Environnement et Changements climatiques Canada, 2020, paragr. 10).*

La tâche de «gardien» de territoire, en emploi, n'est toutefois pas à confondre avec le rôle des «Chefs» de territoires familiaux déjà en place dans la culture atikamekw (Houde, 2014), lesquels sont sollicités lors des consultations pour la planification forestière (Wyatt, 2004).

#### **4.1.5. La perception du lien hiérarchique**

Quatre répondants (N=4, TFA, EIE) ont soulevé l'enjeu de la perception du lien hiérarchique. Cet enjeu se manifeste au niveau de la position hiérarchique et d'autorité des rôles de supérieurs immédiats, c'est-à-dire des contremaîtres et superviseurs. En effet, le rôle d'autorité attendu des supérieurs immédiats n'est pas en phase avec le mode d'agir des employés de Wemotaci. Selon un intervenant du secteur forestier :

*«En fait, on parle de la notion d'autorité qui n'est pas la même pour les Autochtones que pour les non-autochtones. Nous autres, là, c'est facile, on parle de contremaître : on sait ce que ça fait. Mais pour eux, peut-être que «contremaître», ce n'est pas la bonne façon de gérer des employés [...]» (EIE).*

Dans le même ordre d'idées, il importe de rappeler que les membres de la communauté de Wemotaci apprennent par observation. Les contremaîtres de la communauté n'ont donc pas tendance à critiquer le travail d'autrui. Selon un intervenant du secteur forestier :

*«Ce ne sont pas des gens qui sont très très directifs. Là où nous avons un énorme problème, je te dirais, [...] c'est que ce sont des gens qui ne vont pas aller critiquer le travail du personnel. C'est très difficile [...] de les amener à faire ça et de les amener à gérer du personnel*

*[...] Mais la clé du succès, c'est vraiment ça : c'est que ce personnel-là soit capable d'encadrer correctement le personnel d'opération, les débroussilleurs et les reboiseurs, et c'est là qu'on a un gros gros manque» (EIE).*

Néanmoins, tel que mentionné dans la section précédente portant sur la langue, les contremaîtres atikamekw ou parlant la langue atikamekw sont fortement recherchés par les entreprises forestières. L'importance que le superviseur soit atikamekw afin que ce dernier maîtrise la langue et les codes culturels atikamekw a été réitéré par un intervenant du secteur forestier :

*«[...] avoir un contremaître [...] autochtone, ce n'est pas facile. Mais en avoir un bon, c'est par là que ça passe. Le message passe mieux. Le langage passe mieux. Tout passe mieux, mais ça prend cette personne-là» (EIE).*

En parallèle, un superviseur atikamekw pourrait faire figure de modèle, en emploi, pour les jeunes.

En plus de proposer que le superviseur soit atikamekw ou maîtrise la langue et les codes de la culture atikamekw, la piste de solution suivante est celle de modifier le vocable de «contremaître» pour l'utilisation d'un terme culturellement plus sécurisant. Tandis que la littérature réfère au terme de «mentor» (Caron et al., 2020; Moon, 2014), notamment auprès des jeunes, le terme de «parrain» a été suggéré par un intervenant du secteur forestier, tout comme celui de «chef d'équipe» :

*«[...] ce n'est pas le bon gars. C'est peut-être plus un chef d'équipe qui va leur dire «fais comme moi»» (EIE).*

Enfin, la modification du titre de contremaître pourrait induire une modification du type d'intervention. Par exemple, il serait intéressant que le supérieur fasse la démonstration de ce qui est attendu (voir l'apprentissage par observation ci-dessus) à l'instar de l'intervention directe comme la critique.



#### 4.1.6. Générer des retombées communautaires

Toujours en lien avec l'importance culturelle accordée au groupe, trois répondants (N=3, EIE, TFA) du groupe des travailleurs forestiers atikamekw et des employeurs et intervenants externes ont soulevé l'importance que les emplois du secteur forestier génèrent des retombées pour la communauté. Selon ceux-ci, les difficultés d'attraction de la main-d'œuvre des Premières Nations sont notamment liées au fait que les emplois du secteur forestier ne rapportent pas de bénéfices communautaires ou de retombées collectives au groupe d'appartenance. Les retombées communautaires pourraient notamment comprendre le fait de créer des modèles pour les jeunes générations (Brereton & Parmenter, 2008) (p. ex., des membres de la communauté qui poursuivent des projets ou des rôles professionnels qui ont des répercussions positives pour la communauté) et la création de projets collectifs de formations ou d'emplois dans le secteur forestier. Cela pourrait, par le fait même, générer ou renforcer un sentiment de fierté et d'appartenance au domaine forestier.

La piste de solution suggérée est de favoriser des charges de travail qui placent la communauté à l'avant-plan, qui valorisent les retombées pour celle-ci, voire qui génèrent des emplois directement situés dans la communauté. À titre d'exemple, dans le domaine de la construction, un intervenant externe a mentionné la formation en charpenterie-menuiserie orchestrée en communauté comme permettant aux membres y prenant part de générer des retombées (p. ex., sentiment de fierté,

sentiment d'appartenance, formation à l'emploi, emplois subséquents dans le domaine, retombées matérielles concrètes en termes de construction de logements) pour celle-ci :

*« Je voyais le reportage qu'il y a eu à Radio-Canada sur le cours de charpenterie-menuiserie qui se fait en communauté et tu voyais un des jeunes parler, et là j'échappe son nom, mais il avait vraiment le sentiment de faire quelque chose de bien pour régler un problème dans sa communauté qu'est le manque de logements [...] » (EIE).*

À cet effet, générer des retombées pour la communauté dans le secteur forestier pourrait signifier des emplois « conservés pour » les Atikamekw de Wemotaci par les entreprises forestières avoisinantes, tout comme des formations à l'emploi et des formations de perfectionnement se déroulant au moins partiellement dans la communauté. À ce propos, il est intéressant de noter le projet de construction d'une nouvelle usine de transformation du bois, spécialisée dans le sciage du bois surdimensionné, dont les opérations devraient débuter au printemps 2022. L'usine permettra la création d'une quinzaine d'emplois à Wemotaci en plus de générer des retombées économiques pour toute la communauté (Scarpino, 2020).

Le tableau qui suit (Tableau 4) fait la synthèse des enjeux spécifiques à la conciliation de la culture et de l'emploi, ainsi que les pistes de solutions partagées par les participants et les pistes de solutions tirées de la littérature.



**Tableau 4.** Pistes de solutions concernant l'enjeu spécifique de la conciliation culture-emploi

LA CONCILIATION DE LA CULTURE ET DE L'EMPLOI		
Enjeux spécifiques	Pistes de solutions relevées par les participants	Autres pistes de solutions
Les barrières de la langue	<ul style="list-style-type: none"> <li>(i) L'implication d'un contremaître parlant la langue atikamekw</li> <li>(ii) L'enseignement des bases de la langue atikamekw en emploi</li> </ul>	
La pratique des activités traditionnelles : l'inclusion des (i) semaines culturelles et (ii) de la cueillette du bleuets au calendrier des activités de l'emploi	<ul style="list-style-type: none"> <li>(i) Planifier les semaines culturelles à l'horaire, dès le début de la saison de travail</li> <li>(ii) L'employeur doit adopter une posture de flexibilité et une attitude indulgente en ce qui a trait aux semaines culturelles et leurs répercussions à l'horaire</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>(iii) Former les employeurs aux réalités et à la culture des Premières Nations (Commission de vérité et réconciliation du Canada, 2012; Théberge et al., 2019)</li> </ul>
Travailler en groupe	<ul style="list-style-type: none"> <li>(i) Du côté de la formation; procéder à l'inscription des individus par groupe familial ou groupe d'individus ayant des liens de proximité et de confiance. (ii) Du côté de l'emploi; administrer certaines tâches afin que les individus soient en mesure de travailler en groupe</li> </ul>	
Le respect des mesures environnementales	<ul style="list-style-type: none"> <li>(i) Des mesures de protection des plantes médicinales : accepter de jouer une fonction supplémentaire dans le cadre de son emploi (identifier les plantes d'intérêts) en échange de leur protection</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>(ii) Le rôle de « gardien de territoire » (Environnement et Changements climatiques Canada, 2020)</li> </ul>
La perception du lien hiérarchique	<ul style="list-style-type: none"> <li>(i) Modification du titre du poste</li> <li>(ii) Un superviseur atikamekw afin que ce dernier maîtrise la langue et les codes culturels atikamekw</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>(iii) Modifier le type d'intervention</li> </ul>
Générer des retombées communautaires	<ul style="list-style-type: none"> <li>(i) Favoriser des charges d'emploi qui valorisent la communauté, des bénéfices communautaires ou des emplois situés dans la communauté. P. ex., la formation en charpenterie-menuiserie orchestrée en communauté (Scarpino, 2019)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>(ii) Créer des modèles pour les jeunes générations (Brereton &amp; Parmenter, 2008)</li> <li>(iii) La construction d'une nouvelle usine de transformation du bois à Wemotaci (Scarpino, 2020)</li> </ul>

## 4.2. Les conditions d'emploi

Les conditions d'emploi représentent l'ensemble du cadre de travail d'un employé. Elles comprennent les exigences à remplir, à respecter et auxquelles se conformer durant l'occupation d'un poste. Elles concernent aussi l'environnement de travail, ainsi que les avantages sociaux et financiers (Dion & Cadieux, 2012).

Les enjeux spécifiques liés aux conditions d'emploi, tels que rapportés par les répondants, concernent l'horaire de travail, les conditions salariales et les déplacements.

### 4.2.1. L'horaire de travail

Un enjeu, mentionné par la majorité des répondants et issus de tous les groupes de discussion (N=15, TFA, EIW, EIE, ATF, TAU), concerne l'horaire de travail. Il s'agit plus précisément du fait que les employés du secteur forestier sont mobilisés sur de longues périodes allant de plusieurs jours à plusieurs semaines. En conséquence, l'horaire de travail exerce des pressions sur l'employé rendant plus difficile la conciliation du travail et de la famille. Selon un travailleur forestier : « *Tu veux revenir avec tes enfants. Comme moi en ce moment* » (TFA).

Il est à noter que les travailleurs forestiers de Wemotaci ont un horaire de neuf jours de travail sur quatorze jours, c'est-à-dire qu'ils alternent entre quatre et cinq jours de travail par semaine.

Les résultats ont aussi fait ressortir l'horaire flexible comme piste de solution : « *J'ai l'impression que le plus bel horaire est celui qui sera flexible* » (EIE).

En définitive, un horaire flexible est un horaire qui peut être modulé selon les besoins des employés. Par exemple, tel que proposé par un intervenant externe à Wemotaci, cette flexibilité pourrait s'opérer en modulant l'horaire de manière à libérer les employés au besoin et récupérer les plages horaires lors des fins de semaine :

« *[...] arrêter pour deux semaines et ensuite récupérer en faisant des fins de semaine, il y a cette flexibilité-là* » (EIE).

Il est toutefois à noter que cette piste de solution pourrait comporter des enjeux de faisabilité et de sécurité concernant la disponibilité de la main-d'œuvre et des superviseurs de fin de semaine.

Aussi, les répondants ont suggéré l'implantation d'un horaire de travail comprimé (quatre jours de travail pour trois jours de congé) uniquement. Selon un employé du secteur forestier :

« *Moi là, les dernières années que j'ai débroussaillé là, dans ma tête, je me disais : je vais travailler 4 jours sur 7. Les 4 jours, c'était full pine, pis là j'avais 3 jours de congé. Puis, je recevais le même montant que je faisais en 5 jours, en 10 jours. Je recevais le même montant quand je travaillais pendant 4 jours full pine. Pis, j'aimais ça de même. 4 jours pis 3 jours congé. Ça me permettait d'être à congé 3 jours pis de relaxer à la maison.* » (TFA).





#### 4.2.2. Les conditions salariales

Plus de la moitié des répondants (N=13, TFA, EIW, TAU) ont relevé que la rémunération des contrats de travail ne suit pas l'augmentation du coût de la vie. Il est à noter que les employés sylvicoles sont responsables d'acheter et d'entretenir leur équipement de travail. Un employé du secteur forestier mentionne :

*« C'est sûr que le coût de la vie a augmenté partout : manger, l'essence, les véhicules. Pis les compagnies avec qui on travaille, on dirait qu'ils ne sont pas capables d'aller augmenter le taux qu'on demande. Pis là, ça fait 3-4 ans qu'on fait pas bien bien [d'argent] dans la forêt, dans la foresterie, à cause que le coût de la vie augmente »* (TFA).

Il est à noter que le salaire escompté par l'employé ci-dessus est de 1000 \$ à 1500 \$ par semaine, selon les conditions et la densité du terrain<sup>5</sup>.

Ainsi, les répondants ont proposé deux pistes de solutions. La première concerne le soutien des employés, par les entreprises, à travers l'octroi de prêts ou d'avances financières lesquels sont soustraits de la paie suivante. Selon un employé atikamekw du secteur forestier (TFA), un tel prêt servirait notamment à augmenter ses capacités financières au moment d'acheter de nouveaux pneus pour son camion ou de remplacer les morceaux défectueux de son équipement de travail (p. ex. lame de débroussailleuse). Selon un employeur, il s'agit d'une piste de solution déjà expérimentée :

*« Nous autres, on les aide. On finance, dans le fond, les gars qui viennent [travailler] »* (EIW).

Il est à noter que la piste de solution doit être appliquée avec précaution puisque de mauvaises expériences ont aussi été rapportées par un employeur (EIW).

5. Il est à noter que selon l'École de foresterie de Duchesnay (2020b), le salaire hebdomadaire d'un ouvrier sylvicole est de 600 \$ à 1500 \$. Aussi, la région de la Mauricie est considérée comme l'une des plus exigeantes à exploiter en raison de la multitude d'essences de bois et des terrains escarpés (Forêt Compétences, 2017). Enfin, quoique le salaire maximum escompté par l'ouvrier sylvicole ci-dessus semble élevé, soit aussi élevé que le salaire maximal d'un ouvrier sylvicole selon l'École de foresterie de Duchesnay (2020b), il faut rappeler que l'emploi comme ouvrier sylvicole est saisonnier (4 à 6 mois) (École de foresterie de Duchesnay, 2020b).

La seconde piste de solution concerne la sélection des contrats. Sélectionner les contrats sur la base de la rémunération offerte ou de la difficulté du traitement à réaliser permettrait aux employés d'accéder à des contrats aux conditions salariales supérieures. Une telle piste de solution a été expérimentée par un employé du secteur forestier. Selon ce dernier, en choisissant un contrat de travail dont les terrains étaient considérés moins denses et donc « plus faciles », les employés ont obtenu de meilleurs rendements et donc de meilleures rémunérations :

*« On s'est déjà essayé. On a ramassé du beau terrain justement pour que le monde fasse de l'argent et qu'il traite beaucoup de terrain. Pis il traite beaucoup de terrain, mais on nous a dit : "ça passe pas. C'est pas assez dense. Ça donne rien de le faire, c'est pas assez dense". Mais pourtant les autres compagnies le font »* (TFA).

Notons cependant que cette avenue semble difficile à implanter. D'une part, les traitements sur les terrains denses ou accidentés doivent être réalisés. D'autre part, l'offre de contrat peut être limitée et inflexible.

Autrement, il est intéressant de noter le projet pilote intenté dans le Bas-Saint-Laurent par le Collectif régional de développement [CRD] et financé par le gouvernement du Québec. L'objectif de ce projet pilote est d'expérimenter une rémunération des travailleurs sylvicoles en trois volets :

Le premier vise à améliorer le recrutement de jeunes travailleurs en instaurant un salaire horaire ajusté selon la formation et l'expérience [...] [;] Le deuxième volet, qui encourage la polyvalence avec une rémunération mixte composée d'un salaire horaire garanti et d'une prime au rendement, s'adresse aux travailleurs ayant au moins cinq ans d'expérience [...] [;] Le troisième volet porte sur la rétention des travailleurs près de leur retraite, en leur offrant un salaire horaire équivalent à 90 % de leur moyenne des trois dernières années (Roy, 2020).



Ces formes de rémunération, appliquées au présent contexte, pourraient permettre d'ajuster la rémunération des travailleurs forestiers de Wemotaci de manière à répondre aux attentes salariales.

La piste de solution proposée par le projet pilote ci-dessus pourrait être mise en place dans le cas de contrats dont les terrains sont plus ardues (terrains denses et/ou accidentés). En effet, en ajustant les salaires selon le niveau d'expérience (volet 1, 2 ou 3), les employés pourraient être davantage motivés à réaliser des contrats dont les terrains sont plus denses ou accidentés puisqu'un mode de rémunération ajusté pourrait permettre de répondre aux attentes salariales dans ce contexte. Enfin, l'application de la rémunération selon le niveau d'expérience pourrait faciliter l'apprentissage de l'emploi dans le cas de jeunes employés (volet 1).

### 4.2.3. Les déplacements

Le travail en forêt nécessite de se déplacer à l'extérieur du lieu de résidence. À ce propos, la moitié des répondants (N=11), issus de tous les groupes de discussion (TFA, EIW, ATF, EIE, TAU), ont relevé, à titre d'enjeu spécifique, le fait que les employés forestiers de Wemotaci n'ont pas de permis de conduire ou que ce dernier a été suspendu. Selon un employeur :

*«[...] la problématique c'est qu'il en a qui n'ont pas de permis, pas de permis du tout. Il y en a d'autres qui l'ont, mais ils l'ont pu» (EIW).*

Ceux-ci ont également mentionné le fait que de nombreux employés détiennent un permis de conduire, mais ne possèdent pas de véhicule, adapté ou non aux conditions des chemins forestiers. Il importe de noter que l'entreprise forestière de Wemotaci ne procède pas systématiquement au prêt d'un véhicule pour le transport de ses employés.

À ce sujet, les répondants ont souligné l'intérêt d'orchestrer un système de transport répondant aux besoins de la main-d'œuvre des Wemotaci. Plus précisément, un travailleur forestier rapporte que le prêt d'un véhicule de l'entreprise aux

employés, ainsi que la rémunération horaire d'un employé sylvicole désigné comme conducteur, favoriserait la mobilité d'un bassin de main-d'œuvre des Premières Nations pour lequel il s'agit d'une restriction importante :

*«[...] parce qu'y'a bien du monde qui attendent à la maison pas de véhicule. Si on avait un véhicule avec tant de places, c'est sûr que le gars il serait prêt à aller travailler» (TFA).*

Par exemple, un répondant rapporte qu'une entreprise forestière qui a fourni un autobus et un chauffeur a ainsi comblé son besoin en main-d'œuvre :

*«Eux autres, ils ont été capables d'aller acheter un autobus. Là, on se ramassait avec 20 gars dans l'autobus pis lui, le chauffeur, il ne faisait rien que débarquer à telle place, à telle place, pis tout le monde était prêt parce qu'ils savaient qu'ils avaient un véhicule qui allait venir les chercher à telle heure [...]» (TFA).*

Il est à noter qu'il n'y a pas eu consensus sur le type de véhicule que l'employeur pourrait fournir : autobus, minibus, camion et véhicule de type fourgon ont tous été mentionnés par les répondants. Ainsi, selon les ressources, tous les types de véhicules demeurent envisageables pour répondre au besoin de transport de la main-d'œuvre de Wemotaci. Il est aussi à noter que la piste de solution peut nécessiter un travail de sensibilisation, en amont, afin que le véhicule soit utilisé avec soin et de manière à réduire les risques de bris et d'accidents.

Le tableau qui suit (Tableau 5) expose les enjeux spécifiques aux conditions d'emploi, ainsi que les pistes de solutions partagées par les participants et la piste de solution tirée de la littérature.

**Tableau 5.** Pistes de solutions concernant l'enjeu spécifique des conditions d'emploi

LES CONDITIONS D'EMPLOI		
Enjeux spécifiques	Pistes de solutions identifiées par les participants	Autres pistes de solutions
L'horaire de travail rend difficile la conciliation travail-famille	<ul style="list-style-type: none"> <li>• (i) L'horaire comprimé 4-3</li> <li>• (ii) L'adoption d'un horaire flexible</li> </ul>	
Des conditions salariales qui ne correspondent pas à l'augmentation du coût de la vie	<ul style="list-style-type: none"> <li>• (i) Des ententes de prêts soustraites de la paie suivante</li> <li>• (ii) La sélection des contrats basés sur la rémunération offerte et les rendements attendus</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• (iii) Projet pilote de rémunération en trois volets, financé par le Gouvernement du Québec (Roy, 2020)</li> </ul>
Ne pas détenir de permis ou qu'il ait été suspendu	<ul style="list-style-type: none"> <li>• (i) Conducteur payé à l'heure et véhicule (autobus, minibus, camion ou fourgon) fournis par l'employeur</li> </ul>	
Ne pas détenir de véhicule ou de véhicule adapté pour la route forestière		

### 4.3. La formation

Les résultats sont articulés autour de trois enjeux spécifiques liés à la formation : 1) faire la promotion des formations et emplois du secteur forestier aux jeunes, 2) la méconnaissance et le nombre restreint d'opportunités de perfectionnement, 3) ainsi que l'enseignement selon un mode d'apprentissage inadéquat.

#### 4.3.1. Faire la promotion des formations et emplois du secteur forestier aux jeunes

Plus de la moitié des répondants (N=12) de quatre groupes de discussion (TFA, EIW, EIE, TAU) ont abordé la nécessité de susciter l'intérêt de la jeune main-d'œuvre pour le secteur forestier dès les études secondaires. Forêt Compétences (2017) dénotent aussi, chez les jeunes, la méconnaissance du secteur forestier comme un enjeu au recrutement, ainsi que le manque d'intérêt comme un enjeu à la formation à l'emploi.

Selon les répondants des groupes d'employeurs et intervenants externes (EIE) ainsi que celui des employeurs et intervenants de Wemotaci (EIW), pour pallier la méconnaissance des emplois

du secteur forestier, les centres de formation professionnelle et les entreprises forestières doivent augmenter leur visibilité auprès de ces jeunes.

À titre de piste de solution, les centres de formation et entreprises forestières pourraient, par exemple, se déplacer à l'école secondaire de la communauté lors de salons de l'emploi, de foires de l'emploi et/ou lors de «visites ou tournées des classes». Ces événements permettraient aux centres de formation et aux entreprises forestières de présenter les formations et emplois et ainsi augmenter leur visibilité auprès des jeunes. Selon un intervenant de la communauté de Wemotaci, cette stratégie pourrait susciter l'intérêt des jeunes dès le secondaire : «*Peut-être ça leur donnerait la pizûre pis ils poursuivraient leurs études là-dedans ?*» (EIW).

Tel qu'identifié par Théberge et al. (2019), afin de rendre la présente piste de solution durable, il pourrait être pertinent pour les entreprises forestières et centres de formation professionnelle concernés de développer un partenariat avec la communauté. Un tel partenariat pourrait prévoir l'embauche d'un agent de liaison (Caron, 2020) agissant comme « ambassadeur ». Tel que relevé par un intervenant externe (EIE), l'agent

de liaison pourrait correspondre à « [...] quelqu'un dans la communauté [qui] connaît ce dont on peut avoir besoin dans le secteur [forestier] » (EIE). Dans le cadre de ses fonctions d'« ambassadeur », l'agent de liaison pourrait rappeler à la main-d'œuvre potentielle qu'« [...] il y a du potentiel dans le secteur de la forêt, de beaux emplois vous attendent » (EIE). Le partenariat pourrait aussi permettre de répéter de manière continue (p. ex., annuellement) les événements de présentations des formations et emplois du secteur forestier, dans le cadre de salons et foires de l'emploi en communauté.

Toujours dans le but de faire la promotion aux jeunes des formations et des emplois du secteur forestier, un intervenant externe du secteur forestier a ajouté l'idée de collaborer avec un individu. Ce dernier pourrait tant provenir d'une entreprise forestière qu'être étudiant d'un centre de formation. Celui-ci, parlant la langue atikamekw, permettrait de faciliter les échanges et de réduire les barrières de la langue lors des tournées des classes, salons et foires des carrières. La fonction remplie par cet employé ou étudiant parlant la langue atikamekw pourrait aussi être celle d'ambassadeur, telle que décrite ci-dessus.

Une telle piste de solution pourrait favoriser l'attraction et accentuer l'intérêt des formations et des emplois du secteur forestier pour les jeunes aux études de niveau secondaire. À ce propos, certains travailleurs forestiers de Wemotaci ont confirmé avoir été intéressés par le secteur forestier en occupant un emploi estival durant leurs études secondaires.

Notons toutefois que quatre répondants (N=4) du groupe des travailleurs forestiers atikamekw (TFA) et du groupe des anciens travailleurs forestiers et aînés (ATF) semblent avoir des préoccupations quant au fait d'interpeller les étudiants du secondaire. Selon un travailleur forestier, promettre des emplois aux jeunes pourrait les inciter à abandonner leurs études secondaires :

« [...] c'est pas l'endroit pour aller encourager le monde à débroussailler. Eux autres sont là pour les encourager à les envoyer à [l'école] [...] » (TFA).



Les résultats font aussi ressortir le fait que les intérêts professionnels des jeunes semblent s'être modifiés, s'intéressant davantage aux emplois mécanisés comme opérateurs de machinerie lourde en voirie forestière et opérateurs de machinerie en récolte du bois. Selon un travailleur forestier :

« [...] il va en avoir [de la main-d'œuvre], mais en tant qu'opérateurs [...] dans la machinerie, parce qu'il y en a de plus en plus qui vont en formation pour être opérateur. Il y en a plus du monde qui s'en vont en formation en débroussaillage. Il y en a plus de ça. C'est plus le monde qui s'en vont en formation pour être opérateur de machinerie qui vont travailler dans la forêt » (TFA).

Selon Forêt Compétences (2017), le manque d'intérêt concerne spécifiquement les emplois manuels. Forêt Compétences ajoutent que l'intérêt des jeunes pour les emplois comme opérateurs de machinerie lourde en voirie forestière et opérateurs de machinerie en récolte du bois est lié aux nouvelles technologies intégrées à la machinerie, au mode de rémunération horaire plutôt qu'au rendement, ainsi qu'à la diversification des perspectives professionnelles (secteurs d'emploi variés, p. ex., secteur minier). Dans cette optique, il revient aux centres de formation de s'adapter aux préférences de ces bassins d'employés potentiels.

Enfin, ajoutons la nécessité, pour les centres de formation et les organisations forestières, d'interpeller ou de rejoindre la jeune main-d'œuvre à travers l'utilisation des médias sociaux (Théberge et al., 2019).

### 4.3.2. La méconnaissance et le nombre restreint d'opportunités de perfectionnement

Près du quart des répondants (N=6, TFA, EIW, ATF, EIE) a fait ressortir l'enjeu du nombre restreint et la méconnaissance des opportunités de perfectionnement en emploi pour les employés en forêt et en usine. Actuellement, outre la formation obligatoire en santé et sécurité offerte bisannuellement, aucune formation de perfectionnement ne semble offerte d'emblée aux employés de Wemotaci : « À part secouriste, une fois aux deux ans, [il n'y a] rien » (TFA).

Selon un travailleur en usine (TAU), il serait intéressant pour son milieu de travail de recevoir une formation en santé et sécurité de niveau plus avancé. À ce sujet, dans son programme de formation continue disponible, l'École de foresterie de Duchesnay (2020a) offre par exemple la *Formation avancée en santé et sécurité en abattage manuel (suite de 234-361)*. Afin de développer des compétences en emploi, le compagnonnage a été spécifiquement relevé par un participant du groupe de discussion des employeurs et intervenants externes à Wemotaci (EIE).

Les opportunités offertes par Emploi-Québec ont aussi été relevées par le groupe de participants issus des employeurs et intervenants de Wemotaci (EIW). Le Programme d'aide à l'intégration en emploi des membres des Premières Nations et des Inuits [PAIPNI] fait notamment partie des services offerts par Emploi-Québec. Celui-ci vise en partie à accompagner les employés et à rembourser jusqu'à 100 % des coûts d'activités de formation aux employeurs souhaitant favoriser le développement des compétences de leurs employés (Emploi-Québec, 2019). Les opportunités de perfectionnement pourraient, selon trois employés atikamekw du secteur forestier (TFA), permettre d'augmenter la motivation des employés et d'obtenir une diversification des offres de contrats octroyés à l'entreprise forestière de Wemotaci.

Les formations de perfectionnement permettent aussi d'optimiser les opérations, la rentabilisation de l'entreprise forestière (Forêt Compétences, 2017), en plus d'actualiser les



compétences des équipes de travail (École de foresterie de Duchesnay, 2020a). De plus, favoriser la polyvalence en emploi et l'accès à la formation continue est une approche préconisée par le Ministère des Forêts, de la Faune et des Parcs selon lequel il faut favoriser le développement d'« [...] une formation axée sur la polyvalence des travailleurs [...] » (Ministère des Forêts de la Faune et des Parcs, 2015). Également, l'un des *Appels à l'action* de la Commission de vérité et de réconciliation du Canada (2012) commande au secteur des entreprises de veiller à ce que les Premières Nations aient un accès équitable aux opportunités de perfectionnement professionnel. Notons aussi le Programme de formation pour les compétences et l'emploi destiné aux Autochtones « [...] a pour objectif d'améliorer l'accès aux programmes de formation pratique et de perfectionnement des compétences offerts par des partenaires autochtones de l'ensemble du Canada » (Skudra et al., 2020). À travers son Programme national d'échange



de connaissances, l'Institut forestier du Canada (IFC) offre aussi une pluralité de formations continues (en anglais et en français) adressées principalement aux «[...] professionnels forestiers qui œuvrent souvent en région où l'accès au perfectionnement peut être limité» (Comité de mise en œuvre de la norme SFI - Québec, 2019). La liste ci-dessus n'étant pas exhaustive, d'autres programmes de perfectionnement professionnel pourraient s'y ajouter.

En résumé, à partir des programmes disponibles, il importe de favoriser le développement d'opportunités de perfectionnement, en emploi, lesquelles sont culturellement significatives pour la main-d'œuvre des Premières Nations.

#### **4.3.3. L'enseignement selon un mode d'apprentissage inadéquat**

Selon un intervenant du secteur forestier (EIE), les Autochtones et non-autochtones ont des modes d'apprentissages pouvant différer (apprentissage par observation versus explication ou théorique) :

*« Nous autres on explique beaucoup les affaires. Eux, ils n'expliquent pas : ils montrent. « Fais comme moi, regarde-moi et suis-moi » » (EIE).*

À ce propos, trois répondants (N=3, TFA, ATF, EIE) ont soulevé l'enjeu spécifique de l'enseignement selon un mode d'apprentissage inadéquat dans les formations concernant l'emploi d'abattage manuel et le débardage en forêt.

À titre de piste de solution, les centres professionnels pourraient mettre de l'avant l'accès aux apprentissages par observation en y accordant quelques heures des modules de formation. Cela pourrait permettre aux futurs employés d'être plus motivés durant la formation et de mieux consolider les apprentissages réalisés.

Selon un répondant du groupe des aînés et anciens travailleurs forestiers (ATF), concilier les modes d'apprentissages prend sens dans la formation à l'emploi ainsi qu'en emploi puisque l'apprentissage par observation est une caractéristique de la culture atikamekw et que c'est ainsi qu'il a lui-même appris le métier de « bûcheron » (aujourd'hui « abattage manuel ») : « *C'est comme ça qu'on m'a appris [...]* » (ATF).

Aussi, intégrer une période d'apprentissages par observation dans les modules de formation pratique ou de stage pourrait renforcer la consolidation des enseignements dans une approche culturellement sécurisante. Pour aller plus loin, le rôle de compagnon ou de compagne pourrait être au moins partiellement occupé par un ou une aîné(e) de la communauté de Wemotaci. Toutefois, davantage de modalités de conciliation des modes d'apprentissage n'ont pas été proposées.

L'apprentissage par observation pourrait être facilité grâce au financement du Programme d'apprentissage en milieu de travail [PAMT], lequel valorise la transmission des connaissances, du savoir-faire et du savoir-être par une formule de compagnonnage (Emploi-Québec, 2020).

Le tableau qui suit (Tableau 6) fait la synthèse des enjeux spécifiques à la formation, ainsi que les pistes de solutions relevées par les participants et tirées de la littérature.

**Tableau 6.** Pistes de solutions concernant l'enjeu spécifique de la formation

La formation		
Enjeux spécifiques	Pistes de solutions relevées par les participants	Autres pistes de solutions
Faire la promotion des formations et emplois du secteur forestier aux jeunes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• (i) Que les centres de formation et les entreprises forestières se déplacent lors de salons et foires de l'emploi;</li> <li>• (ii) Collaborer auprès d'un employé ou étudiant, parlant la langue atikamekw afin de favoriser les échanges et réduire les barrières de la langue lors des activités d'emploi;</li> <li>• (iii) Tenir compte des nouveaux intérêts de la jeune main-d'œuvre pour la machinerie lourde (p. ex., opérateur de machinerie);</li> <li>• (iv) L'utilisation des médias sociaux</li> </ul>	
La méconnaissance et nombre restreint d'opportunités de perfectionnement	<ul style="list-style-type: none"> <li>• (i) Développer l'offre de formations de perfectionnement se déroulant dans la communauté via PAIPNI (Emploi-Québec, 2019)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• (ii) Le compagnonnage via le PAMT (Emploi-Québec, 2020)</li> <li>• (iii) Le Programme de formation pour les compétences et l'emploi destiné aux Autochtones (Skudra et al., 2020)</li> <li>• (iv) Formation avancée en santé et sécurité en abattage manuel (suite de 234-361) de l'École de foresterie de Duchesnay (2020a)</li> </ul>
L'enseignement selon un mode d'apprentissage inadéquat	<ul style="list-style-type: none"> <li>• (i) Favoriser l'accès aux apprentissages par observation durant quelques heures des modules de formation des centres professionnels afin de permettre aux futurs employés d'être plus motivés et de mieux consolider les apprentissages réalisés</li> </ul>	

## 5. Conclusion

La population de la Première Nation de Wemotaci est jeune, en croissance démographique et disponible à l'emploi. La communauté de Wemotaci met en place un éventail de projets générant des emplois dans les entreprises de la communauté et à l'extérieur de celle-ci. Néanmoins, avec un taux de chômage de 28 % (CDRHPNQ, 2019b), la communauté de Wemotaci présente le besoin de créer davantage de nouveaux emplois. Les résultats du présent projet de recherche collaboratif présentent 29 pistes de solutions aux trois enjeux généraux établis par le Conseil des Atikamekw de Wemotaci que sont : la conciliation culture-emploi, les conditions d'emploi et la formation.

### 5.1. Poursuite de la recherche

---

Le projet de recherche en collaboration avec le Conseil des Atikamekw de Wemotaci se poursuit, car il est important de mieux comprendre les barrières à la mise en œuvre de ces pistes de solutions. Pour y parvenir, l'étudiante-chercheuse réalisera un séjour prolongé dans la communauté de Wemotaci durant lequel elle s'impliquera activement en participant aux comités et rencontres portant sur le développement de la main-d'œuvre et sur le secteur forestier. La poursuite de la recherche se réalisera dans le cadre du projet de doctorat de l'étudiante-chercheuse.

Enfin, cette recherche collaborative pourrait nourrir les réflexions d'autres communautés autochtones engagées dans la création d'emplois pour leurs membres, ou encore des entreprises et institutions gouvernementales cherchant des pistes de solutions pour contrer la pénurie de main-d'œuvre dans le secteur forestier.

## 6. Bibliographie

- Affaires autochtones et du Nord Canada. (2015). *Profils des communautés Autochtones au Québec*. [https://www.aadnc-aandc.gc.ca/Mobile/Nations/profile\\_wemotaci-fra.html](https://www.aadnc-aandc.gc.ca/Mobile/Nations/profile_wemotaci-fra.html)
- Assemblée des Premières Nations du Québec et du Labrador (APNQL). (2014). *Protocole de recherche des Premières Nations au Québec et au Labrador (2<sup>e</sup> éd.)*. [http://cssspnql.com/docs/default-source/centre-de-documentation/protocole\\_recherche\\_fr\\_web.pdf?sfvrsn=2](http://cssspnql.com/docs/default-source/centre-de-documentation/protocole_recherche_fr_web.pdf?sfvrsn=2)
- Atikamekw Nehirowisiw. (2014). *Déclaration de souveraineté d'Atikamekw Nehirowisiw*.
- Beaulieu, A., Papillon, M., & Gervais, S. (2013). *Les autochtones et le Québec : des premiers contacts au Plan Nord*. Presses de l'Université de Montréal. <http://ariane.ulaval.ca/cgi-bin/recherche.cgi?qu=a2255722>
- Brereton, D., & Parmenter, J. (2008). Indigenous Employment in the Australian Mining Industry. *Journal of Energy & Natural Resources Law*, 26(1), 66-90.
- Caron, J. (2020). *Facteurs de succès liés au recrutement, à l'intégration et à la rétention de la main-d'œuvre autochtone au sein de l'industrie minière*. Université du Québec en Abitibi-Témiscamingue.
- Caron, J., Asselin, H., & Beaudoin, J.-M. (2019). Attitudes and behaviors of mining sector employers towards the Indigenous workforce. *Resources Policy*, 61, 108-117. <https://doi.org/10.1016/j.resourpol.2019.02.001>
- Caron, J., Asselin, H., & Beaudoin, J.-M. (2020). Indigenous employees' perceptions of the strategies used by mining employers to promote their recruitment, integration and retention. *Resources Policy*, 68(June), 1-11.
- Comité de mise en œuvre de la norme SFI - Québec. (2019). *Des formations de perfectionnement pour les professionnels forestiers*. <https://sfi-quebec.org/le-comite/nouvelles/des-formations-de-perfectionnement-pour-les-professionnels-forestiers/>
- Commission de développement des ressources humaines des Premières Nations du Québec (CDRHPNQ). (2019a). *Information sur les régions économiques de l'assurance-emploi*.
- Commission de développement des ressources humaines des Premières Nations du Québec (CDRHPNQ). (2019b). *Profil de la main-d'œuvre de Wemotaci*. Dans *Rapport provisoire*.
- Commission de vérité et réconciliation du Canada. (2012). *Appels à l'action*. [www.trc.ca](http://www.trc.ca)
- Conseil de la Nation Atikamekw. (2020). *Atikamekw Sipi*. <https://www.atikamekwsipi.com/fr>
- Conseil de recherches en sciences humaines (CRSH), Conseil de recherches en sciences naturelles et en génie (CRSNG) du Canada, & Instituts de recherche en santé (IRSC) du Canada. (2018). *Énoncé de politique des trois conseils : Éthique de la recherche avec des êtres humains*.
- Conseil des Atikamekw de Wemotaci. (2020). *Développement de la main-d'œuvre*. <https://www.wemotaci.com/departement/developpement-de-la-main-doeuvre/>
- Coocoo, C. (2020, décembre 4). *Atikamekw, gardiens du territoire*. La Presse +, 2. [https://plus.lapresse.ca/screens/a374ee14-55a7-4f2b-af09-34fab6e4119\\_\\_7C\\_\\_0.html](https://plus.lapresse.ca/screens/a374ee14-55a7-4f2b-af09-34fab6e4119__7C__0.html)
- Davila, A., & Dominguez, M. (2010). *Formats des groupes et types de discussion dans la recherche sociale qualitative*. *Recherches qualitatives*, 29(1), 50-68.
- Dion, M., & Cadieux, J. (2012). *Manuel de gestion du développement durable en entreprise : une approche progressive : en appui à la norme BNQ 21000*. Fides.
- École de foresterie de Duchesnay. (2020a). *FORMATIONS CONTINUES DISPONIBLES*. SAE - Formation continue. <https://ecoleduchesnay.com/services-aux-entreprises/>
- École de foresterie de Duchesnay. (2020b). *Travail sylvicole*. Programmes. <https://ecoleduchesnay.com/programme/travail-sylvicole/>
- Emploi-Québec. (2019). 5.10.2 – *Programme d'aide à l'intégration en emploi des membres des Premières Nations et des Inuits (PAIPNI)*.
- Emploi-Québec. (2020). *Apprentissage en milieu de travail*. <https://www.emploi-quebec.gouv.qc.ca/entreprises/investir-en-formation/programmes-de-developpement-de-la-main-doeuvre/apprentissage-en-milieu-de-travail/>
- Environnement et Changements climatiques Canada. (2020). *Carte du programme pilote des gardiens autochtones*. Gouvernement du Canada. <https://www.canada.ca/fr/environnement-changement-climatique/services/financement-environnement/gardiens-autochtones-programme-pilote/carte.html#events>
- Forêt Compétences. (2012). *Portrait de la main-d'œuvre en aménagement forestier : Enquête auprès des entreprises 2012*. [http://www.csmoaf.com/dynamiques/documents/PDF/etudes\\_CSMOAF/portrait\\_m-o\\_BIP\\_2012.pdf](http://www.csmoaf.com/dynamiques/documents/PDF/etudes_CSMOAF/portrait_m-o_BIP_2012.pdf)
- Forêt Compétences. (2017). *Diagnostic sectoriel de main-d'œuvre de l'industrie québécoise de l'aménagement forestier 2015-2016*. Bibliothèque et Archives nationales du Québec. [http://www.csmoaf.com/dynamiques/documents/PDF/etudes\\_CSMOAF/Diagnostic\\_sectoriel\\_Rapport\\_complet\\_FINAL.pdf](http://www.csmoaf.com/dynamiques/documents/PDF/etudes_CSMOAF/Diagnostic_sectoriel_Rapport_complet_FINAL.pdf)
- Gouvernement du Canada. (2019). *L'Indice de bien-être des communautés*. Services aux Autochtones Canada. <https://www.sac-isc.gc.ca/fra/1100100016579/1557319653695>
- Gouvernement du Québec. (2019). *Commission d'enquête sur les relations entre les Autochtones et certains services publics : écoute, réconciliation et progrès*. Bibliothèque et Archives nationales du Québec. [www.cerp.gouv.qc.ca](http://www.cerp.gouv.qc.ca)
- Haley, S., & Fisher, D. (2016). *Indigenous employment, training and retention : successes and challenges at Red Dog Mine*. Dans *Routledge (Éd.), Natural Resource Extraction and Indigenous Livelihoods : Development Challenges in an Era of Globalization* (p. 11–35). Taylor and Francis. <https://doi.org/https://doi.org/10.4324/9781315597546-5>
- Hamel, J. (1997). *Étude de cas et sciences sociales (L'Harmattan (éd.))*. Les Classiques des sciences sociales.



- Houde, N. (2014). La gouvernance territoriale contemporaine du Nitaskinan : Tradition, adaptation et flexibilité. *Recherches amérindiennes au Québec*, 44(1), 23-33. <https://doi.org/https://doi.org/10.7202/1027877ar>
- Institut de la statistique du Québec. (2019, octobre). Hausse de l'emploi et du taux de chômage en septembre 2019. *Cision*, 4. <https://www.newswire.ca/fr/news-releases/hausse-de-l-emploi-et-du-taux-de-chomage-en-septembre-2019-873380703.html>
- Lacasse, J.-P. (2009). Le territoire dans l'univers innu d'aujourd'hui. *Cahiers de géographie du Québec*, 40, 185-204.
- Légaré, N. (2019). Rareté de main-d'œuvre : des investissements pour encourager une plus grande participation des Autochtones au marché du travail. Conseil du patronat du Québec. <https://www.cpq.qc.ca/fr/publications/communiqués-de-presse/rarete-de-main-d-oeuvre-des-investissements-pour-encourager-une-plus-grande-participation-des-autochtones-au-marche-du-travail/>
- Loxton, E., Schirmer, J., & Kanowski, P. (2012). Employment of Indigenous Australians in the forestry sector : a case study from northern Queensland. *Australian Forestry*, 75(2), 73-81. <https://doi.org/10.1080/00049158.2012.10676388>
- Maru, Y. T., & Davies, J. (2011). Supporting cross-cultural brokers is essential for employment among Aboriginal people in remote Australia. *The Rangeland Journal*, 33(4), 327-338.
- McNicol, M. (2018). Rapport de stage : Le portrait de la main d'œuvre forestière de la communauté Atikamekw de Wemotaci.
- Ministère des Forêts de la Faune et des Parcs. (2010). Mesures d'harmonisation. Glossaire forestier (GF). <https://glossaire-forestier.mffp.gouv.qc.ca/terme/1346>
- Ministère des Forêts de la Faune et des Parcs. (2015). L'Accès forestier : Bulletin économique - septembre 2015. L'Accès forestier : Bulletin économique, 2(2), 8.
- Ministère du Travail de l'Emploi et de la Solidarité sociale. (2018). Stratégie nationale sur la main-d'œuvre 2018-2023. Le Québec à l'ère du plein emploi (Gouvernement du Québec (éd.)). Bibliothèque et Archives nationales du Québec.
- Moon, T. M. (2014). Mentoring the Next Generation for Innovation in Today's Organization. *Journal of Strategic Leadership*, 5(1), 23-35.
- OECD. (2020). Linking Indigenous Communities with Regional Development in Canada (OECD Rural Policy Reviews (éd.)). OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/fa0f60c6-en>
- Pires, A. (1997). Échantillonnage et recherche qualitative : essai théorique et méthodologique. Dans G. Morin (Éd.), *La recherche qualitative. Enjeux épistémologiques et méthodologiques* (p. 113-169). <https://doi.org/10.1522/030022877>
- Poirier, S. (2001). Territories, Identity, and Modernity among the Atikamekw (Haut St-Maurice, Québec). Dans UBC Press (Éd.), *Aboriginal autonomy and development in Northern Quebec and Labrador* (p. 98-118). UBC Press.
- Poirier, S., Jérôme, L., & Société d'histoire atikamekw (Nehirowisiw Kitci Atisokan). (2014). Présentation Les Atikamekw Nehirowisiwok : territorialités et savoirs. *Recherches amérindiennes au Québec*, 44(1), 3-10. <https://doi.org/10.7202/1027875ar>
- Proulx, C., Beaudoin, J.-M., Nadeau, S., Bouthillier, L., Lebel, L., & Wyatt, S. (2016). Les entreprises forestières autochtones du Québec.
- Proulx, G., Beaudoin, J.-M., Asselin, H., Bouthillier, L., & Théberge, D. (2020). Untapped potential? Attitudes and behaviours of forestry employers toward the Indigenous workforce in Quebec, Canada. *Canadian Journal of Forest Research*, 50(4), 413-421. <https://doi.org/10.1139/cjfr-2019-0230>
- Radio-Canada. (2018, août 30). Les Autochtones, une solution à la pénurie de main-d'œuvre, soutient Ghislain Picard. 2. <https://ici.radio-canada.ca/nouvelle/1121046/emploi-autochtones-solution-penurie-main-oeuvre-travailleurs>
- Redpath, L., & Nielsen, M. (1997). A comparison of native culture, non-native culture and new management ideology : *Revue Canadienne des Sciences de l'Administration. Revue Canadienne Des Sciences de l'Administration*, 14(3), 327-339.
- Roy, G. (2020, février). Près de 3,2 M\$ pour un projet pilote concernant la rémunération des travailleurs forestiers. *Opérations forestières et de scierie*, 4. <https://www.operationsforestieres.ca/pres-de-32-m-pour-un-projet-pilote-concernant-la-remuneration-des-travailleurs-forestiers/>
- Saint-Arnaud, M. (2009). Contribution à la définition d'une foresterie autochtone : Le cas des Anicinapek de Kitcisakik (Québec). Université du Québec à Montréal.
- Savoie-Zajc, L. (2007). Comment peut-on construire un échantillonnage scientifiquement valide ? *RECHERCHES QUALITATIVES, Hors Série(5)*, 99-111. <http://www.recherche-qualitative.qc.ca/Revue.html>
- Scarpino, M. (2016, juin 27). Nouvelle base de collaboration Atikamekw-Rémabec. *L'Écho de la Tuque*, 2. <https://www.lechodelatuque.com/lecho-de-la-tuque/nouvelle-base-de-collaboration-atikamekw-remabec/>
- Scarpino, M. (2019). 20 futurs charpentiers-menuisiers formés à Wemotaci. *L'Écho de la Tuque*. <https://www.lechodelatuque.com/actualites/20-futurs-charpentiers-menuisiers-formes-a-wemotaci/>
- Scarpino, M. (2020). Construction d'une usine de transformation du bois à Wemotaci. *L'Écho de la Tuque*, 2. <https://www.lechodelatuque.com/actualites/construction-dune-usine-de-transformation-du-bois-a-wemotaci/>
- Secrétariat au territoire. (2014). Nitaskinan. [https://laforetacoeur.ca/blog/wp-content/uploads/2014/09/Nitaskinan\\_Atikamekw.png](https://laforetacoeur.ca/blog/wp-content/uploads/2014/09/Nitaskinan_Atikamekw.png)
- Skudra, M., Avgerinos, A., & McCallum, K. E. (2020). Portrait de la situation : l'acquisition de nouvelles compétences et l'emploi chez les Autochtones au Canada. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Statistique Canada. (2018). Wemotaci, IRI [Subdivision de recensement], Québec [tableau de données]. Profil de la population autochtone, Recensement de 2016, produit n° 98-510-X2016001. [https://www12.statcan.gc.ca/census-recensement/2016/dp-pd/abpopprof/details/page.cfm?Lang=F&Geo1=CSD&Code1=2490802&Data=Count&SearchText=Wemotaci&SearchType=Begins&B1=All&C1=All&EX\\_ID=1&AGE\\_ID=1&RESGEO\\_ID=1&TABID=1](https://www12.statcan.gc.ca/census-recensement/2016/dp-pd/abpopprof/details/page.cfm?Lang=F&Geo1=CSD&Code1=2490802&Data=Count&SearchText=Wemotaci&SearchType=Begins&B1=All&C1=All&EX_ID=1&AGE_ID=1&RESGEO_ID=1&TABID=1)
- Tanguay, N. (2010). Réflexion sur l'utilisation de groupes de discussion comme outil de documentation du savoir écologique traditionnel. *Vertigo*, 0-7. <https://doi.org/10.4000/vertigo.9836>

Théberge, D., Beaudoin, J.-M., Asselin, H., Ben Mansour, J., Bouthillier, L., St-Jean, É., & Fabi, B. (2019). *Regards sur les attitudes et comportements des employeurs à l'égard de la diversité de la main-d'œuvre autochtone (rapport global)*.

Trovato, F., Pedersen, A.-M., Price, J. A., & Lang, C. (2011). *Autochtones : conditions économiques*. L'Encyclopédie canadienne. <https://www.thecanadianencyclopedia.ca/fr/article/conditions-economiques-des-autochtones>

Van Campenhoudt, J., Marquet, R., & Quivy, L. (2017). *Manuel de recherche en sciences sociales* (Dunod (éd.); 5e éd.).

Wyatt, S. (2004). *Co-existence of Atikamekw and industrial forestry paradigms : Occupation and management of forestlands in the St- Maurice river basin, Québec*. Université Laval.