Obstacles au recrutement d’Autochtones

Principales constatations et recommandations

Accessibilité

À la date de publication, l’accessibilité de ce document a été vérifiée.

Si vous rencontrez des problèmes avec ce document, veuillez contacter le Centre d'Expertise autochtone - Direction du recrutement national (cfp.cea-icoe.psc@cfp-psc.gc.ca.

Candidat pour le gouvernement ouvert

Tables des matières

[Introduction 3](#_Toc136520828)

[Enjeux 3](#_Toc136520829)

[Objectifs 3](#_Toc136520830)

[Le processus de consultation 4](#_Toc136520831)

[Méthode 4](#_Toc136520832)

[Sujets abordés 4](#_Toc136520833)

[Constatations 5](#_Toc136520834)

[Résumé des constatations 5](#_Toc136520835)

[Constatations particulières 6](#_Toc136520836)

[Q1 Pourquoi les peuples autochtones ne présentent-ils pas de demande en vue d’intégrer le gouvernement fédéral? 6](#_Toc136520837)

[Q2 Quel type de soutien ou d’outils sont nécessaires pour améliorer le recrutement d’Autochtones? 7](#_Toc136520838)

[Q3 Comment peut-on améliorer le processus d’entrevue pour éliminer les obstacles pour les candidats autochtones? 8](#_Toc136520839)

[Recommandations et voie à suivre 8](#_Toc136520840)

[Recommandations pour les organismes fédéraux d’embauche 8](#_Toc136520841)

[Mesures à prendre 10](#_Toc136520842)

[Conclusion 11](#_Toc136520843)

[Annexe 12](#_Toc136520844)

# Introduction

En 2020-2021, le Centre d’expertise autochtone de la Commission de la fonction publique (CFP) a mené une série de consultations afin de comprendre et d’explorer davantage les obstacles auxquels font face les peuples autochtones dans les processus et les pratiques de recrutement du gouvernement fédéral.

## Enjeux

La stratégie [Unis dans la diversité :](https://www.canada.ca/fr/gouvernement/fonctionpublique/mieux-etre-inclusion-diversite-fonction-publique/diversite-equite-matiere-emploi/cercle-savoir/unis-diversite.html) [une voie vers la réconciliation](https://www.canada.ca/fr/gouvernement/fonctionpublique/mieux-etre-inclusion-diversite-fonction-publique/diversite-equite-matiere-emploi/cercle-savoir/unis-diversite.html) (UDVR) incite l’ensemble du gouvernement à améliorer la représentation des Autochtones dans la fonction publique. Elle met en lumière 50 obstacles auxquels font face les Autochtones qui cherchent à faire carrière ou à poursuivre leur carrière dans la fonction publique et recommande un plan d’action et des mesures pour éliminer ces obstacles. Cette consultation s’appuie sur deux [objectifs stratégiques](https://www.canada.ca/fr/gouvernement/fonctionpublique/mieux-etre-inclusion-diversite-fonction-publique/diversite-equite-matiere-emploi/cercle-savoir/unis-diversite.html#toc21) du sondage UDVR :

* Encourager et aider les personnes autochtones à joindre la fonction publique;
* Soutenir, mobiliser les employés et les partenaires autochtones et communiquer avec eux.

Une récente [vérification portant sur la représentation des groupes visés par l’équité en matière d’emploi lors du recrutement](https://www.canada.ca/fr/commission-fonction-publique/services/publications/verification-representation-groupes-vises-equite-matiere-demploi-lors-du-recrutement.html) de la CFP a mis au jour le problème suivant :

« Les candidats autochtones représentaient 3,5 % des demandeurs auprès desquels le sondage a été mené, un pourcentage bien en deçà de leur disponibilité sur le marché. La vérification révèle que le taux de représentation des candidats autochtones a diminué à l’étape de l’évaluation, en particulier à l’étape de l’entrevue, alors que la représentation est passée de 4 % à 2,9 %. »

## Objectifs

Les consultations menées par le Centre d’expertise autochtone permettent de déterminer les pratiques exemplaires des partenaires externes et internes pour éliminer les obstacles. Elles soulignent également les façons de mettre les programmes à jour en y ajoutant des recommandations fondées sur des données probantes tirées des directives et des outils les plus récents et les plus efficaces pour le recrutement d’Autochtones.

La vérification visait les deux objectifs suivants : premièrement, donner suite à l’une des trois recommandations d’une récente [vérification portant sur la représentation des groupes visés par l’équité en matière d’emploi lors du recrutement](https://www.canada.ca/fr/commission-fonction-publique/services/publications/verification-representation-groupes-vises-equite-matiere-demploi-lors-du-recrutement.html) de la CFP :

« Recommandation 2 : La CFP devrait collaborer avec d’autres organismes centraux et groupes visés par l’équité en matière d’emploi pour cerner les facteurs du processus d’embauche influant sur le taux de succès de ces groupes et des sous-groupes de minorités visibles afin de mettre en œuvre les solutions. »

Deuxièmement, tirer parti des conclusions du rapport sur le sondage UDVR pour répondre à une question essentielle :

« Comment la fonction publique fédérale peut-elle améliorer son processus de recrutement d’Autochtones? »

Les consultations avaient pour principal objectif :

1. De comprendre les obstacles qui existent dans les stratégies, les outils, les méthodes, les approches, les mécanismes et les systèmes actuels de recrutement et de dotation;
2. De déterminer les raisons de la diminution de la représentation autochtone de 4,0 % à 2,9 % à l’étape de l’entrevue.

# Le processus de consultation

## Méthode

Le Centre d’expertise autochtone a collaboré avec 16 partenaires autochtones entre juillet et septembre 2021.

Les partenaires internes et externes mentionnés ci-dessous ont été choisis en fonction des critères suivants :

1. Ce sont des partenaires de la Commission de la fonction publique.
2. Leur organisation compte une forte représentation d’employés autochtones ou a fait preuve d’une vaste expertise et d’une expérience considérable en matière de recrutement et d’emploi d’Autochtones.

Les parties consultées sont énumérées en [annexe](#_Annex).

## Sujets abordés

Les participants ont dû répondre aux questions suivantes :

1. Pourquoi les peuples autochtones ne présentent-ils pas de demande en vue d’intégrer le gouvernement fédéral?
2. Quel type de soutien ou d’outils sont nécessaires pour améliorer le recrutement d’Autochtones?
3. Comment peut-on améliorer le processus d’entrevue pour éliminer les obstacles auxquels font face les candidats autochtones?

# Constatations

## Résumé des constatations

Les thèmes suivants sont ressortis des consultations :

* Nos processus d’embauche et de recrutement sont complexes et difficiles à comprendre.
* Peu de soutien est offert aux demandeurs autochtones tout au long du processus.
* Notre méthode d’entrevue est intimidante.
* La mobilisation des partenaires communautaires autochtones est insuffisante.

Les résultats des consultations nous portent à croire que le Programme fédéral d’expérience de travail étudiant (PFETE) est mal connu, y compris les mesures de soutien offertes aux étudiants autochtones dans le cadre du programme Occasion d’emploi pour étudiants autochtones.

Le Programme de formation pour les compétences et l’emploi destiné aux Autochtones vise à aider les Autochtones à améliorer leurs compétences et à trouver un emploi. Ce programme finance les organismes de prestation de services autochtones qui conçoivent et offrent des services de formation professionnelle aux membres des Premières Nations, aux Inuits, aux Métis et aux Autochtones vivant en milieu urbain ou non affiliés dans leurs collectivités. Les partenaires que nous avons consultés au cours de cet exercice ont déclaré avoir évalué leur réussite en faisant le suivi du nombre de nouvelles embauches, des relations positives établies avec les collectivités et des mesures de soutien découlant de la collaboration avec les organismes financés par le Programme de formation pour les compétences et l’emploi destiné aux Autochtones ([PFCEA](https://www.canada.ca/fr/emploi-developpement-social/programmes/formation-competences-emploi-autochones.html)).

## Constatations particulières

### Q1. Pourquoi les peuples autochtones ne présentent-ils pas de demande en vue d’intégrer le gouvernement fédéral?

#### Le processus de recrutement

Les répondants ont tous souligné que la complexité du processus de recrutement est la principale raison expliquant pourquoi les Autochtones ne postulaient pas aux emplois du gouvernement fédéral. Les processus de demande et d’évaluation de la fonction publique sont perçus comme étant longs et difficiles à comprendre. Cette rétroaction a été formulée par l’ensemble des dirigeants communautaires, des conseillers en services aux étudiants autochtones dans les universités, des étudiants qui ont postulé sur des postes ainsi que des organismes participant au Programme de formation pour les compétences et l’emploi destiné aux Autochtones. L’absence de communication et les longues périodes entre les diverses étapes du processus de recrutement ont également eu un effet dissuasif.

#### Accès aux possibilités

La question de l’accès et de la sensibilisation aux possibilités d’emploi a souvent été soulevée au cours des consultations. Les résultats montrent que les personnes à la recherche d’un emploi ne connaissent pas bien le Programme fédéral d’expérience de travail étudiant, y compris les mesures de soutien à l’expérience de travail offertes aux étudiants autochtones dans le cadre du programme Occasion d’emploi pour étudiants autochtones. Les répondants ont souligné la nécessité d’établir des relations avec les organismes participant au Programme de formation pour les compétences et l’emploi destiné aux Autochtones, car il s’agit d’une source fiable pour les collectivités, ainsi que d’une mesure positive qui offre un meilleur accès aux possibilités d’emploi pour les chercheurs d’emploi autochtones.

#### Bâtir la confiance

L’établissement d’un lien de confiance avec les peuples autochtones au moyen du processus d’embauche a été jugé essentiel pour que les chercheurs d’emploi autochtones considèrent le gouvernement du Canada comme un employeur de choix. Il s’agit de recruter des Autochtones pour leurs talents et leurs compétences plutôt que d’atteindre les cibles de représentation; d’être transparent quant à l’importance des talents autochtones; et de faire preuve d’honnêteté et d’humilité.

### Q2. Quel type de soutien ou d’outils sont nécessaires pour améliorer le recrutement d’Autochtones?

Dans le cadre de nos consultations, nous avons constaté que le Programme de formation pour les compétences et l’emploi destiné aux Autochtones était essentiel à la réussite en matière d’embauche de nombreux organismes fédéraux. Les gestionnaires d’embauche et les spécialistes des RH ont plus de succès dans le recrutement des talents autochtones grâce aux connaissances des organisations financées dans le cadre du Programme de formation pour les compétences et l’emploi destiné aux Autochtones et aux liens établis avec les collectivités locales.

Les organismes financés par le PFCEA servent d’intermédiaire pour dénicher les talents autochtones régionaux et peuvent offrir un soutien important aux organismes d’embauche et aux chercheurs d’emploi autochtones. Quelques-uns des partenaires consultés ont fait appel à des sources communautaires de confiance ou à des organismes financés par le PFCEA pour poser un regard critique sur leurs offres d’emploi.

Voici d’autres constatations tirées des discussions avec les partenaires, notamment la nécessité :

* D’avoir recours à une approche axée sur le demandeur pour effectuer la présélection; cela signifie qu’il faut procéder à un examen détaillé des demandeurs, non pas en vue de les éliminer, mais pour les inclure;
* De rédiger des offres d’emploi concrètes et claires; d’indiquer les raisons pour lesquelles il importe de faire appel spécialement à des talents autochtones;
* D’offrir du mentorat ou du soutien avant le traitement du dossier lors d’une séance d’information et avec le concours d’experts en la matière (employés qui connaissent le travail);
* D’accroître la sensibilisation aux différences culturelles et l’humilité culturelle chez les fonctionnaires fédéraux (esprit, cœur et volonté);
* D’offrir aux étudiants la possibilité de participer aux programmes des ambassadeurs (des étudiants qui aident les étudiants);
* D’effectuer une présélection fondée sur les aptitudes et les compétences potentielles, pas nécessairement sur l’expérience de travail;
* De mener des entrevues axées sur la conversation pour permettre un échange plus personnel;
* D’établir des relations et d’élaborer conjointement des solutions de recrutement avec les principaux dirigeants communautaires ou partenaires autochtones.

### Q3. Comment peut-on améliorer le processus d’entrevue pour éliminer les obstacles pour les candidats autochtones?

Lors de toutes les consultations, les partenaires ont souligné que la nécessité de simplifier et d’humaniser les processus d’embauche et de recrutement est une priorité absolue. Voici leurs principales recommandations pour améliorer le processus d’entrevue :

* Maintenir un contact constant tout au long du processus;
* Offrir une séance d’information sur les moyens de s’y retrouver dans le processus de demande d’emploi;
* Faire en sorte que les entrevues aient un caractère moins officiel, utiliser une approche axée sur la conversation et mettre l’accent sur l’établissement d’un bon rapport;
* Assurer la représentation des Autochtones aux comités d’évaluation.

# Recommandations et voie à suivre

## Recommandations pour les organismes fédéraux d’embauche

Au cours de nos consultations, nous avons observé que de nombreux ministères fédéraux font les changements nécessaires pour éliminer les obstacles à l’emploi auxquels font face les Autochtones. Nous avons cerné bon nombre d’approches et d’outils prometteurs qui indiquent la mise en place d’un processus d’embauche des Autochtones plus inclusif. Tous ces outils et ces activités ont contribué à inspirer les recommandations suivantes.

Compte tenu des constatations issues des consultations, nous avons créé six mesures pratiques pour éliminer les obstacles dans l’ensemble du gouvernement et nous avons décrit trois mesures que le Centre d’expertise autochtone prendra pour appuyer ces recommandations.

#### Les ministères fédéraux devraient s’associer à des organisations autochtones et communautaires pour mener à bien des initiatives de recrutement comme le Soutien de partenaires communautaires.

L’établissement de relations et l’élaboration conjointe de solutions de recrutement avec des dirigeants communautaires ou des partenaires autochtones ont été la marque du succès de nombreux ministères en matière de recrutement.

Étude de cas : un partenaire fédéral de la région de l’Ontario a déclaré avoir mis à l’essai une initiative de recrutement visant à doter des postes PM-01 qui a été élaborée conjointement avec le soutien de l’organisation du Programme de formation pour les compétences et l’emploi destiné aux Autochtones.

#### Accroître les compétences culturelles des spécialistes du recrutement au sein du gouvernement fédéral

Il importe de comprendre la culture des peuples autochtones dont les talents sont recherchés afin d’éliminer les obstacles.

Étude de cas : un partenaire fédéral qui a consulté les dirigeants communautaires sur la meilleure façon de recruter des Autochtones dans le cadre d’un programme de recrutement d’agents à grande échelle a attribué son succès en partie au recours à d’autres agents autochtones comme mentors qui ont aidé les demandeurs autochtones à s’y retrouver dans le processus de recrutement.

#### Permettre aux chercheurs d’emploi autochtones de rester dans leur collectivité en envisageant des modalités de travail flexibles, comme le télétravail

L’importance de détenir un poste dans la collectivité fait partie des obstacles à l’emploi. Les organismes d’embauche ont la possibilité d’envisager des modalités de travail flexibles, comme le télétravail. Ce régime de travail peut grandement contribuer au succès du recrutement dans la fonction publique. Il est fortement suggéré que les ministères fédéraux envisagent d’autoriser le télétravail lorsque les nécessités du service le permettent, afin d’attirer un plus grand bassin de talents autochtones.

#### Accroître la sensibilisation aux possibilités d’emploi offertes aux étudiants autochtones

Les résultats des consultations avec les participants au programme Occasion d’emploi pour étudiants autochtones, les organismes participant au Programme de formation pour les compétences et l’emploi destiné aux Autochtones et les conseillers universitaires nous portent à croire que le Programme fédéral d’expérience de travail étudiant (PFETE) est mal connu, y compris les mesures de soutien offertes aux étudiants autochtones dans le cadre du programme Occasion d’emploi pour étudiants autochtones. Il faut faire plus d’efforts pour élaborer et mettre en œuvre des stratégies de sensibilisation afin de joindre les chercheurs d’emploi là où ils se trouvent.

#### Adapter les processus d’évaluation et les entrevues pour répondre aux besoins des chercheurs d’emploi autochtones

La Commission de la fonction publique a élaboré de nombreux outils pour aider les gestionnaires d’embauche et les spécialistes des ressources humaines à recruter des talents autochtones. Ces éléments devraient être mis à profit et perfectionnés, au besoin, pour donner suite aux constatations suivantes issues des consultations :

* Tenir des séances d’information à l’intention des candidats pendant la période de candidature;
* Effectuer une évaluation orale et interactive plutôt qu’une évaluation écrite, le cas échéant;
* Prendre le temps d’accueillir les candidats et d’établir un bon rapport;
* Inclure des questions incitatives qui clarifient davantage les éléments que le comité de sélection examinera, comme « Qu’est-ce qui est important pour vous? »; « Pourriez-vous nous en dire plus sur…? »;
* Reconnaître qu’il peut être contraire aux cultures des peuples autochtones de souligner leur contribution individuelle aux projets. Les membres du jury de sélection doivent tenir compte du fait que de nombreux Autochtones ne reconnaissent pas le leadership individuel des dirigeants lorsqu’ils l’exercent pour soutenir la communauté ou dans un esprit de service;
* Veiller à ce que les questions et le contenu des outils d’évaluation soient examinés par des experts en la matière afin d’en assurer l’équité (éviter les clichés et les stéréotypes, les thèmes litigieux ou biaisés, etc.).

## Mesures à prendre

Le Centre d’expertise autochtone entend continuer d’explorer des initiatives de dotation novatrices et prometteuses et contribuer aux efforts de collaboration pour promouvoir ces pratiques**.** À la lumière des consultations, nous prendrons les mesures suivantes :

1. Mettre à jour la boîte à outils de recrutement d’Autochtones de la CFP pour y inclure des conseils sur la sensibilisation et les entrevues et en faire la promotion auprès des gestionnaires et des spécialistes des RH dans le cadre d’initiatives de sensibilisation;
2. Tirer parti des moyens d’attirer, de soutenir et d’embaucher des chercheurs d’emploi autochtones en collaborant avec les navigateurs de carrière pour Autochtones, les gestionnaires d’embauche et les spécialistes des RH, et en faisant la promotion des initiatives Occasion d’emploi pour étudiants autochtones et Parcours de carrière pour Autochtones;
3. Établir des relations avec des partenaires régionaux, des collèges, des universités et des dirigeants communautaires afin d’attirer davantage de chercheurs d’emploi autochtones; et explorer la possibilité d’élaborer conjointement des initiatives de recrutement ciblées et des stratégies d’évaluation adaptées à la culture.

# Conclusion

Les consultations ont mis en lumière les nombreuses pratiques prometteuses et le travail important effectué dans le domaine du recrutement d’Autochtones. Il était inspirant de voir que de nombreux ministères effectuent le travail nécessaire pour changer les choses et s’attachent en priorité à changer les pratiques d’embauche pour atteindre les talents autochtones. Les partenaires et les communautés des RH de partout au pays ont fait preuve d’ouverture pour collaborer et faire connaître leurs réussites, leurs outils et leurs pratiques exemplaires afin d’éliminer les obstacles.

# Annexe

Les partenaires consultés sont les suivants :

* Assemblée des Premières Nations du Québec-Labrador
* Groupe de travail des gestionnaires d’embauche pour le recrutement d’Autochtones dans la région de l’Atlantique
* Communauté de pratique sur l’apprentissage pour les employés autochtones
* Pêches et Océans Canada / Garde côtière canadienne — Programme de recrutement d’Autochtones
* Communauté des conseillers en ressources humaines au sein de la Direction du recrutement national
* Réseau des employés autochtones au gouvernement fédéral
* Programme de Navigateurs de carrières pour Autochtones
* Services aux Autochtones Canada
* Participants du programme Occasion d’emploi pour étudiants autochtones
* Cercle d’acquisition des talents autochtones
* Cercle du savoir sur l’inclusion autochtone
* Manitoba Metis Federation
* Michèle Audette, commissaire, Enquête nationale sur les femmes et les filles autochtones disparues et assassinées
* Mount Saint Vincent Indigenous Student Centre
* Communauté nationale des gestionnaires
* Conseil national de la dotation