



Government
of Canada

Gouvernement
du Canada



Canada

RAPPORT DE 2023-2024 SUR LE PROGRAMME DES NAVIGATEURS DE CARRIÈRE AUTOCHTONES DU CERCLE DU SAVOIR SUR L'INCLUSION AUTOCHTONE

Table des matières

Message de la championne des employés fédéraux autochtones	3
Unis dans la diversité : une voie vers la réconciliation.....	4
Historique du Programme des navigateurs de carrière autochtones	4
Renseignement sur les sondages	6
Méthodologie.....	7
Sondage auprès des employés autochtones.....	7
Sondage auprès des navigateurs.....	7
Sondage auprès des gestionnaires recruteurs et des ressources humaines.....	7
Constatations	8
Employés autochtones.....	8
Navigateurs autochtones	10
Gestionnaires recruteurs et ressources humaines.....	13
Perspectives autochtones	14
Obstacles	15
Recommandations générales.....	16
Conclusion.....	17
Annexe A.....	18

Message des champions des employés fédéraux autochtones



Jimi Onalik Kevin Brosseau Valérie Gideon Michael Mills Gina Wilson

Jimi Onalik, Président, Agence Canadienne de développement économique du Nord

Kevin Brosseau, Sous-ministre délégué, Pêches et Océans Canada

Valérie Gideon, Sous-ministre, Relations Couronne-Autochtones et Affaires du Nord Canada

Michael Mills, Sous-ministre délégué, Services publics et Approvisionnement Canada

Gina Wilson, Sous-ministre, Services aux Autochtones Canada

Nous sommes très heureux de constater que le Programme des navigateurs de carrière autochtones (PNCA) a été adopté par un grand nombre de ministères, d'agences et de sociétés d'État. Les commentaires que nous avons reçus des employés autochtones de diverses organisations soulignent le caractère essentiel des services fournis par les navigateurs ainsi que leur impact. Ces navigateurs jouent un rôle crucial dans le recrutement, le maintien en poste et l'avancement professionnel des Autochtones. Ils offrent également un espace précieux et culturellement sûr, où les employés peuvent recevoir des conseils personnalisés, des encouragements et une écoute attentive.

Le PNCA n'est pas seulement un témoignage de notre engagement en faveur de la diversité et de l'inclusion, mais aussi un mécanisme efficace pour mettre en œuvre les recommandations clés du rapport *Unis dans la diversité*. Nous tenons à remercier sincèrement le Cercle du savoir sur l'inclusion autochtone, en particulier Anna Fontaine et Michèle Elliott, pour leur vision et de leur dévouement à la mise en place de ce programme.

Nous tenons surtout remercier et reconnaître tous les navigateurs pour leur travail extraordinaire. Vous faites la différence. En prenant appui sur ce succès, poursuivons cette collaboration en vue d'augmenter la représentation autochtone à tous les niveaux et d'accroître le caractère accueillant et solidaire de la fonction publique fédérale pour les employés autochtones.

Unis dans la diversité : une voie vers la réconciliation

En 2016, la sous-ministre Wilson a lancé l'initiative Unis dans la diversité (UDVR) avec le soutien des sous-ministres de l'ensemble du gouvernement. Cet objectif avait pour objectif de mieux comprendre les difficultés et les obstacles auxquels les peuples autochtones se heurtent dans la fonction publique. En décembre 2017, on a publié un rapport final et un plan d'action dans lesquels on signalait des préoccupations dans cinq domaines principaux : recrutement et maintien en poste des Autochtones, compétences culturelles, formation et perfectionnement, gestion des talents et création d'espaces sûrs pour les fonctionnaires autochtones.

Depuis la publication du rapport UDVR et du plan d'action correspondant, des fiches d'évaluation des progrès ont été élaborées pour aider les ministères à évaluer et à mesurer régulièrement leurs progrès dans ces cinq domaines.

Historique du Programme des navigateurs de carrière autochtones

La réconciliation au sein de la fonction publique nécessite un changement fondamental et un engagement à agir à l'échelle du gouvernement. Conscient de cela, le greffier du Conseil privé a annoncé en juin 2019 la mise en place du CSIA pour soutenir directement le travail effectué dans le cadre de l'initiative UDVR dans l'ensemble du gouvernement du Canada. Peu après, le CSIA a élaboré et mis en œuvre le Programme des navigateurs de carrière autochtones.

Celui-ci a pris de l'expansion et est aujourd'hui offert dans plus de 40 ministères, agences et sociétés d'État. Cette année, sept nouveaux navigateurs de carrière autochtones ont été désignés et formés, ce qui porte le nombre total de navigateurs formés et actifs à 58 pour l'exercice 2023-2024.

Bien que la représentation des navigateurs au sein du gouvernement soit impressionnante, le PNCA doit faire face à certaines difficultés, dont l'absence, chez différents ministères, d'une source de financement permanente ou réservée à cette fin pour les rôles de navigateurs. Par la suite, en fonction de sa capacité financière ou de son



Le Cercle du savoir sur l'inclusion autochtone (CSIA) gère/dirige les programmes et les cercles suivants :

- ❖ Cercle des hauts dirigeants autochtones, en collaboration avec le Bureau du dirigeant principal des ressources humaines (BDPRH)/Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada
- ❖ Réseau des cadres autochtones (RCA)
- ❖ Cercle des Aînés et des gardiens des savoirs
- ❖ Cercle des conférenciers et des ambassadeurs autochtones
- ❖ Cercle pour le bien-être des Autochtones
- ❖ Initiative de recrutement des étudiants autochtones (IREA)
- ❖ Service de recommandation des talents EX autochtones
- ❖ Cercle de coaching et counseling autochtone (CCCA)
- ❖ Programme des navigateurs de carrières autochtones (PNCA) et Cercle des navigateurs de carrière autochtones (CNCA)

engagement à l'égard du PNCA, chaque ministère doit décider si ses navigateurs peuvent ou non se consacrer à ce travail à temps plein ou à temps partiel. À l'heure actuelle, 50 % des navigateurs de carrière autochtones travaillent à temps plein et 50 % travaillent dans le cadre d'une micromission (un certain temps ou jour par semaine est consacré à ce travail).

Aujourd'hui plus que jamais, il est clair que la diversité au sein de la fonction publique est essentielle pour améliorer la qualité des services fournis à la population canadienne et aux personnes qui vivent au Canada. Nous continuons d'être les témoins d'une volonté de changement sans précédent, et nous commençons tout juste à accéder à l'immense potentiel inexploité des travailleurs autochtones.

Le CSIA a pour vision de soutenir les employés autochtones travaillant au gouvernement en les aidant à surmonter les obstacles liés au recrutement, au maintien en poste et à l'avancement professionnel. Par ailleurs, le PNCA oriente les gestionnaires qui cherchent à recruter ou à soutenir des employés autochtones. Il est possible d'y arriver avec l'aide d'un navigateur ou d'une navigatrice.

Voici quelques exemples de services et de soutiens que les navigateurs fournissent aux employés autochtones :

- aide à l'élaboration de plans d'apprentissage personnels;
- rédaction de lettres de présentation et de CV;
- formulation de conseils et d'orientations en matière de carrière;
- préparation aux entrevues ou aux examens écrits;
- mise en contact d'employés avec les responsables de programmes de perfectionnement ou de possibilités d'observation au poste de travail;
- communication de CV aux gestionnaires recruteurs.

Voici quelques exemples de services et de soutien que les navigateurs fournissent aux gestionnaires recruteurs, au personnel et au service des ressources humaines : aide à la recherche de candidats autochtones répondant aux besoins de l'organisation, accès à un groupe diversifié de candidats autochtones et ressources sur la manière de maintenir en poste et de soutenir les employés autochtones dans le milieu de travail.

Notre objectif est d'accroître l'inclusion, la diversité et l'accessibilité des employés autochtones dans la fonction publique fédérale.

L'un des moyens d'y parvenir est de veiller à ce que les Autochtones bénéficient de chances égales tout en reconnaissant leurs précieuses contributions. Une main-d'œuvre diversifiée nous renforce, accroît notre capacité d'adaptation et nous permet d'offrir de meilleurs programmes et services à tous.

– Cercle du savoir sur l'inclusion autochtone

Le succès du PNCA a été reconnu par l'ensemble du gouvernement. En fait, certains ministères se tournent maintenant vers le CSIA pour obtenir de l'aide et des conseils sur la manière de créer des programmes de diversité et d'inclusion réussis. Par exemple, Santé Canada utilise le cadre du PNCA pour créer des rôles de navigateurs pour les personnes handicapées. Relations Couronne-Autochtones et Affaires du Nord Canada (RCAANC) l'utilise pour ses employés noirs africains, et la Communauté de pratique interministérielle sur la gestion de carrière s'est inspiré du PNCA du CSIA pour établir des rôles de navigateurs pour tous les employés du gouvernement du Canada qui souhaitent obtenir un soutien et des conseils sur la gestion de carrière.

Pleins feux sur nos clients

Portée du Programme en 2022-2023	Portée du Programme en 2023-2024
1 209 clients autochtones ont demandé un soutien ou des conseils	1 954 clients autochtones ont demandé un soutien ou des conseils
287 clients, soit 24 % étaient bilingues (français et anglais)	969 clients, soit 49,6 % étaient bilingues (français et anglais)
76 % étaient anglophones	50,4 % étaient anglophones
869 clients, soit 72 %, étaient des fonctionnaires fédéraux	999 clients, soit 51 %, étaient des fonctionnaires fédéraux
340 clients, soit 28 %, ne faisaient pas partie de la fonction publique	955 clients, soit 49 %, ne faisaient pas partie de la fonction publique

Renseignement sur les sondages

Il est important de noter que l'exercice 2023-2024 a été marqué par des restrictions budgétaires et un gel des embauches. Ces deux facteurs ont inévitablement eu un impact sur le succès du PNCA et doivent être pris en compte à la lecture de ce rapport.

Trois sondages ont été élaborés par le CSIA afin d'analyser le rendement du PNCA du 1^{er} avril 2023 au 31 mars 2024. Des sondages séparés et distincts ont été préparés pour trois groupes :

- employés autochtones ayant eu recours aux services du PNCA;
- navigateurs du PNCA;
- responsables des ressources humaines ou gestionnaires recruteurs qui ont eu recours à un ou à plusieurs services dans le cadre du PNCA.

Le présent rapport présente et décrit les données recueillies dans le cadre de ces sondages. Dans la mesure du possible, les réponses aux questions ouvertes ont été pondérées et regroupées en thèmes, puis des conclusions en ont été tirées.

Méthodologie

Les navigateurs du PNCA ont été chargés de transmettre les sondages aux participants de chaque groupe en utilisant les réseaux existants (p. ex., les réseaux d'employés autochtones), les listes de distribution et les personnes-ressources internes chez les clients.

Le 13 mai 2024, des navigateurs ont envoyé aux participants des trois groupes un courriel contenant un lien vers leur sondage. Chaque participant ou participante disposait de 39 jours pour y répondre, à l'exception du sondage à l'intention des navigateurs, dont la période de réponse a été prolongée de 16 jours afin d'augmenter le taux de réponse. Survey Monkey, une plateforme de sondage sécurisée et anonyme, a été utilisée pour distribuer le sondage. Au total, 145 personnes ont répondu dans 32 ministères, soit 59 employés autochtones, 34 navigateurs et 52 gestionnaires recruteurs ou représentants des ressources humaines (N=145).

Sondage auprès des employés autochtones

Le sondage auprès des employés autochtones comprenait 22 questions de types différents (p. ex., questions ouvertes ou fermées, questions à échelle de Likert en plusieurs points). La plupart d'entre elles offraient aux répondants la possibilité de clarifier ou d'étoffer leurs réponses. De manière générale, les questions du sondage visaient à connaître la manière dont les participants ont découvert le programme, la raison pour laquelle ils ont demandé ce soutien, la manière dont le programme les a aidés, les points forts et les points à améliorer, ainsi qu'à mesurer les niveaux de satisfaction et d'insatisfaction déclarés par les participants et leur expérience globale. La seconde moitié du sondage contenait 10 questions pour lesquelles les participants devaient indiquer dans quelle mesure ils étaient d'accord avec une affirmation. Par exemple, la question n° 16 était formulée comme suit : « Des politiques sont en place pour lutter contre la discrimination et le harcèlement à l'égard des employés autochtones »; le choix de réponse suivant était fourni : tout à fait d'accord, d'accord, plutôt d'accord, neutre, plutôt en désaccord, pas d'accord.

Sondage auprès des navigateurs

Le sondage auprès des navigateurs comprenait 13 questions – la plupart ouvertes – sur leur rôle en tant que navigateurs. Les questions portaient sur les niveaux de satisfaction déclarés, les sources de motivation, les difficultés, les réussites et les résultats positifs, ainsi que les suggestions d'amélioration du Programme. Par ailleurs, dans ce sondage, on demandait aux navigateurs les aspects du Programme qu'ils préféraient, les changements positifs démontrables et l'impact du programme, ainsi que la mesure dans laquelle ils recommanderaient le Programme à d'autres personnes.

Sondage auprès des gestionnaires recruteurs et des ressources humaines

Enfin, le sondage auprès des gestionnaires recruteurs et des ressources humaines comprenait 19 questions portant sur la satisfaction générale à l'égard du Programme, la manière dont les répondants ont appris l'existence du PNCA, les raisons qui les ont poussés à avoir recours au Programme et des suggestions d'amélioration; il comportait aussi 10 questions à énoncés. Par exemple, la question n° 14 était formulée ainsi : « Des politiques sont en place pour lutter contre la discrimination et le harcèlement

à l'égard des employés autochtones »; le choix de réponse suivant était fourni : tout à fait d'accord, d'accord, plutôt d'accord, neutre, plutôt en désaccord, pas d'accord.

Les dix questions à énoncés du sondage auprès des employés autochtones et du sondage auprès des gestionnaires recruteurs et des représentants des ressources humaines étaient identiques. Le CSIA a appliqué cette démarche de façon délibérée pour lui permettre de comparer les différentes perspectives et croyances des deux groupes. Ces résultats seront décrits à la partie *Perspectives autochtones*, plus loin dans le présent rapport.

Constatations

Employés autochtones

Au total, 59 employés autochtones ont répondu au sondage. La majorité des répondants se sont déclarés satisfaits des services et de l'aide qu'ils ont reçus. Dans l'ensemble, 90 % des employés autochtones se sont déclarés « très satisfaits/satisfaits » du Programme.

Comme pour toute évaluation de programme, il est important d'examiner la qualité des services fournis aux clients. En ce qui concerne la qualité des services fournis par les navigateurs du PNCA et leur efficacité, 59 % des employés autochtones ont déclaré que les services qu'ils ont reçus étaient « très efficaces », 29 % les ont perçus comme « assez efficaces » et 12 % ont estimé qu'ils étaient « plutôt inefficaces » ou « très inefficaces ». ***Il est intéressant de noter que les données ont montré une forte corrélation entre la qualité du service et la capacité du navigateur ou de la navigatrice. Par exemple, les niveaux de service déclarés « très efficaces » dépendaient beaucoup du fait que le navigateur ou la navigatrice travaillait à temps plein ou à temps partiel.***

Un grand pourcentage d'employés autochtones (47 %) ont appris l'existence du Programme de bouche à oreille, au cours de présentations à la direction ou par des réseaux ou groupes de pairs. L'aiguillage des clients (25 %), les courriers électroniques (22 %), les affiches ou lettres d'information (8 %) et, enfin, les ressources humaines (7 %) sont les autres méthodes de communication et d'orientation. Ces données suggèrent que le PNCA n'atteint pas les ressources humaines aussi bien qu'il ne le pourrait, et ***qu'il faut travailler davantage pour mettre les navigateurs autochtones en contact avec les gestionnaires des ressources humaines. En outre, des efforts accrus pour mettre en relation le CSIA et ses navigateurs avec le Bureau du directeur général des ressources humaines (BDGRH) pourraient contribuer à mieux faire connaître le Programme et à en encourager le recours dans tous ses bureaux ministériels des ressources humaines.***

- le lien incertain entre les navigateurs et les ressources humaines (préoccupation au sujet de la confidentialité);
- le fait que le PNCA n'est pas mis en œuvre dans l'ensemble du gouvernement;
- l'incohérence des messages de la part des responsables du PNCA et de la haute direction dans certains ministères;
- L'absence d'un navigateur ou d'une navigatrice propre à chaque ministère ou organisme.

Certains employés autochtones ont critiqué la disponibilité ou les résultats des services et du soutien qu'ils ont reçus dans le cadre du PNCA, mais la grande majorité d'entre eux se sont dits extrêmement satisfaits. Néanmoins, il est important que le Programme prenne en compte toutes les suggestions d'amélioration. Bien que toutes les suggestions ne soient pas réalisables, un certain nombre d'entre elles seront prises en considération à l'avenir.

Suggestions des employés autochtones pour améliorer le PNCA :

1. Des occasions fréquentes pour les employés autochtones de rencontrer des gestionnaires recruteurs en personne ou en mode virtuel;
2. De la rétroaction des gestionnaires recruteurs ou des RH à l'intention des employés autochtones (par l'intermédiaire du navigateur ou de la navigatrice) quant aux raisons pour lesquelles certains CV ont été pris en considération et d'autres ont été rejetés;
3. Une augmentation de la capacité du PNCA en veillant à ce que chaque ministère, organisme ou société d'État participant dispose de navigateurs à plein temps;
4. Le recours au Programme pour accélérer les processus d'embauche fédéraux;
5. La possibilité pour le PNCA d'exercer une influence sur les décisions d'embauche et d'offrir une formation en langue seconde;
6. La précision des renseignements sur les types de services et de soutiens mis à la disposition des employés dans le cadre du PNCA.

Navigateurs autochtones

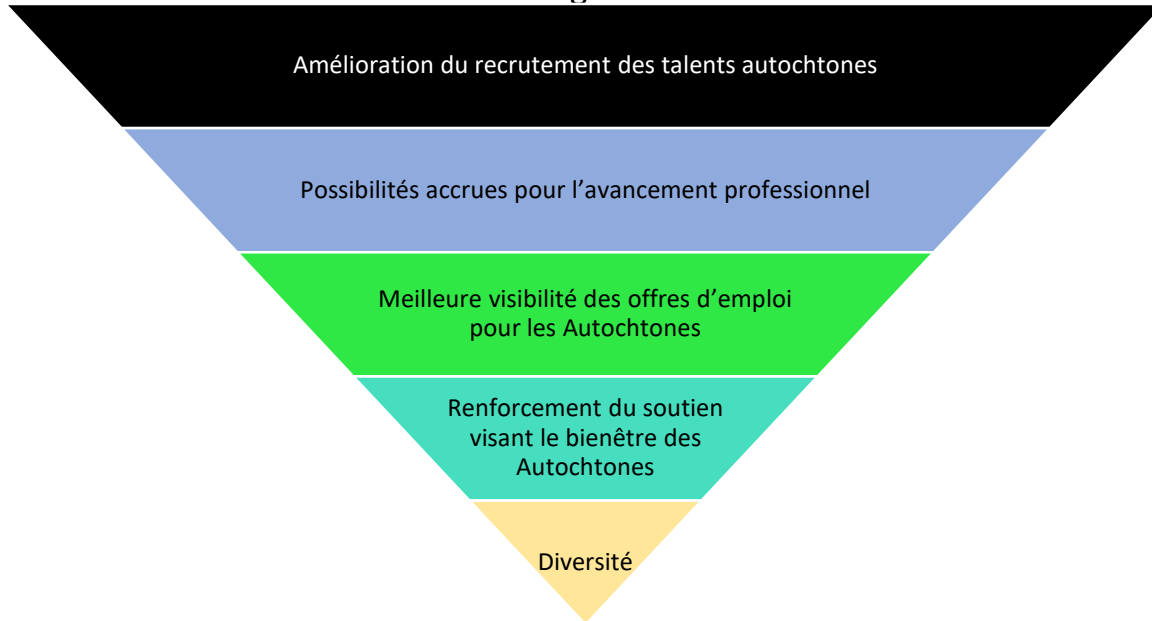
Au total, 34 navigateurs ont répondu au sondage auprès des navigateurs. À l'heure actuelle, le PNCA compte 58 navigateurs; cependant, on y recrute constamment de nouveaux navigateurs, ce qui rend difficile la détermination du nombre de navigateurs autochtones qu'il y avait au lancement du sondage. Quoi qu'il en soit, on peut considérer que le taux de réponse a été supérieur à 50 %, ce qui est considéré comme excellent. Lorsqu'on a demandé à ces navigateurs ce qui les motive à poursuivre ce travail, une écrasante majorité d'entre eux indique qu'ils sont motivés par la possibilité de « changer la culture du gouvernement afin que les Autochtones soient représentés à tous les niveaux ». Parmi les autres sources de motivation, citons « la satisfaction de soutenir une personne et de la voir réussir », « l'établissement de réseaux et la rencontre de nouvelles personnes », « l'élimination des obstacles au sein du gouvernement » et « le perfectionnement et la croissance ». Un grand nombre de navigateurs se sont remémoré leurs premières années de travail au gouvernement et ont fait remarquer qu'ils auraient aimé bénéficier des mêmes conseils et du même soutien que ceux offerts par le PNCA.

Cela dit, les navigateurs jouent un rôle unique en tant qu'intermédiaires entre les gestionnaires recruteurs et les RH, et les employés autochtones. Leurs points de vue et leurs observations sont donc essentiels à la réussite du PNCA. À la question n° 3, on demandait aux navigateurs d'indiquer si le PNCA avait apporté une amélioration dans leur ministère et de préciser dans quels domaines ils avaient

observé ces améliorations. Les résultats montrent que les responsables et les navigateurs du PNCA sont d'avis que celui-ci a considérablement amélioré le recrutement des talents autochtones, a amélioré la visibilité des offres d'emploi pour les Autochtones et, dans l'ensemble, a accru les possibilités d'avancement professionnel des employés autochtones. La figure 2.1 illustre les cinq principales améliorations que les navigateurs ont déclaré avoir constatées au sein de leur ministère, agence ou société d'État en 2023-2024. Les répondants ont été encouragés à choisir plusieurs améliorations.

Figure 2.1

Les cinq principales améliorations du Programme en 2023-2024, selon les navigateurs autochtones



Inversement, la question n° 7 demandait aux navigateurs ce qui les empêcherait de recommander le programme à d'autres personnes. Il s'agissait d'une question ouverte et, bien que la plupart des commentaires aient été positifs et encourageants, il convient de citer la réponse d'un navigateur ou d'une navigatrice : « Mon lieu de travail n'est pas culturellement compétent; si quelqu'un appréhende d'entrer dans la fonction publique, au sens large, cela me revient toujours à l'esprit. Je ne veux pas aider une personne à faire partie d'un environnement qui lui fera du tort. »

« À part l'ajout de "miigwetch" à la signature d'un courriel, aucune pratique autochtone n'est intégrée de manière significative. »

Anonyme

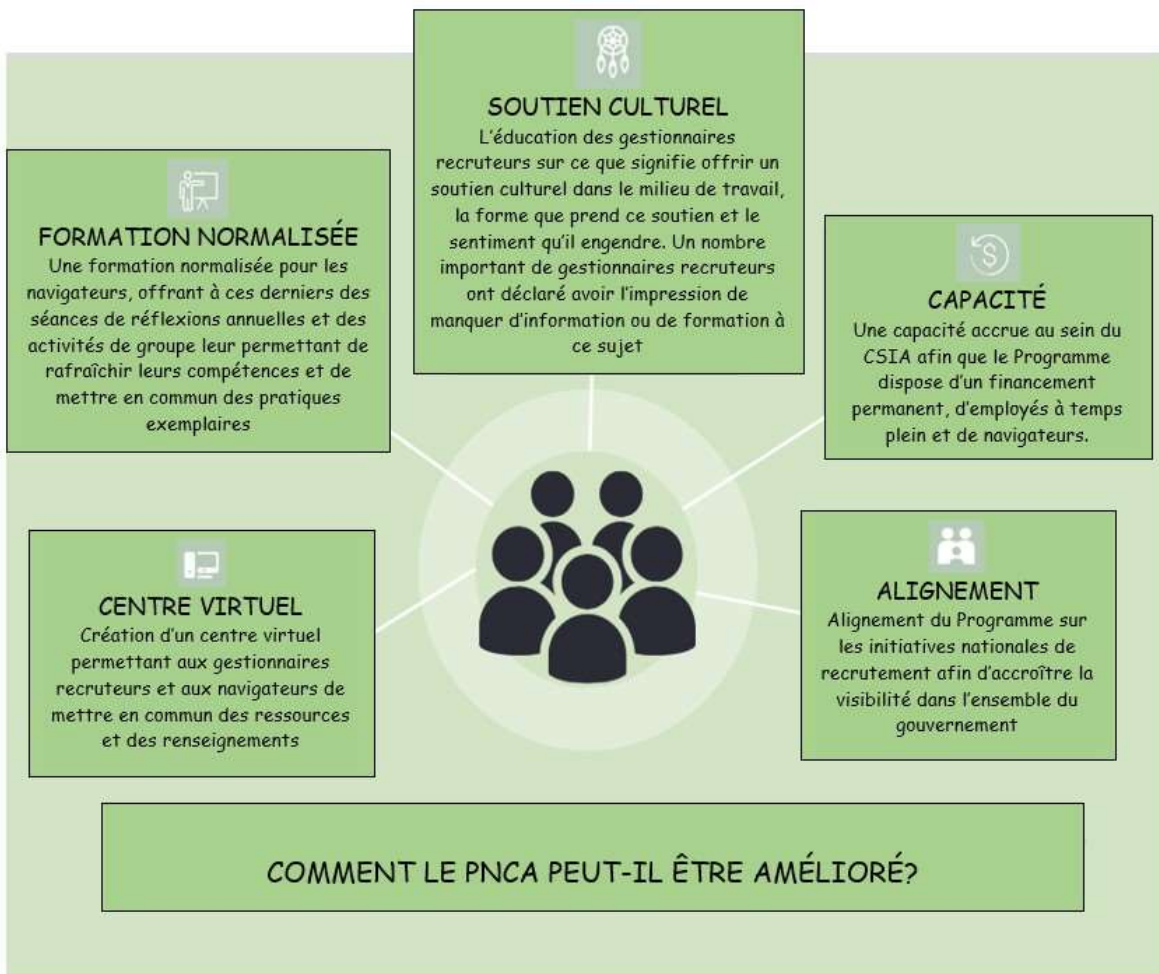
Ce commentaire nous rappelle que si les gestionnaires recruteurs souhaitent embaucher des employés autochtones, il est tout aussi important d'investir afin de faire en sorte que le milieu de travail soit prêt et capable de les accueillir et de les maintenir en poste. Par exemple, ils doivent veiller à ce que les documents d'accueil comprennent des renseignements sur les activités culturelles, les services et les systèmes

auxquels ces employés autochtones pourront avoir accès. Un autre exemple pourrait être l'élaboration conjointe de politiques qui indiquent explicitement comment les perspectives autochtones sont prises en compte dans le processus décisionnel, ainsi que la diffusion claire et publique de ces renseignements, et enfin, l'offre aux employés autochtones d'occasions intéressantes qui viennent compléter leurs compétences et leurs intérêts.

Les gestionnaires recruteurs peuvent supposer que les employés autochtones communiqueront leurs besoins à leur superviseur ou superviseuse, qu’il s’agisse de besoins culturels, personnels ou autres, mais ce n’est pas toujours le cas. En fait, il peut être particulièrement difficile pour de nouveaux employés de communiquer leurs besoins et leurs souhaits de façon ouverte et honnête, surtout s’ils essaient encore de faire leurs preuves au travail.

La conception, les processus d’assurance de la qualité et la prestation sont des éléments essentiels à la réussite de tout programme. Il était donc important que le sondage évalue les changements qui amélioreraient le PNCA, selon les navigateurs, ainsi que les gestionnaires recruteurs et les RH. Ces changements comprenaient notamment la création d’un centre virtuel permettant aux gestionnaires recruteurs et aux navigateurs de mettre en commun des ressources et des renseignements; une formation normalisée pour les navigateurs, offrant à ces derniers des possibilités de rafraîchir leurs compétences tout au long de l’année; l’éducation des gestionnaires recruteurs sur ce que signifie offrir un soutien culturel dans le milieu de travail; une capacité accrue, au sein du CSIA, d’assurer la continuation et l’expansion du Programme, et un meilleur alignement sur les initiatives nationales de recrutement dans l’ensemble du gouvernement. La figure 2.2 présente une infographie de ces cinq principaux points à améliorer.

Figure 2.2



Gestionnaires recruteurs et ressources humaines

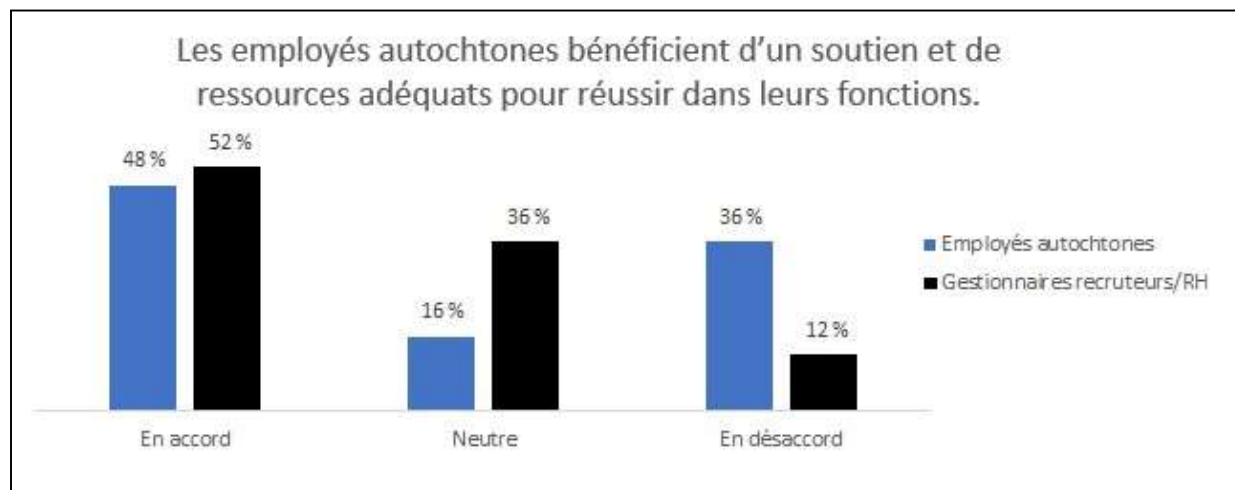
Au total, 52 personnes ont répondu au sondage auprès des gestionnaires recruteurs et des RH. Dans ce groupe, 62 % étaient des gestionnaires recruteurs, 17,3 %, des conseillers en ressources humaines et 21,1 %, un mélange de conseillers principaux, de conseillers en diversité et insertion et de gestionnaires autochtones. Les principales raisons pour lesquelles ils ont demandé de l'aide au PNCA étaient l'obtention de CV de candidats autochtones ou de conseils sur la manière de soutenir leurs employés autochtones.

Parmi les gestionnaires recruteurs et conseillers en ressources humaines qui ont répondu au sondage, 96 % se sont déclarés satisfaits des services fournis par le PNCA. La manière dont les gestionnaires recruteurs ont découvert le PNCA varie : la majorité d'entre eux ont appris l'existence du Programme par un collègue ou un client; d'autres l'ont connu au cours d'exposés par des navigateurs ou du personnel du CSIA, et d'autres encore l'ont connu par courrier électronique et par des recommandations des RH.

La plupart des gestionnaires recruteurs ont fait des commentaires positifs sur les interventions de leur navigateur ou navigatrice et ont aimé le soutien personnalisé qu'ils ont reçu. Lorsqu'on leur a demandé en quoi le Programme pourrait être amélioré, les répondants ont répondu de façon similaire, dans l'ensemble : **le PNCA devrait être obligatoire pour l'ensemble des ministères, agences et sociétés d'État.** D'autres suggestions ont été formulées : **mieux faire connaître le Programme en organisant des assemblées générales, assurer la participation du CSIA aux séances de réflexion des SMA ou des SM, et veiller à ce que les candidats autochtones indiquent clairement sur leur CV le groupe fonctionnel et le niveau pour lesquels ils cherchent des débouchés.**

La question n° 9 était une question à énoncé qui mesurait si, selon les gestionnaires recruteurs, leurs « employés autochtones bénéficient de ressources et d'un soutien adéquats pour réussir dans leurs fonctions ». Les résultats sont intéressants. Selon certains répondants, l'expression *soutien et ressources adéquats* renvoyait au budget de formation; pour d'autres, il s'agissait de l'accès et de la disponibilité des aides à la santé mentale et des ressources de bien-être. Néanmoins, 36 % des gestionnaires recruteurs se sont sentis incapables de répondre à cette question, citant le fait qu'ils sont eux-mêmes non-Autochtones; ils ont choisi la réponse « neutre ». La figure 2.3 illustre la diversité des réponses des employés autochtones et des gestionnaires recruteurs.

Figure 2.3



Perspectives autochtones

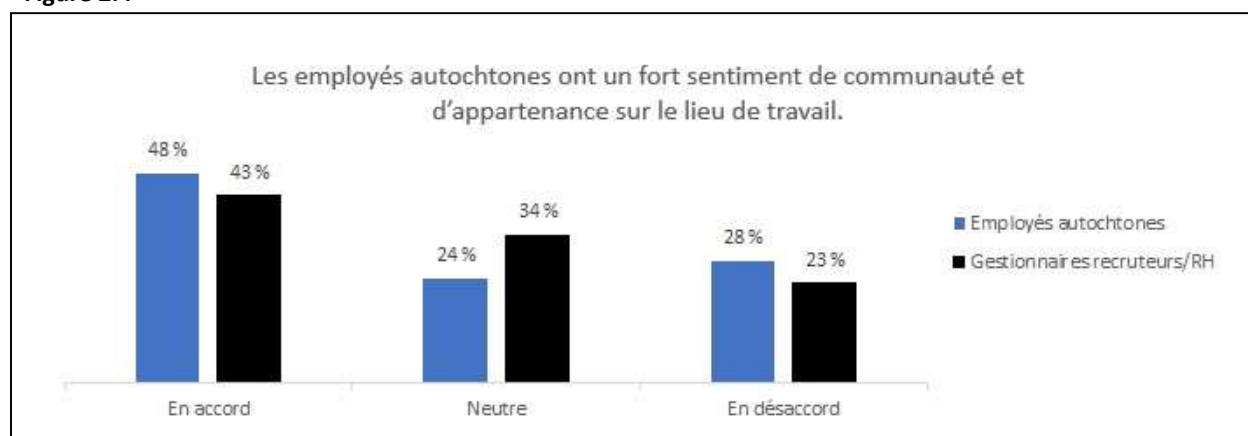
Le sondage auprès des employés autochtones et des gestionnaires recruteurs comportait dix questions à énoncé. Les répondants se sont vu proposer le choix de réponses suivant et ont été invités à ne choisir qu'une seule réponse : fortement d'accord, d'accord, plutôt d'accord, neutre, plutôt en désaccord, en désaccord. Malheureusement, les réponses à l'échelle de Likert sont subjectives : l'expression *tout à fait d'accord* chez une personne peut correspondre à *plutôt d'accord* chez une autre. Par conséquent, le CSIA a décidé de regrouper les données des réponses *fortement en accord* et *plutôt d'accord* afin de faciliter l'analyse des données.

Bien que les réponses aux dix questions ne soient pas entièrement décrites dans ce rapport, les questions qui ont donné lieu aux résultats les plus intéressants seront présentées.

Dans l'ensemble, 66 % des employés autochtones ont déclaré se sentir à l'aise de faire part de leur identité à d'autres personnes dans le milieu de travail. Il est intéressant de noter que ce n'est pas le cas pour les gestionnaires recruteurs autochtones, dont seulement 30 % déclarent se sentir à l'aise d'exprimer leur identité. Il convient toutefois de noter qu'à des fins d'anonymat, le sondage auprès des gestionnaires recruteurs n'a pas recueilli d'information sur l'origine ethnique, la race ou le statut d'Autochtone. Il est donc possible que certains des gestionnaires recruteurs ayant répondu au sondage soient eux-mêmes autochtones. Par conséquent, il est difficile de déterminer si les gestionnaires recruteurs ont répondu à cette question en tant que gestionnaires recruteurs ou en tant que gestionnaires recruteurs autochtones. Dans ce dernier cas, il peut être utile d'examiner les raisons pour lesquelles les cadres autochtones se sentent mal à l'aise à l'idée d'afficher leur identité autochtone dans le milieu de travail.

Par ailleurs, il est encourageant de constater que près de la moitié des employés autochtones (48 %) ont déclaré ressentir un fort sentiment de communauté et d'appartenance sur le lieu de travail. Il est également encourageant de constater qu'un grand pourcentage de gestionnaires recruteurs (43 %) sont d'accord avec cette affirmation. Alors que certains employés autochtones (24 %) et gestionnaires recruteurs (34 %) se sont montrés indécis ou neutres en réponse à la question, 28 % des employés autochtones et 23 % des gestionnaires recruteurs n'étaient pas d'accord avec cet énoncé. Ces résultats indiquent qu'il y a encore du travail à faire pour que les employés autochtones se sentent liés à leurs collègues et à leurs pairs sur le lieu de travail (figure 2.4).

Figure 2.4



L'importance des tâches est largement reconnue comme une des composantes de la satisfaction au travail. Pour tenir compte du fait que les projets et les tâches peuvent fluctuer de manière importante d'un jour à l'autre à la fonction publique, l'énoncé de la question était plutôt axé sur les « occasions intéressantes ». Plus précisément, les répondants ont été invités à réagir à l'énoncé suivant : « L'organisation s'efforce de retenir les employés autochtones en leur offrant des occasions intéressantes » (figure 2.5). Malheureusement, seuls 33 % des employés autochtones sont d'accord avec cette affirmation, 17 % se disent neutres et 49 % sont en désaccord avec cette affirmation. À l'inverse, 58 % des gestionnaires recruteurs sont d'accord avec cette affirmation, ce qui témoigne d'une déconnexion évidente entre les deux groupes. À l'avenir, il est recommandé de redoubler d'efforts et d'attention pour veiller à ce que les descriptions des postes vacants annoncés soient précises et que les compétences transférables et les intérêts d'un employé ou d'une employée autochtone soient pris en compte au moment de retenir une candidature.

Figure 2.5



Obstacles

Les trois groupes ont indiqué que **les exigences en matière de langues officielles constituaient un obstacle** à l'égalité d'accès des employés autochtones aux possibilités d'avancement professionnel. **En outre, il a été reconnu que la politique sur le retour sur le lieu de travail a rendu difficile l'embauche de candidats autochtones vivant dans leur communauté ou leur territoire d'origine.** L'exigence de travailler en présentiel trois jours semaine rend difficile le recrutement ou le maintien en poste de ces personnes, car elles doivent être disposées à déménager à leurs frais ou qu'il n'obtienne l'autorisation de leur SMA, Inversement, un éventuel lieu de travail désigné à plus de 125 km de leur lieu de résidence peut rendre certains Autochtones réticents à la possibilité de faire carrière à la fonction publique.

Lorsqu'on leur a demandé d'indiquer les obstacles auxquels les employés autochtones sont toujours confrontés, la plupart des navigateurs ont répondu que l'avancement professionnel se classait au premier rang (94 %). Cette réponse était suivie de près par le recrutement (75,8 %), le maintien en poste (75,8 %) et l'intégration (58 %).

Le manque de soutien de la part des cadres supérieurs a également été mentionné comme obstacle par les navigateurs autochtones. Selon ceux-ci, si la haute direction prenait le Programme au sérieux, elle lui consacrerait des ressources, c'est-à-dire qu'elle affecterait un ETP au poste de navigateur plutôt que de se contenter d'une micromission.

Par ailleurs, de nombreux répondants ont indiqué que le manque de ressources financières était un obstacle au Programme et à sa progression. Cette situation a été aggravée par l'effort en deux phases de recentrer les dépenses gouvernementales annoncé par le gouvernement du Canada en mars dernier dans le cadre du budget de 2023. Par la suite, la plupart des ministères ont instauré un gel des embauches, ce qui a réduit le nombre de recrutements et le maintien en poste d'étudiants et de personnes occupant un poste contractuel ou à durée déterminée. **Étant donné l'obstacle mentionné ci-dessus concernant le manque de soutien de la part de la haute direction, il sera intéressant de voir comment chaque ministère mènera son processus d'examen stratégique au cours des prochaines années et de voir si le PNCA sera considéré comme un programme essentiel par la haute direction.** Quelle que soit l'évolution de la situation au cours des prochaines années, il est essentiel pour nous d'orienter notre attention et nos efforts sur le maintien en poste des employés autochtones actuels. Autrement dit, il faut discuter avec eux et vérifier qu'ils disposent de tout ce dont ils ont besoin pour réussir.

Recommandations générales

La forte demande pour le PNCA demeure évidente. Les employés autochtones continuent de manifester

« Nous avons établi un partenariat avec un comité d'embauche d'un autre ministère afin de pouvoir puiser dans leur bassin de candidats autochtones dans le domaine des sciences. [Il est passionnant] de trouver des solutions nouvelles et novatrices qui s'inscrivent dans le cadre des politiques existantes. »

de l'intérêt pour le Programme et sont généralement très satisfaits des services et du soutien qu'ils reçoivent. De même, le degré d'intérêt et de satisfaction des gestionnaires recruteurs reste constant, et les navigateurs continuent de se sentir inspirés et motivés à faire ce travail.

Compte tenu du succès du Programme, il est recommandé que celui-ci continue d'évoluer et de prendre de l'expansion dans l'ensemble du gouvernement. Il est essentiel que les membres de

la haute direction continuent de défendre et de promouvoir le Programme auprès de leurs collègues et de leurs pairs, et, dans la mesure du possible, de créer des postes de navigateurs à temps plein.

Après avoir analysé les données du sondage et examiné tous les commentaires reçus, nous avons pu formuler une recommandation claire : si les gestionnaires recruteurs ont recours au PNCA pour embaucher une personne autochtone, il convient d'accorder un effort et une attention de valeur égale aux protocoles et soutiens culturels qui pourraient être intégrés aux politiques relatives au milieu de travail.

La langue fait également l'objet d'une recommandation. Plus précisément, lorsqu'on examine le profil linguistique d'une personne candidate, on doit, dans la mesure du possible, tenir compte de toutes les langues autochtones parlées, plutôt que de prendre en considération seulement le français comme langue seconde.

Enfin, il est recommandé de faire preuve de créativité ou d'utiliser les marges de manœuvre offertes par les politiques et procédures en matière de ressources humaines lors de l'embauche d'une personne autochtone. De plus, le bon usage des bureaux satellites ou l'inventaire des structures régionales existantes pour ensuite les désigner comme lieux de travail du gouvernement du Canada contribueraient à éliminer l'obstacle de distance imposé aux Autochtones vivant dans leur communauté ou leur territoire d'origine.

Résumé des recommandations pour chaque ministère, agence ou société d'État

- Créer des rôles de navigateurs au sein de votre ministère, agence ou société d'État.
- Établir les liens entre le PNCA et les recommandations du rapport *Unis dans la diversité*.
- Mettre en œuvre le PNCA de façon officielle afin qu'il devienne un programme permanent au sein de votre organisation.
- Compte tenu du taux de réussite du Programme, débloquer des fonds salariaux pour financer des rôles de navigateurs à temps plein (plutôt que des micromissions).
- Faire bon usage des marges de manœuvre qui existent en matière de RH pour embaucher des personnes autochtones (notamment en ce qui concerne les langues officielles, le télétravail et le travail longue distance).
- Encourager les gestionnaires et les conseillers en ressources humaines à prendre contact avec les navigateurs pour obtenir les CV d'étudiants, d'employés et de candidats externes autochtones.
- Faire la promotion des services offerts par les navigateurs.

Conclusion

Il est évident que le PNCA joue un rôle de premier plan dans la promotion d'une fonction publique fédérale inclusive et équitable. Le succès du Programme à éliminer les obstacles et à fournir un soutien individuel aux employés autochtones n'est pas passé inaperçu. En fait, ce succès a mené à une collaboration accrue avec d'autres ministères, agences et sociétés d'État, qui se tournent vers le PNCA pour obtenir des conseils et un soutien dans la mise en place de rôles de navigateurs pour leurs propres groupes en quête d'équité.

En outre, les initiatives suivantes ont découlé du succès du PNCA :

- le Service de recommandation des talents EX autochtones (soit un service destiné à mettre en relation les cadres supérieurs d'embauche et les EX-01, EX-02, EX-03 et EX moins 1 qui aspirent à occuper un poste EX);
- l'Initiative de recrutement des étudiants autochtones (qui met en relation des étudiants et des diplômés autochtones avec les gestionnaires recruteurs).

Des groupes de travail du PNCA ont été créés au début de l'exercice 2024-2025 pour continuer de renforcer le Programme et d'offrir de meilleurs services. Les groupes de travail sont les suivants :

- groupes de travail régionaux (p. ex., C.-B., Prairies, Manitoba, RCN, Atlantique);
- salons de l'emploi et campagnes de sensibilisation;
- ressources humaines / diversité et inclusion;
- communications;
- UDVR, politiques, défense des intérêts et établissement de rapports.

Le CSIA tient à remercier toutes les personnes qui ont participé au Programme, en ont fait la promotion et lui ont accordé la priorité au sein de leur organisation. Il remercie également toutes les personnes qui ont contribué à la réalisation de ce rapport, y compris celles qui ont pris le temps de répondre au sondage.

Pour toute demande d'information, de ressources supplémentaires ou mise en relation avec un navigateur ou une navigatrice de carrière autochtone, veuillez envoyer un courriel à la directrice du PNCA, Michèle Elliott, à l'adresse suivante : michele.elliott@sac-isc.gc.ca. Vous pouvez également écrire à la boîte de réception générale, à l'adresse suivante : crra-itrc@sac-isc.gc.ca.

Centre de visualisations des données – lien : [Centre des visualisations de données \(psc-cfp.gc.ca\)](https://www.cfp.gc.ca/visualisations)

Selon les résultats du Sondage sur la dotation et l'impartialité politique de 2023, **les peuples autochtones** ont les perceptions les moins positives à l'égard des processus de dotation et de l'impartialité politique dans la fonction publique fédérale canadienne.

Ventilation des principales constatations

- **Dotation fondée sur le mérite** : Les employés autochtones étaient moins susceptibles que les autres groupes de convenir que les processus de dotation sont fondés sur le mérite et sont exempts d'influence politique.
- **Transparence** : Ils étaient également moins nombreux à dire que les processus de dotation sont transparents et que les critères d'évaluation sont clairs et appliqués de façon uniforme.
- **Obstacles et préjugés** : Les répondants autochtones étaient plus susceptibles de déclarer s'être heurtés à des obstacles dans les processus de dotation et de percevoir des préjugés dans les décisions d'embauche.
- **Impartialité politique** : Bien qu'ils demeurent généralement positifs, les employés autochtones étaient moins nombreux que les autres groupes à penser que la neutralité politique est respectée dans le milieu de travail.
- **Progression de carrière** : Les employés autochtones étaient moins susceptibles de ressentir qu'ils ont des chances égales d'avancement professionnel que les autres groupes.

Ces constatations indiquent que les Autochtones continuent de se heurter à des obstacles et à des difficultés systémiques pour accéder à la fonction publique fédérale et progresser au sein de celle-ci. Bien que des efforts aient été déployés pour accroître la représentation, les résultats du sondage mettent en évidence la nécessité de prendre d'autres mesures pour éliminer les difficultés uniques auxquelles sont confrontés les employés autochtones et assurer à ceux-ci un accès équitable aux possibilités.

Par ailleurs, il importe de noter que d'autres groupes en quête d'équité, comme les personnes handicapées et les minorités visibles, ont également déclaré avoir éprouvé des difficultés en lien avec le système de dotation. Cependant, les résultats du sondage suggèrent que les peuples autochtones doivent faire face aux obstacles les plus grands et ont les perceptions les moins positives du système.