



Correctional Service  
Canada

Service correctionnel  
Canada



SAFETY, RESPECT  
AND DIGNITY  
FOR ALL

LA SÉCURITÉ,  
LA DIGNITÉ  
ET LE RESPECT  
POUR TOUS

394-2-25

Rapport d'examen de la stratégie  
nationale de recrutement des  
Autochtones

Secteur de l'évaluation du rendement  
Octobre 2002

# TABLEAU DES MATIÈRES

## Résumé

Contexte	1
Stratégie nationale de recrutement des Autochtones du SCC	2
Méthode d'examen	3
Démarches entreprises	3

## Observations et constatations

Constatation 1 : Les conditions propices à la viabilité de la Stratégie ne sont pas toutes en place.	4
Constatation 2 : Les activités de liaison directe varient d'une région à l'autre.	7
Constatation 3 : L'intention sous-jacente de la Stratégie n'est pas bien comprise.	9
Constatation 4 : Une région a lancé un programme de formation préalable au recrutement pour les candidats au Programme de formation correctionnelle (PFC).	11
Constatation 5 : Il existe encore un certain nombre d'obstacles au recrutement.	13
Constatation 6 : La suspension du Programme de formation correctionnelle dans certaines régions pour le reste de l'exercice 2002-2003 peut compromettre les initiatives de recrutement à venir.	15
Constatation 7 : Le SCC, en tant qu'organisation, a fait certains progrès pour ce qui est d'améliorer la représentation des Autochtones au sein de son effectif.	16

## Annexes

Annexe A – Modèle logique pour la Stratégie nationale de recrutement des Autochtones

Annexe B – Objectifs et principaux indicateurs

## Liste des tableaux

Tableau 1 – Partenariat pour la formation préalable au recrutement

# EXAMEN DE LA STRATÉGIE DE RECRUTEMENT DES AUTOCHTONES

## RÉSUMÉ

En décembre 2000, le Comité de direction a approuvé la Stratégie nationale de recrutement des Autochtones présentée par la Direction des questions autochtones (rebaptisée depuis Direction des initiatives pour les Autochtones). Cette proposition contenait quatre recommandations :

- constituer une équipe nationale de gestion de carrière pour les Autochtones, chargée de mettre en œuvre la Stratégie;
- fixer des objectifs repères pour les Autochtones dans les groupes CX et WP;
- fixer à 50 % l'objectif repère pour l'emploi des Autochtones dans les pavillons de ressourcement;
- établir un répertoire national d'emplois pour les Autochtones « pour tous les niveaux de poste ».

La Stratégie devait s'étaler sur une période de cinq ans à compter de 2001.

La phase de vérification sur place du présent examen s'est déroulée entre septembre et décembre 2002. L'examen visait à atteindre les trois objectifs suivants :

1. évaluer la mesure dans laquelle l'infrastructure mise en place permet aux régions d'atteindre les groupes-cibles au sein des collectivités autochtones et d'encourager ainsi les candidatures d'Autochtones;
2. évaluer la mesure dans laquelle des mesures proactives ont été prises pour éliminer les obstacles au recrutement de candidats autochtones;
3. évaluer les progrès réalisés en matière de dotation en personnel autochtone qualifié.

Le plan de revue prévoyait des entrevues avec des membres du personnel du SCC à tous les paliers (administration centrale, administrations régionales et établissements), des entrevues avec des représentants d'organisations autochtones et un examen des banques de données PeopleSoft. Comme les données PeopleSoft se sont révélées peu fiables, nous nous sommes appuyés sur l'information anecdotique fournie par les personnes interrogées, soit plus de 65.

L'équipe d'examen a constaté qu'un certain nombre d'éléments de base énoncés dans la Stratégie, visant à en assurer la viabilité, n'étaient pas encore en place au moment de l'examen. En conséquence, bon nombre des indicateurs clés inventoriés pour les besoins du présent examen n'ont pu être évalués. Cela n'a pas empêché l'équipe d'examen de formuler des recommandations à l'intention du directeur du Recrutement et du coordonnateur national, Stratégies de recrutement des Autochtones. Les cinq recommandations proposées concernent respectivement la responsabilisation, l'harmonisation de la Stratégie avec d'autres initiatives en matière d'équité d'emploi, les questions liées à la mise en œuvre, la mise en commun des pratiques exemplaires (ou des bonnes pratiques), les moyens d'adapter l'action directe aux besoins en dotation de l'organisation.

Cette initiative devait être échelonnée sur une période de cinq ans, mais le DG Design organisationnel et ressourcement a indiqué que le Comité de direction avait approuvé l'intégration de la Stratégie dans un Programme d'équité en matière d'emploi, en septembre 2003. Il ne s'agissait donc plus d'une entreprise isolée.

# EXAMEN DE LA STRATÉGIE DE RECRUTEMENT DES AUTOCHTONES

Cette revue a été complétée sous la direction d'un DG et CA précédents. La vérification sur le terrain a été complétée entre septembre et décembre 2002. Les mouvements de personnel ont empêchés de finaliser le rapport final plus tôt.

Original signé par Yves Saint-Germain  
DG intérimaire pour Thérèse Gascon

Thérèse Gascon  
Directrice générale  
Évaluation et revue

9 décembre, 2004

Date

Original signé par Cheryl Fraser

Commissaire adjointe  
Évaluation du rendement  
Cheryl Fraser

10 décembre, 2004

Date

## Contexte

Depuis les deux dernières décennies, les discours du Trône font valoir le fait qu'une société prospère s'appuie sur la croissance économique, que le progrès social et la prospérité économique sont indissociables. Le Discours du Trône ouvrant la première session de la trente-septième législature n'a pas fait exception à la règle. En effet, en voici un extrait sur le chapitre de la création d'emplois pour tous :

*« Les Autochtones, plus que quiconque, doivent avoir accès aux possibilités nouvelles. Ils sont trop nombreux à vivre encore dans la pauvreté, dépourvus des outils nécessaires pour se donner un meilleur avenir, à eux-mêmes et à leurs communautés. En tant que pays, nous devons aborder carrément ce défi dans toute son ampleur et faire preuve de détermination dans notre engagement à aider à résoudre les problèmes les plus urgents auxquels ils font face. Nous aurons besoin de temps pour atteindre nos objectifs, mais la longueur de la route à parcourir et les obstacles qui la jonchent ne doivent pas nous décourager.<sup>1</sup> »*

Dans ce Discours du Trône, le gouvernement du Canada s'engageait à « répondre aux besoins fondamentaux dans les domaines de l'emploi<sup>2</sup> ».

Dans son rapport final publié en 1996, la Commission royale sur les peuples autochtones<sup>3</sup> notait qu'il fallait 80 000 emplois simplement pour ramener le taux d'emploi chez les Autochtones au même niveau que celui de la population canadienne dans son ensemble. En outre, la population autochtone est jeune : 56 p. 100 ont moins de 24 ans, contre 34 p. 100 dans le reste de la population canadienne. Il faudra créer 225 000 emplois dans les vingt prochaines années rien que pour cette population active future.

En réponse au rapport final de la Commission royale sur les peuples autochtones, le gouvernement du Canada a défini un plan d'action global à long terme afin d'améliorer la qualité de vie des peuples autochtones et de favoriser leur autonomie<sup>4</sup>. Par ce plan d'action, le gouvernement s'engageait à travailler avec ses partenaires autochtones à la mise en œuvre d'une Stratégie de développement des ressources humaines autochtones qui favoriserait la multiplication des Ententes pour le développement du marché du travail. L'objectif de cette stratégie était de fournir aux groupes autochtones les moyens d'améliorer leur situation d'emploi.

Les efforts déployés pour améliorer la représentation des peuples autochtones au sein de la fonction publique s'inscrivent dans la *Loi sur l'équité en matière d'emploi* qui est entrée en vigueur en 1996. Cette loi vise à éliminer les obstacles à l'emploi et à accroître les possibilités d'emploi pour quatre groupes désignés : les peuples autochtones, les femmes, les personnes handicapées et les membres des groupes minoritaires visibles. En vertu de cette loi, les employeurs sont tenus d'élaborer et de mettre en œuvre des programmes d'équité en matière d'emploi pour faire en sorte que leurs effectifs soient représentatifs de la population. En outre, elle renforce les dispositions législatives existantes pour l'équité en matière d'emploi en clarifiant les responsabilités de l'employeur et en habilitant la Commission canadienne des droits de la personne à en assurer l'observation en effectuant les vérifications requises.

---

<sup>1</sup> Discours du Trône ouvrant la première session de la trentième législature du Canada, Ottawa, 30 janvier 2001.

<sup>2</sup> *Ibid.*

<sup>3</sup> Commission royale sur les peuples autochtones. *Une relation à redéfinir - Emploi*, 21 novembre 1996.

<sup>4</sup> Rassembler nos forces: le plan d'action du Canada pour les questions autochtones, 1998

La *Loi* prévoit également la conduite d'analyses de l'effectif dans chaque ministère. Ces analyses consistent à examiner toutes les catégories professionnelles et à déterminer si la représentation de chacun des quatre groupes désignés est proportionnelle à sa disponibilité sur le marché du travail (DMT). Lorsqu'un groupe est sous-représenté, il convient d'évaluer l'écart entre la représentation dans l'effectif et la disponibilité à l'emploi de ce groupe, et de faire le nécessaire pour le combler.

Indépendamment des efforts déployés pour mettre en œuvre des stratégies comme celles qui sont décrites ci-dessus, bon nombre de rapports et d'études continuent de faire état des défis à relever et des obstacles à surmonter relativement à la participation des peuples autochtones à l'économie du pays<sup>5</sup>. Par exemple, le Groupe de travail sur la participation des Autochtones à l'économie inventorie dans son rapport un certain nombre d'obstacles, particulièrement pour ce qui est de rapprocher des cultures différentes, de maximiser le potentiel économique et d'accroître le soutien des ressources humaines.

## La Stratégie nationale de recrutement des Autochtones du SCC

En 2000, le SCC a élaboré la Stratégie nationale de recrutement des Autochtones pour satisfaire aux exigences prescrites par la *Loi sur l'équité en matière d'emploi* et aux politiques du gouvernement fédéral énoncées dans *Vers un ressourcement*, qui incitent les ministères à travailler en partenariat avec les collectivités autochtones. Le but de cette Stratégie est d'assurer au sein de l'effectif une représentation des Autochtones proportionnelle à leur disponibilité sur le marché du travail local et à leur présence au sein de la population carcérale. Des mécanismes visant à favoriser et faciliter le maintien en poste des employés autochtones au sein du SCC ont été incorporés à la Stratégie pour en assurer la viabilité. Le Comité de direction a approuvé la Stratégie (dont les quatre recommandations précitées) en décembre 2000. La mise en œuvre de la Stratégie, échelonnée sur cinq ans, a commencé en 2001.

La Stratégie recommandait la création d'une équipe nationale de gestion de carrière pour les Autochtones, disposant d'un niveau de ressources suffisant à long terme, qui serait responsable de la mise en pratique de la Stratégie<sup>6</sup>. La seconde recommandation prévoyait la fixation d'objectifs repères pour l'emploi des Autochtones à l'échelle nationale. Pour les postes de durée indéterminée désignés, ces objectifs quantitatifs étaient fixés à 14 % pour les postes des groupes CX et WP, 10 % pour les postes de gestion et 3,5 % pour les postes de direction. La troisième recommandation fixait à 50 % la proportion repère d'employés autochtones dans les pavillons de ressourcement. Aux termes de la quatrième recommandation, le Service correctionnel devait s'engager à établir un répertoire national d'emplois pour les Autochtones « pour tous les niveaux de poste ».

Le modèle logique figurant à l'annexe A présente les principales composantes de la Stratégie, soit :

- cibler les groupes cibles dans les collectivités autochtones pour attirer des candidats;
- prendre des mesures proactives pour qualifier les candidats autochtones;
- surveiller le placement et la catégorie professionnelle des nouveaux employés autochtones;
- favoriser le maintien en poste des employés autochtones;
- favoriser l'avancement des employés autochtones.

Le présent examen ayant été effectué lors de la seconde année d'existence de la Stratégie, il a été axé sur les objectifs suivants : évaluer la capacité du Service correctionnel d'accroître le nombre de

<sup>5</sup> *Ibid.*

<sup>6</sup> Cadre de prise de décisions par le Comité de direction. *Stratégie nationale de recrutement des Autochtones*, décembre 2000, page 1.

candidats autochtones; examiner les mesures prises pour éliminer les obstacles à leur recrutement; déterminer si cette initiative a permis d'embaucher davantage d'employés autochtones. L'annexe B présente les indicateurs clés utilisés par l'équipe d'examen pour couvrir ces objectifs.

Un second examen était prévu pour l'exercice 2004-2005, qui devait porter sur les gains réalisés par le SCC par suite du maintien en poste et de la promotion de l'avancement des employés autochtones. Toutefois, lors de sa réunion de septembre 2003, le Comité de direction a décidé d'intégrer la Stratégie de recrutement des Autochtones dans le Programme d'équité en matière d'emploi; il ne s'agissait donc plus d'une entreprise isolée.

## **Méthode d'examen**

Pour obtenir l'information requise aux fins du présent examen, on a utilisé plusieurs méthodes de collecte de données : entrevues avec des membres du personnel du SCC à tous les paliers (administration centrale, administrations régionales et établissements);entrevues avec des représentants d'organisations autochtones; utilisation de questionnaires du client (QC); analyse des banques de données du SCC relatives aux ressources humaines (PeopleSoft). Comme les données PeopleSoft se sont révélées peu fiables, le présent rapport d'examen est essentiellement narratif et anecdotique.

## **Démarches entreprises**

L'équipe d'examen a contacté les responsables des ressources humaines dans les cinq administrations régionales et les collèges régionaux du personnel. En outre, elle s'est rendue dans sept établissements du SCC, répartis d'un bout à l'autre du pays. Elle a eu des entretiens et des discussions avec les principaux intervenants; gestionnaires régionaux responsables du recrutement et de l'organisation des carrières, spécialistes des ressources humaines, directeurs des collèges régionaux de formation du personnel, instructeurs des collèges du personnel, chefs régionaux de la dotation, directeurs d'établissement, directeurs adjoints des services de gestion (DASG), chefs régionaux de la gestion des ressources humaines, agents régionaux des communications, agents de recrutement en établissement, chefs du personnel en établissement, coordonnateurs régionaux de l'équité en matière d'emploi, responsables régionaux des programmes autochtones, agents de correction autochtones (dont certains avaient suivi le programme de formation préalable au recrutement). L'équipe a également eu des entretiens avec des membres d'organisations autochtones, dont la présidente de l'Association des femmes métisses de Prince Albert, le directeur du Aboriginal Futures Careers and Training Centre, et le directeur de la Société de développement économique du Traité n° 7. Au total, elle a eu des entrevues et des entretiens avec plus de 65 personnes. Les sept principales constatations, quatre recommandations et trois suggestions formulées sont présentées dans les pages qui suivent.

L'équipe d'examen aimerait exprimer sa reconnaissance à tous les employés du SCC et membres d'organisations autochtones qu'elle a consultés au cours du présent examen. Les observations et les conseils qu'ils ont fournis ont été des plus précieux. L'équipe d'examen se composait des personnes suivantes :

Karen Kaschube (chef d'équipe)  
Pam Haslam  
Marie-Thérèse Hokayem

## OBSERVATIONS ET CONSTATATIONS

### Objectif 1

**Évaluer la mesure dans laquelle l'infrastructure mise en place permet aux régions d'atteindre les groupes-cibles au sein des collectivités autochtones et d'encourager ainsi les candidatures d'Autochtones.**

L'équipe d'examen a noté que bon nombre des indicateurs clés pour cet objectif n'étaient pas en place au moment de l'examen. Il n'y a pas de processus clairement défini (précisant notamment les rôles et responsabilités de chacun) pour l'établissement de contacts avec les collectivités autochtones. Le Comité consultatif régional en matière d'emploi pour les Autochtones n'a pas été créé. Il n'y a pas de mécanismes facilitant le suivi des candidatures ou le traitement de candidatures affluant en grand nombre.

En revanche, l'équipe d'examen a constaté que les agents régionaux chargés du recrutement d'Autochtones s'emploient activement à assurer la participation des peuples autochtones et d'autres intervenants. Les interventions directes auprès des collectivités sont documentées dans chaque région. Les difficultés administratives jugées comme étant des obstacles à ces interventions ont été inventoriées.

Les collectivités autochtones accordent davantage d'importance au SCC en tant qu'employeur, à en juger par l'accumulation de candidatures en attente de traitement dans certaines régions par suite des activités de liaison directes. Toutefois, les données relatives à ces candidatures sont le plus souvent conservées dans des dossiers papier et ne sont donc pas aisément ni rapidement accessibles, tandis que les données PeopleSoft disponibles ne sont pas assez fiables pour être utilisées.

On trouvera plus de précisions dans l'énoncé des constatations ci-dessous.

#### Constatation 1

**Les conditions propices à la viabilité de la Stratégie ne sont pas toutes en place.**

En décembre 2000, lorsque le Comité de direction a approuvé la Stratégie nationale de recrutement des Autochtones, le Service correctionnel s'est engagé à embaucher des Autochtones en dépassant la norme prescrite tant par la législation sur l'équité en emploi que par les politiques du Conseil du Trésor (qui s'appuient sur la disponibilité sur le marché du travail (DMT)). Cette norme était nettement plus modeste (3,8 %) que celle que s'est fixée le SCC (14 % pour les groupes CX et WP). Le SCC a mis la barre plus haut pour faire en sorte que la représentation des Autochtones dans l'effectif de chaque emplacement soit proportionnelle à leur représentation dans la population de délinquants.

Dans son cadre décisionnel pour la Stratégie, le Comité de direction fait l'observation suivante :

*« On estime qu'avec l'appui de la haute direction et la création d'une **Équipe nationale de gestion de carrière pour les Autochtones**, le SCC pourrait atteindre les niveaux de représentation visés dans les cinq ans.<sup>7</sup> »*

---

<sup>7</sup> Ibid., page 8.

L'équipe d'examen a interrogé plusieurs dirigeants régionaux, qui ont tous exprimé leur engagement en faveur de la Stratégie, mais d'autres employés du SCC jugeaient que les responsabilités de chacun dans la mise en place de la structure d'organisation et la réalisation des objectifs de la Stratégie n'étaient pas claires. Une enquête sur l'équité en matière d'emploi effectuée au SCC en janvier 2002 a corroboré cette perception : les répondants estimaient que, même si l'équité d'emploi était effectivement une priorité au sein du SCC, les gestionnaires du SCC n'avaient qu'une vague idée des objectifs précis à atteindre en la matière. Les répondants indiquaient également que les gestionnaires n'étaient pas tenus de rendre des comptes officiellement sur les mesures prises pour atteindre les objectifs d'équité en matière d'emploi<sup>8</sup>.

Les ententes de rendement conclues en 2002-2003 avec les sous-commissaires adjoints, chefs de secteur à l'AC, directeurs d'établissement et directeurs de district prévoyaient qu'il fallait progresser dans la réalisation des objectifs visés en matière d'équité d'emploi. Toutefois, il n'était pas fait mention de l'emploi des Autochtones en tant que stratégie distincte en vigueur au SCC et complétée d'objectifs à part. Ces cadres supérieurs ne semblaient s'exposer à aucune conséquence en cas de non-réalisation des résultats visés en matière de recrutement d'Autochtones et d'équité d'emploi, bien que leur rémunération soit conditionnelle. Dans son rapport publié en 2000, le Groupe de travail sur les minorités visibles dans la fonction publique fédérale note, pour sa part, que l'un des éléments clé pour la réussite d'un programme d'équité en matière d'emploi est la mise en place d'un mécanisme de responsabilité décrit en ces termes :

*« Veiller à ce que la mise en œuvre du plan d'action soit exécutée aux échelons supérieurs. Formuler l'objectif relatif à la représentativité de la fonction publique sous forme de buts annuels et en faire un engagement clé des accords de rendement conclus entre le greffier du Conseil privé et les administrateurs généraux. Ces buts doivent être mesurables et faire partie d'un régime de rémunération au risque.<sup>9</sup> »*

L'équipe d'examen s'accorde à dire que la viabilité de la Stratégie dépend de l'appui de la haute direction, mais elle dépend également de la mise en place des éléments d'organisation de base. Voici à ce propos un extrait de l'énoncé de la Stratégie :

*« pour que des Autochtones soient recrutés, formés et appuyés à tous les niveaux de l'organisme, une Équipe nationale de gestion de carrière pour les Autochtones sera créée. Cette équipe sera chargée du recrutement, de la formation, de la sélection, de la prestation de conseils, du soutien et de tous les autres éléments qui ont un impact sur l'embauche et la conservation d'un effectif autochtone au sein du SCC.<sup>10</sup> »*

Cette équipe (qui devait se composer d'un coordonnateur national chargé du recrutement des Autochtones à l'AC et de cinq agents régionaux chargés du recrutement d'Autochtones) devait travailler avec les régions à la mise en œuvre de la Stratégie

- en créant un comité consultatif régional en matière d'emploi pour les Autochtones ou un groupe de travail spécial;
- en assurant la participation des peuples autochtones et d'autres intervenants;
- en fixant des objectifs à long terme pour l'embauche d'Autochtones;

<sup>8</sup> Service correctionnel du Canada. Rapport sur le sondage – Dotation pour les fins d'équité en matière d'emploi, janvier 2002., page 1.

<sup>9</sup> Perinbam, Lewis C. Faire place au changement dans la fonction publique fédérale – Le Groupe de travail sur la participation des minorités visibles dans la fonction publique fédérale, Secrétariat du Conseil du Trésor, 2000, page 15.

<sup>10</sup> *Op. cit.*, Stratégie nationale de recrutement des Autochtones – Cadre de décisions par le Comité de direction, page 8.

- en fixant des objectifs annuels pour l'emploi d'Autochtones;
- en inventoriant les obstacles à l'embauche des Autochtones;
- en établissant des plans d'action annuels pour l'embauche des Autochtones.

L'équipe d'examen a constaté que les responsables du recrutement et de la gestion de carrière des Autochtones au sein du SCC occupaient des postes aux titres divers – gestionnaire régional, Recrutement; gestionnaire, Carrière des Autochtones; agent du recrutement, agent du recrutement et de l'équité d'emploi, agent de dotation ou encore agent du recrutement en établissement. Les titulaires de ces postes connaissaient leurs obligations en matière de liaison directe avec la communauté et de perfectionnement des employés, mais ne se percevaient pas comme faisant partie d'une équipe nationale chargée de promouvoir le recrutement et le maintien en poste d'Autochtones au sein du SCC. En outre, comme le dénote parfois leur titre, bon nombre de ces membres du personnel sont chargés du recrutement dans d'autres groupes visés par l'équité en matière d'emploi.

En dépit de l'absence d'une équipe nationale de gestion de carrière pour les Autochtones, les régions ont entrepris bon nombre des tâches devant incomber à une telle équipe, soit : assurer la participation des peuples autochtones et d'autres intervenants; inventorier les obstacles à l'embauche d'Autochtones; et, dans une région, fournir des possibilités de formation préalable au recrutement.

D'autre part, aux termes de la Stratégie, les niveaux requis de ressources à long terme doivent être fournis<sup>11</sup>. Voici à ce propos un extrait du procès-verbal de la réunion du Comité de direction de décembre 2000 :

*« La CASC établira les indicateurs de ressources pour les six postes et une stratégie de financement sera élaborée dans laquelle seront prévues des possibilités d'utilisation de fonds provenant, entres autres, du Fonds d'intervention et du Fonds du partenariat mis en place par le Conseil du Trésor. S'il n'est pas possible d'avoir accès à ces fonds, le financement requis sera considéré comme une priorité à l'interne pour la prochaine année.<sup>12</sup> »*

Voici également à ce propos un extrait de l'énoncé du Cadre décisionnel du Comité de direction :

*« Idéalement, il serait préférable de demander des ressources pour une stratégie quinquennale.<sup>13</sup> »*

A l'origine, des fonds ont été octroyés pour les quatre premiers mois d'application de la Stratégie, et des fonds supplémentaires ont été obtenus du Conseil du Trésor pour l'exercice 2001-2002. Les postes des membres du personnel du SCC chargés du recrutement d'Autochtones étaient rémunérés au palier régional, tandis que le poste d'agent national du recrutement des Autochtones était rémunéré dans le cadre de l'Initiative pour une approche correctionnelle judicieuse du Secteur des opérations et des programmes correctionnels (SOPC). Depuis, la Stratégie n'a reçu aucun financement spécifique.

À la lumière des observations précitées au sujet de la responsabilité des cadres supérieurs, du financement de la Stratégie nationale de recrutement des Autochtones et de sa place au sein du programme global d'équité en matière d'emploi, l'équipe d'examen formule les recommandations et suggestions suivantes.

<sup>11</sup> *Op. cit.*, Stratégie nationale de recrutement des Autochtones – Cadre de décisions par le Comité de direction, page 1.

<sup>12</sup> Procès-verbal de la réunion du Comité de direction de décembre 2000. Section 3. "Aboriginal Recruitment Strategy (ACCOP & ACPT).

<sup>13</sup> *Op. cit.*, Stratégie nationale de recrutement des Autochtones – Cadre de décisions par le Comité de direction, page 1.

## **Recommandation 1**

Que l'on adopte des stratégies de dotation similaires à celles formulées en 2000 par le Groupe de travail sur la participation des minorités visibles au sein de la Fonction publique fédérale en incorporant la réalisation d'objectifs de dotation en personnel autochtone dans les conditions de rémunération des cadres supérieurs.

BPR : Commissaire adjoint, Gestion des ressources humaines.

## **Recommandation 2**

Que, dans le cadre du repositionnement de la Stratégie nationale de recrutement des Autochtones, du Recrutement au Design organisationnel et ressourcement, le lien existant entre la Stratégie et d'autres initiatives du Secrétariat du Conseil du Trésor en matière d'équité d'emploi soit clarifié.

BPR : Directeur général, Design organisationnel et ressourcement.

## **Suggestion 1**

Que soient déterminés les modes de financement possibles de la Stratégie nationale de recrutement des Autochtones, en tant que stratégie distincte et en tant que composante de l'Initiative du SCC en matière d'équité d'emploi.

BPR : Direction générale du design organisationnel et du ressourcement, Secteur de la gestion des ressources humaines, et Direction générale des questions autochtones, SOPC.

## **Constatation 2**

### **Les mécanismes d'action directe varient d'une région à l'autre.**

L'examen après cinq ans de la *Loi sur le système correctionnel et la mise en liberté sous condition* (LSCMLC) indique que toutes les activités de liaison directes visant à recruter des candidats autochtones devraient s'inscrire dans une stratégie qui tienne compte des points suivants :

- la disponibilité de personnes autochtones qualifiées;
- la concurrence d'autres gouvernements et organismes en quête de personnes autochtones qualifiées;
- la nécessité de recruter des personnes autochtones aptes à accéder à des postes de supervision et de gestion.

Le rapport d'examen indique pour conclure qu'une Stratégie nationale de recrutement des Autochtones est le meilleur moyen d'attirer les candidats requis en nombres suffisants pour instaurer un changement de fond dans le système correctionnel fédéral<sup>14</sup>. L'introduction à la Stratégie va dans le même sens, en ces termes :

*« Pour améliorer les perspectives d'emploi des Autochtones, le SCC, avec la collaboration de partenaires du secteur privé et du secteur public, doit s'efforcer d'élaborer une stratégie de*

<sup>14</sup> Examen après cinq ans de la LSCMLC – Délinquants autochtones, février 1998.

*recrutement énergique auprès des collectivités et d'offrir des perspectives de carrière aux Autochtones.<sup>15</sup> »*

Comme on l'a mentionné précédemment, l'un des objectifs de la Stratégie est de multiplier les interventions directes auprès des collectivités autochtones pour aboutir à un effectif plus représentatif de la population carcérale autochtone au sein du SCC. L'équipe d'examen a constaté qu'un programme de liaison directe auprès des collectivités autochtones est en place dans toutes les régions. Ces activités sont liées au programme de prérecrutement (comme le Programme de formation préalable au recrutement pour Autochtones dans la région des Prairies, et le programme parrainé par la Native Court Workers and Counseling Association dans la région du Pacifique). Dans d'autres régions, aucune disposition spéciale n'a été prise pour recruter des candidats autochtones, en dehors de celles prescrites par la Loi EE.

En revanche, dans les régions où un programme de recrutement solide a été mis en place, on remarque des interventions similaires – rencontres avec les organismes autochtones, affichage dans les centres d'amitié autochtones de renseignements concernant les possibilités de carrière dans les services correctionnels, annonces dans les journaux et stations de radio des réserves, participation à des salons des carrières et liaison avec les collèges communautaires. Certaines régions ont pris d'autres initiatives qui valent la peine d'être notées.

Ainsi, dans la région des Prairies, il y a au moins un agent de recrutement désigné par province et un gestionnaire régional chargé de coordonner le programme de liaison d'action directe et de recrutement dans toute la région. Cette configuration permet de diversifier les activités de liaison directes auprès des collectivités autochtones et d'atteindre les plus éloignées d'entre elles. Voici des activités de liaison directes dignes de mention :

- aller parler dans les écoles des collectivités autochtones;
- établir et entretenir des contacts avec les centres de formation autochtones et divers conseils métis;
- établir et entretenir des partenariats avec les agents de correction provinciaux pour les contacts avec les collectivités autochtones;
- rendre visite aux services des ressources humaines des collectivités autochtones;
- organiser dans les collectivités des séminaires et salons de l'emploi offrant un programme pour agents de correction autochtones, ainsi que des séances de suivi avec ceux qui se disent intéressés par une carrière dans le système correctionnel;
- établir des partenariats avec les bureaux de placement autochtones (comme le Aboriginal Futures Career and Training Centre à Calgary);
- venir expliquer à des séances d'information sur le recrutement au SCC comment poser sa candidature à un poste PFC ou WP.

Dans la région du Pacifique, un poste de responsable régional de la gestion de carrière pour les Autochtones a été créé à l'appui des activités de liaison directes auprès des collectivités et des activités de recrutement. Les activités de liaison directes ciblent essentiellement la vallée du bas Fraser, la vallée du Fraser et l'île de Vancouver. Le responsable régional travaille en étroite collaboration avec le chef régional des ressources humaines au recrutement de candidats autochtones à l'appui des besoins particuliers à satisfaire. D'autres activités se sont ajoutées dans cette région aux activités de liaison directes « communes » précitées : organisation de réunions avec les Fédérations et les Premières nations, participation à des conférences autochtones pour

<sup>15</sup> Cadre de prise de décisions par le Comité de direction. Stratégie nationale de recrutement des Autochtones, décembre 2000, page 6.

élargir la portée du programme de recrutement et séances d'information dans les écoles des collectivités autochtones.

À la lumière des observations précitées, l'équipe d'examen formule les recommandations et suggestions suivantes.

### **Recommandation 3**

Que certaines des innovations du SCC en matière d'activités de liaison directes auprès des collectivités autochtones soient exposées sur le site Web de la Commission de la fonction publique consacré aux mesures spéciales d'équité en matière d'emploi.

BPR : Directeur général, Design organisationnel et ressourcement.

### **Suggestion 2**

Que l'on étudie la possibilité de faire connaître les activités de liaison directes auprès des collectivités autochtones en publiant un article sur la question dans « Entre nous ».

BPR : Directeur général, Design organisationnel et ressourcement.

### **Constatation 3**

L'intention sous-jacente de la Stratégie n'est pas bien comprise.

Le présent examen a révélé que l'intention de la Stratégie n'est pas interprétée de la même façon d'une région à l'autre, et que le but visé n'est pas clair pour bien des personnes interrogées.

Ce fait est ressorti chez les employés de ressources humaines qui ont demandé à l'équipe d'examen des éclaircissements au sujet de l'intention de la Stratégie. Ils n'étaient pas certains quelle était la population cible pour le recrutement. Certains croyaient que le but visé était d'attirer les candidats autochtones, qui savaient ce que « Autochtone » veut dire et qui pouvaient introduire la culture et les enseignements autochtones dans les établissements. Par contre, certains ne maîtrisaient pas le but de la Stratégie. Ils ont demandé si le but était seulement d'accroître le nombre d'employés Autochtones ou s'il s'agissait de recruter des individus avec des compétences et des connaissances reliées aux tâches. Ce fut une grande source de frustration pour plusieurs

La question de savoir qui pouvait poser sa candidature à un poste en vertu de la Stratégie et dans quelle mesure le SCC pouvait demander confirmation du statut (carte de membre d'une réserve, Métis) a été soulevée fréquemment. Beaucoup ont fait observer que les lignes directrices qu'ils devaient suivre étaient trop vagues, la décision finale pour la sélection des candidats étant laissée à leur discrétion. Dans une région, les agents de dotation ont indiqué que des candidats jugés inadmissibles au programme en l'absence de preuve de leur statut d'Autochtone les rappelaient parfois quelques jours plus tard pour annoncer qu'ils avaient « acheter » leur carte de membre et qu'ils allaient poser leur candidature dans le cadre de la Stratégie. Les agents de dotation avaient beau savoir que les cartes n'étaient pas valides, ils ne voyaient pas pourquoi leur refuser l'accès au programme puisqu'ils avaient désormais une « preuve » de leur statut d'Autochtone. Dans une autre région, il est arrivé, à au moins deux reprises, qu'un candidat embauché en vertu de la Stratégie refuse de confirmer en signant la lettre d'offre qu'il s'identifiait comme « Autochtone » et affirme que la case correspondante figurant dans sa candidature avait dû être cochée par erreur. Plusieurs agents de recrutement ont indiqué qu'à leur avis, les objectifs repères fixés étaient

purement un jeu de nombres, et que quiconque pouvait poser sa candidature au programme en se disant Autochtone. D'autres ont affirmé qu'ils se fiaient à la bonne foi des candidats et que certains abusaient de leur confiance.

Certains mettent en doute le choix des groupes d'Autochtones ciblés par la Stratégie et ne voient pas pourquoi le SCC devrait s'employer à attirer des candidats provenant des peuples autochtones **les plus représentés** au sein de la population carcérale. Par exemple, la majorité de la population carcérale dans la région du Pacifique vient des Prairies, mais les interventions directes ciblent les groupes autochtones de la région du Pacifique comme les Stolo, les Salish du littoral et les Chehalis (qui sont très modestement représentés dans la population carcérale autochtone). Les protocoles en usage pour les groupes autochtones de la région du Pacifique diffèrent de ceux de la population carcérale autochtone de cette région. On a appris que des agents nouvellement recrutés ayant des antécédents comparables à ceux de la population de délinquants ne tardaient pas à retourner dans leur région d'origine.

Par ailleurs, les agents de recrutement interrogés ont demandé pourquoi la Stratégie se limitait aux groupes CX et WP, alors que les métiers (GS / GL et FOS) et les postes CR suscitaient aussi beaucoup d'intérêt, comme ils l'avaient noté dans leurs interventions directes auprès des collectivités autochtones. Ils ont suggéré que des employés autochtones, particulièrement dans les métiers (où ils pourraient agir comme superviseurs), pourraient servir d'exemples aux détenus autochtones, tant comme agents de libération conditionnelle que comme agents de correction. En outre, ils pourraient contribuer à donner une meilleure image du SCC dans leur collectivité et constituer une réserve de candidats à des postes CX et WP.

## Objectif 2

**Évaluer la mesure dans laquelle des mesures proactives ont été prises pour éliminer les obstacles au recrutement de candidats autochtones.**

Comme on l'a noté à propos de l'objectif 1, la structure d'organisation requise pour gérer et coordonner la Stratégie de recrutement n'était pas tout à fait en place au moment de l'examen. Certains des indicateurs clés pour l'objectif 2 étaient donc difficiles à mesurer, particulièrement ceux qui sont liés à l'infrastructure (comme le financement des postes d'agent de recrutement d'Autochtones et de coordonnateur national du recrutement des Autochtones) et aux sources de données fiables démontrant une augmentation des inscriptions aux répertoires national et régionaux d'emplois pour les Autochtones (qui n'ont d'ailleurs pas été constitués).

En revanche, toutes les régions font le nécessaire pour que les responsables régionaux et le coordonnateur national soient en liaison et s'emploient à éliminer les procédures et pratiques de sélection qui font obstacle au recrutement d'Autochtones.

Une région a fait le nécessaire pour éliminer les obstacles au recrutement de candidats autochtones (voir la constatation 4 ci-dessous), mais il reste encore du travail à faire, selon les responsables des activités de prise de contact et de recrutement (constatation 5).

## Constatation 4

**Une région a créé un programme de formation préalable au recrutement à l'intention des candidats au Programme de formation correctionnelle (PFC).**

## EXAMEN DE LA STRATÉGIE DE RECRUTEMENT DES AUTOCHTONES

La région des Prairies a créé un programme de formation préalable au recrutement pour aider les candidats autochtones à acquérir les compétences (en cours d'emploi) et les connaissances (en classe) associées à la présélection et aux normes de sélection en usage au SCC. Le programme vise à améliorer les chances de réussite du candidat à chaque étape du processus de recrutement et, au bout du compte, à accroître le nombre d'Autochtones terminant avec succès le Programme de formation correctionnelle. Cette initiative donne suite aux résultats de l'examen après cinq ans de la *Loi sur le système correctionnel et la mise en liberté sous condition*, qui font valoir notamment la nécessité d'une stratégie de recrutement ciblée sur les Autochtones

« [traduction] la nécessité d'offrir une formation préalable à l'emploi aux personnes autochtones qui souhaiteraient faire carrière dans le système correctionnel mais qui auraient besoin d'une certaine formation pour satisfaire à des critères de sélection<sup>16</sup> ».

Ce programme est donné conjointement par le SCC et une organisation autochtone d'accueil. Le tableau qui suit illustre les contributions de chaque partenaire.

### Partenariat pour la formation préalable au recrutement

Contribution du SCC	Contribution des organisations autochtones
Élaborer le programme de formation	Responsabilité financière de la formation par le canal des ressources des organisations en formation et perfectionnement
Charger un agent de recrutement de coordonner et de donner le cours de concert avec l'organisation	Fournir des instructeurs
Faire appel à des spécialistes du SCC pour certaines composantes	Fournir des locaux d'enseignement
Fournir des lieux de stage	Fournir au besoin des allocations d'études ou des uniformes aux stagiaires
Offrir des possibilités d'emploi de durée indéterminée	

Au moment du présent examen (octobre 2002), la formation préalable au recrutement comportait les volets suivants :

- orientation et administration de l'ECG-II;
- présentation du SCC;
- mise en pratique par le jeu de rôles;
- formation en RCR et en premiers soins;
- préparation au Test d'aptitudes physiques de l'agent de correction (TAPAC);
- stage de formation en cours d'emploi d'une durée maximale de quatre semaines.

Le cours dure jusqu'à 9 semaines, selon la compétence des candidats et le financement de l'organisation responsable.

Le programme donne également aux agents de recrutement d'autres moyens de contribuer à accroître le nombre de candidats autochtones admis au PFC. Par exemple, des évaluateurs des valeurs autochtones se chargent de la composante Évaluation des valeurs de la sélection préalable au recrutement et, dans la mesure du possible, des commissaires autochtones sont présents aux séances et aux entrevues prévues dans le cadre du programme. En outre, on recontacte les candidats qui ne se présentent pas à l'ECG-II à la date prévue pour connaître la raison de leur

<sup>16</sup> Examen après cinq ans de la LSCMLC – Délinquants autochtones, février 1998

absence (le plus souvent, ils n'ont pu trouver un moyen de transport ou n'ont pas l'argent nécessaire à l'inscription). Souvent, on fixe un nouveau rendez-vous pour l'examen. Les notes obtenues par les candidats autochtones renseignent les animateurs/instructeurs sur les moyens d'adapter le programme aux besoins définis. Par exemple, si beaucoup de candidats échouent à l'entrevue, le programme est modifié pour permettre aux suivants de consacrer plus de temps à cette composante.

L'équipe d'examen a noté également que, dans divers établissements de la région des Prairies, on contribue par plusieurs mesures novatrices au recrutement d'Autochtones dans le groupe CX. Dans un établissement, par exemple, un CO II autochtone (qui est également évaluateur au TAPAC) explique l'objet visé et les résultats recherchés du TAPAC, et en fait la démonstration. Dans un autre établissement, le médecin de l'établissement (agrée par Santé Canada) fait l'examen physique requis avant le début de la formation d'agent de correction pour permettre aux candidats de passer plus rapidement à la phase suivante du processus (l'équipe a appris que, dans certaines provinces, le délai d'attente pour un examen médical par Santé Canada peut atteindre six mois).

Par ailleurs, les agents régionaux de recrutement ont indiqué que le programme de formation préalable au recrutement a des avantages imprévus : des organismes autochtones les contactent d'eux-mêmes pour obtenir des renseignements sur le programme; ils demandent ce qu'ils peuvent faire pour que leurs membres obtiennent un emploi, au lieu de s'attendre à être rémunérés pour donner la formation.

L'équipe d'examen a eu l'occasion d'interroger plusieurs agents de correction autochtones qui avaient suivi le programme de formation préalable au recrutement. Ils ont tous affirmé qu'ils l'avaient trouvé très utile, particulièrement la composante du jumelage. Les stagiaires interrogés ont indiqué par ailleurs que le programme les avait préparés à l'ECG-II, les avait aidés à « sortir de leur coquille » et leur avait donné une idée du déroulement de l'entrevue.

Les membres des organisations autochtones contribuant à l'exécution du programme en ont également dit le plus grand bien. Voici des commentaires révélateurs recueillis dans toutes les régions :

*« Ce genre de programme est absolument indispensable. Le programme est précieux pour le SCC, mais il peut faire toute la différence dans la vie d'un Autochtone. »*

*« C'est incroyable de voir les changements qui s'opèrent dans leur vie (celle des stagiaires)! »*

*« Il s'agit non seulement d'un emploi mais aussi d'un bon emploi. »*

*« Un programme de formation qui aboutit à un emploi à plein temps, cela ne se refuse pas! »*

*« Je trouve que le SCC vous encourage et agit de façon proactive – le SCC est toujours à votre disposition. Les directeurs d'établissement tiennent beaucoup au programme, et beaucoup d'agents du SCC ont pris part aux séances d'information sur le programme de formation préalable au recrutement. »*

### **Suggestion 3**

Que le contenu du programme de formation préalable au recrutement donné dans la région des Prairies soit communiqué aux autres régions, sur demande.

BPR : directeur général, Design organisationnel et ressourcement et directeur, Recrutement.

## Constatation 5

### Il y a encore des obstacles au recrutement d'Autochtones

On a progressé pour ce qui est d'améliorer la représentation des peuples autochtones au sein de l'effectif du SCC, mais il reste encore des obstacles au recrutement à éliminer. L'énoncé du programme quinquennal d'équité en matière d'emploi (2002-2007) présenté par le SCC à la Commission de la fonction publique indiquait que les attentes visées pour certains groupes restaient à satisfaire, pour des raisons variant d'une région à l'autre. L'équipe d'examen a classé en trois grandes catégories les obstacles mentionnés par les agents chargés du recrutement, qui sont décrites ci-dessous.

#### Obstacles au recrutement de candidats éventuels

Les employés des Ressources humaines ont indiqué que leur plus grand défi était de trouver un moyen de présenter le monde correctionnel sous un jour favorable pour que le SCC soit perçu comme un employeur de choix. Ce qui est loin d'être le cas : bien des Autochtones ne voient pas d'un bon œil le SCC pour la bonne raison qu'ils y ont été admis (eux-mêmes ou des membres de leur famille); pour d'autres, la difficulté réside dans le fait que des Autochtones soient enfermés dans des cellules, au lieu d'être placés dans des pavillons de ressourcement. Plusieurs personnes interrogées ont fait observer que l'idée d'être en situation d'autorité ne plaît pas à beaucoup d'Autochtones, particulièrement si cette autorité s'exerce sur d'autres Autochtones. Pour d'autres, le SCC n'a pas sa place dans leur plan de carrière : ils sont à la recherche d'un emploi dans un domaine d'activité « classique » comme le droit, l'enseignement ou la médecine.

Pour certains groupes autochtones, le SCC ne vaut pas la qualité de vie propre à une collectivité autochtone traditionnelle. Le milieu de la justice pénale n'est pas le milieu de travail préféré de ceux qui vivent et gagnent leur vie dans ces collectivités, et le SCC ne fait rien pour rendre ce milieu plus attrayant. En outre, dans les régions plus prospères, des postes qui n'exigent pas un travail par quarts sont offerts en grands nombres dans d'autres secteurs. Comme le fait observer un répondant : « *le recrutement pourrait être problématique...[dans des régions] où tout le monde peut gagner 25 \$ de l'heure en posant des cloisons sèches.* »

Dans les régions très vastes ou englobant plusieurs provinces, il peut être difficile d'atteindre les collectivités autochtones pour des activités de liaison directes. La géographie joue un rôle déterminant dans le choix des collectivités autochtones comme réserves de candidats éventuels. Une agente de liaison autochtone a indiqué qu'elle s'était rendue dans des collectivités les plus éloignées, mais que cela était très coûteux en temps et en argent. Elle a ajouté que certaines réserves sont impossibles à atteindre sinon par hélicoptère. C'est pourquoi la plupart des activités de liaison directes ont lieu dans des réserves situées à proximité des grands centres.

D'autres part, la majorité des occasions d'emploi sont offertes dans des collectivités ne disposant pas de l'infrastructure nécessaire (dont les activités culturelles privilégiant les enseignements et la langue autochtones) pour accueillir des personnes ayant quitté une réserve avec leur famille. De même, comment attirer des Autochtones « urbains » dans des collectivités plus petites qui n'ont pas nécessairement l'infrastructure sociale et culturelle dont ils ont besoin pour réussir la transition et s'intégrer dans leur nouvel environnement?

## Obstacles à l'embauche de candidats autochtones

Bon nombre d'employés ont indiqué que les pratiques de sélection en usage au SCC ne faisaient rien pour accroître la représentation des Autochtones dans l'effectif malgré les tentatives faites pour améliorer des outils culturellement biaisés. Aux yeux de certains, l'entrevue axée sur le comportement pénalise les candidats autochtones. On a appris que, dans bien des cas, les candidats n'étaient pas familiarisés avec cette technique d'entrevue ni avec l'obligation de répondre dans un délai donné, et que leur façon d'interpréter et de démontrer la qualité du « leadership » était souvent inattendue pour un évaluateur non autochtone.

Alors que le cadre du présent examen était en cours d'élaboration, l'ECG-II était souvent cité comme obstacle au recrutement et à l'emploi d'Autochtones dans le groupe CX. Avant février 2000, les candidats devaient avoir obtenu un score d'au moins 50 % pour être admis à la phase suivante du processus de recrutement. Depuis lors, les scores ne servent qu'aux fins de classement. Toutefois, dans la plupart des régions, la majorité des candidats autochtones ont toujours des scores inférieurs par rapport aux candidats non autochtones. Pour que les candidats autochtones (et les membres d'autres groupes visés par l'équité en matière d'emploi) soient représentés dans les programmes de formation des agents de correction, certaines régions classent les candidats en fonction des scores obtenus à l'Examen de compétence générale (ECG-II) et du groupe visé par l'équité en matière d'emploi (s'il y a lieu). Ce processus de sélection assure la participation de candidats autochtones (et de membres des autres groupes visés par l'équité en matière d'emploi) au PFC

Il semble toutefois que, selon bon nombre d'employés autochtones du SCC, cette méthode de sélection pénalise les candidats autochtones en les faisant passer pour des citoyens de seconde classe. En effet, des diplômés autochtones du Programme de formation des agents de correction ont indiqué qu'il était assez difficile de se faire accepter dans un établissement sans avoir à subir les commentaires des collègues selon lesquels ils ont eu l'emploi uniquement parce qu'ils sont Autochtones, non parce qu'ils sont les plus qualifiés.

En ce qui a trait au recrutement d'Autochtones dans le groupe WP, le seul obstacle mentionné expressément est le fait qu'un emploi immédiat n'est pas garanti une fois que l'on s'est qualifié pour le poste. On a également évoqué comme obstacle le diplôme universitaire exigé. Toutefois, la question a été soulevée dans le contexte de l'effet dissuasif de cette condition sur les agents de correction autochtones dont les postes n'exigent pas un grade universitaire, mais qui constituent le groupe de relève pour les postes WP (agent de programme et agent de libération conditionnelle).

D'autres obstacles mentionnés ont trait aux frais de garde d'enfant, de déplacement (particulièrement pour ceux qui viennent de régions éloignées pour suivre la formation) et aux frais d'examen médical qu'il faut assumer avant de commencer le PFC.

## **Constatation 6**

**La suspension du programme de formation correctionnelle dans certaines régions pour le reste de l'exercice 2002-2003 peut compromettre les initiatives de recrutement à venir.**

Du fait de la suspension du programme de formation des agents de correction dans les régions des Prairies et du Pacifique, bien des activités de liaison directes sont compromises, et certaines collectivités autochtones mettent en doute l'engagement du SCC en faveur du recrutement d'Autochtones, d'autant que les affiches de recrutement d'agents de correction promettent un

emploi à plein temps aux candidats qui ont terminé avec succès le PFC. En outre, les campagnes de recrutement du SCC font valoir le fait que des postes de durée indéterminée seront offerts aux candidats autochtones qualifiés. Dans une région, deux candidats sur 44 ont terminé le PFC avec succès mais on ne leur a pas offert d'emploi (à cause d'un réaménagement des effectifs et d'un blocage généralisé du recrutement au SCC). On a appris que bien des candidats avaient abandonné leur emploi pour suivre le PFC, forts de la promesse d'un emploi à plein temps dans la fonction publique une fois leur diplôme en poche. [Loi sur l'accès à l'information – article 23] La suspension du PFC s'imposait effectivement dans les régions des Prairies et du Pacifique, mais cela ne manquera pas d'avoir des conséquences sur les tentatives futures de recrutement, comme l'ont fait observer les responsables du recrutement. Voici les propos de l'un d'eux à ce sujet :

*« Ce que le SCC fait pour les collectivités autochtones donne le ton pour le recrutement. Il y a présentement un hiatus : nous avons fait des promesses que nous ne pouvons tenir. Je ne tiens pas mes promesses, je ne fais pas preuve de respect et je représente le SCC : voilà ce qu'ils voient. »*

L'équipe d'examen n'a pu déterminer qui est responsable de la coordination des activités de prise de contact avec les collectivités autochtones qui permet de veiller à ce qu'il y ait effectivement des postes à pourvoir au moment du lancement du PFC (et non des postes en attente dont les vrais titulaires sont des gens affectés ailleurs ou en congé prolongé). Un agent régional de dotation a résumé le défi auquel fait face la région du Pacifique en ces termes :

*« Nous devons coordonner la planification des activités de liaison directes, des admissions au collège du personnel de correction et des projections quant aux postes à pourvoir en établissement. Nous devons le faire parce que nos interventions directes ont donné lieu à 700 candidatures, alors même que le PFC est suspendu jusqu'à l'exercice 2003 et qu'il n'y a pas de postes vacants parce qu'il faut recaser ceux de William Head. »*

À la lumière des observations précitées, l'équipe d'examen formule les recommandations et suggestions suivantes.

#### **Recommandation 4**

Que chaque région étudie les moyens de coordonner les activités de liaison directes avec les admissions au Programme de formation correctionnelle et les postes à pourvoir dans les établissements.

BPR : le sous-commissaire adjoint régional, Services corporatifs; le directeur régional du Collège du personnel, et les responsables régionaux du recrutement d'Autochtones.

### **Objectif 3**

#### **Évaluer les progrès réalisés en matière de dotation en personnel autochtone qualifié.**

L'équipe d'examen n'a pu évaluer les progrès réalisés en matière de dotation en personnel autochtone qualifié. Certaines données PeopleSoft et éléments d'information anecdotiques indiquent que les efforts de prise de contact et de recrutement déployés portent fruit, mais il n'y a pas assez d'indicateurs clés en place pour confirmer cette constatation.

En revanche, l'équipe d'examen croit que la constatation qui suit vaut la peine d'être notée.

## Constatation 7

**Le SCC, en tant qu'organisation, a fait certains progrès pour ce qui est d'améliorer la représentation des Autochtones au sein de son effectif.**

Les objectifs repères approuvés par le Comité de direction en décembre 2000 en matière d'emploi d'Autochtones au SCC en tant qu'organisation sont les suivants : 14 % pour les postes CX et WP; 10 % pour les postes de gestion et 5 % pour les postes de direction. Ces objectifs quantitatifs ont ensuite été répartis par région pour les deux groupes. L'annexe C illustre la représentation autochtone dans les groupes CX et WP au 31 août 2002 (telle qu'elle a été indiquée à l'équipe d'examen par les Ressources humaines lors de la vérification sur place). Comme on l'a noté à propos de l'objectif 1, l'équipe nationale de gestion de carrière pour les Autochtones est responsable de la fixation de ces repères. Toutefois, comme cette équipe n'a jamais vu le jour, on ne sait exactement comment ils ont été établis. Selon le personnel des Ressources humaines en région, le Comité de direction les aurait fixés.

Manifestement, les résultats sont meilleurs là où la réserve de candidats éventuels où puiser est plus importante (comme dans la région des Prairies), pour les groupes CX et WP (comme on le voit dans l'annexe), malgré le fait que certaines régions axent leur stratégie d'embauche sur la disponibilité sur le marché du travail. L'équipe d'examen juge qu'il n'est pas nécessaire, en l'occurrence, d'utiliser la Stratégie pour embaucher des Autochtones en l'absence d'un « écart » en la matière. On lui a indiqué que la Stratégie s'était imposée d'elle-même en l'absence de fondement juridique. Quoiqu'il en soit, la plupart des régions ont progressé pour ce qui est d'embaucher des Autochtones dans le groupe CX. Les seules exceptions sont la région du Québec (où la représentation demeure inchangée) et la région du Pacifique (où la représentation a légèrement diminué). Comme on l'a noté dans la constatation précédente, l'annulation du PFC en est la cause probable. Les résultats sont comparables pour l'embauche dans le groupe WP. Toutes les régions à l'exception de la région de l'Atlantique ont augmenté la représentation autochtone dans le groupe WP. L'équipe d'examen a appris que l'exigence relative au bilinguisme avait pénalisé la région de l'Atlantique, les candidats optant pour une mutation au Québec après avoir obtenu leur permanence.

## **ANNEXE A**

**Modèle logique pour la Stratégie nationale de recrutement des Autochtones**

## MODÈLE LOGIQUE POUR LA STRATÉGIE NATIONALE DE RECRUTEMENT DES AUTOCHTONES

<b>ACTIVITÉS</b>	Atteindre les groupes-cibles dans les collectivités autochtones pour attirer les candidats éventuels		Prendre des mesures proactives pour qualifier les candidats autochtones		Surveiller le placement et la catégorie professionnelle des nouveaux employés autochtones	Favoriser le maintien en poste des employés autochtones		Favoriser l'avancement des employés autochtones	
<b>EXTRANTS</b>	Nbre de contacts avec les collectivités autochtones à l'appui de la dotation et de l'emploi au SCC	Nbre de protocoles signés avec les Premières nations pour favoriser le recrutement au sein du SCC	Nbre de normes et d'outils jugés appropriés pour les candidats autochtones	Obstacles au recrutement des Autochtones inventoriés	Taux de réalisation des objectifs fixés en matière d'emploi	Nbre d'employés appariés aux qualifications requises	Nbre d'entrevues de fin d'emploi	Nbre de PPP préparés pour des employés autochtones	Nbre d'employés autochtones bénéficiant de possibilités de perfectionnements
<b>RÉSULTATS IMMÉDIATS</b>	Meilleure image du SCC en tant qu'employeur pour les Autochtones	Augmentation des candidatures d'Autochtones	Nouvelles mesures positives à l'appui du recrutement d'Autochtones	Augmentation des inscriptions au répertoire national d'emplois pour les Autochtones	Augmentation des employés autochtones qualifiés dans toutes les régions	Augmentation des postes de durée indéterminée par rapport aux postes de durée déterminée		Augmentation significative des promotions d'Autochtones à des postes fonctionnels et de cadre	
<b>RÉSULTATS INTERMÉDIAIRES</b>	Réserve durable de candidats éventuels dans la collectivité autochtone		Tests de compétences bien adaptés	Répertoire national de candidats autochtones qualifiés en usage au SCC	Réalisation de tous les objectifs repères en matière de dotation	Milieu de travail positif bien établi propice à la participation et au maintien en poste des employés autochtones		Réalisation des objectifs pour tous les postes de gestion dans toutes les catégories professionnelles	Mécanismes en place pour favoriser le perfectionnement scolaire, universitaire et professionnel

**BUT**

**Représentation maximale des Autochtones au sein de l'effectif du SCC**

## **ANNEXE B**

### **Objectifs et indicateurs clés**

# EXAMEN DE LA STRATÉGIE DE RECRUTEMENT DES AUTOCHTONES

## EXAMINER LES OBJECTIFS ET INDICATEURS CLÉS CONNEXES

Chaque objectif s'accompagne d'une liste d'indicateurs clés à évaluer pour déterminer s'il a été atteint.

### Objectif 1

**Évaluer la mesure dans laquelle l'infrastructure mise en place permet aux régions d'atteindre les groupes-cibles au sein des collectivités autochtones et d'encourager ainsi les candidatures d'Autochtones.**

#### Indicateurs clés

1. Un processus clairement défini (précisant notamment les rôles et responsabilités de chacun) est en place pour les interventions directes auprès des collectivités autochtones.
2. Un Comité consultatif régional en matière d'emploi pour les Autochtones est en place, qui fournit des lignes directrices pour le renforcement des contacts avec les collectivités autochtones (conformément à la Stratégie nationale de recrutement des Autochtones approuvée par le Comité de direction).
3. Des fonds ont été alloués à la création d'un poste de coordonnateur national du recrutement des Autochtones (conformément à la Stratégie approuvée).
4. Des agents régionaux chargés du recrutement d'Autochtones s'emploient activement à assurer la participation des peuples autochtones et d'autres intervenants (conformément à la Stratégie nationale de recrutement des Autochtones approuvée par le Comité de direction).
5. Les activités de liaison directes avec les collectivités sont documentées dans chaque région.
6. Des stratégies sont en place pour le traitement de candidatures affluant en grande nombre.
7. Des mécanismes de suivi des candidatures sont en place.
8. Des données régionales indiquent que les collectivités autochtones accordent davantage d'importance au SCC en tant qu'employeur.

## **Objectif 2**

**Évaluer la mesure dans laquelle des mesures proactives ont été prises pour éliminer les obstacles au recrutement de candidats autochtones.**

### Indicateurs clés

1. Une structure d'organisation est en place pour gérer et coordonner la Stratégie nationale de recrutement des Autochtones.
2. Un niveau de ressources suffisant a été affecté à long terme au poste d'agent responsable du recrutement d'Autochtones dans chaque région (conformément à la Stratégie approuvée).
3. Les agents régionaux responsables du recrutement d'Autochtones connaissent et comprennent leur rôle pour ce qui est d'influer sur les modifications apportées aux politiques et aux pratiques du SCC en matière de ressources humaines.
4. Il y a une interaction continue entre les membres de l'équipe nationale de gestion de carrière pour les Autochtones, et les administrations régionales et nationale.
5. Des Autochtones font partie des jurys de présélection.
6. On fait le nécessaire pour éliminer les procédures et pratiques de sélection qui font obstacle au recrutement des Autochtones.
7. Des données fiables démontrent une augmentation des inscriptions aux répertoires national et régionaux d'emplois pour les Autochtones.
8. Les normes et outils de sélection établis pour les candidats autochtones sont appliqués uniformément d'une région à l'autre du pays.

## Objectif 3

**Évaluer les progrès réalisés en matière de dotation en personnel autochtone qualifié.**

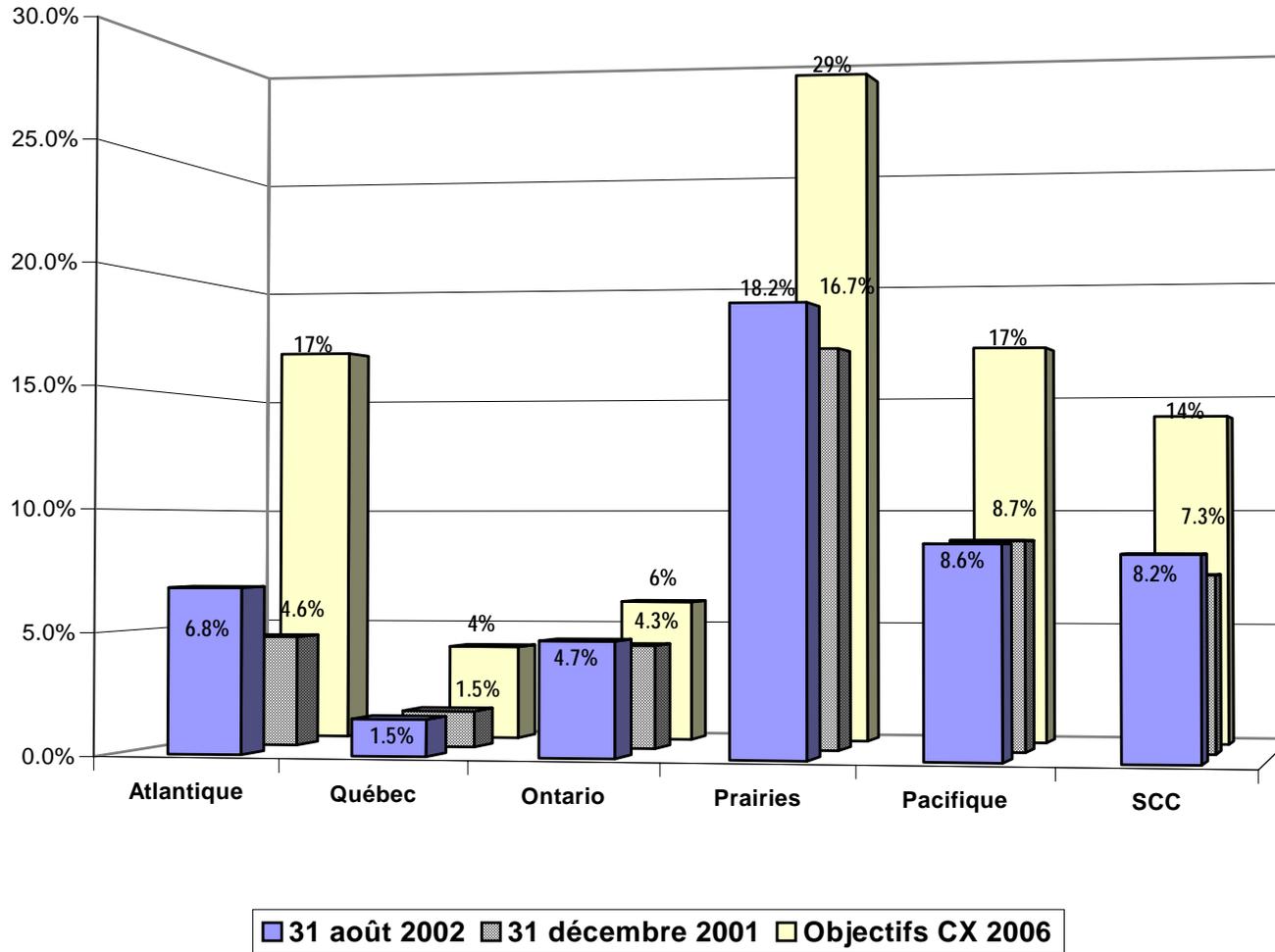
### Indicateurs clés

1. Un cadre existe qui tient les gestionnaires responsables de la réalisation des objectifs de dotation en personnel autochtone fixés pour leur région (conformément à la Stratégie nationale de recrutement des Autochtones).
2. Des objectifs annuels sont fixés dans chaque région relativement au recrutement d'Autochtones à des postes de durée indéterminée (conformément à la recommandation 1 de la Stratégie).
3. Un mécanisme de communication fiable est en place pour permettre au SCC d'honorer ses engagements relativement aux objectifs repères fixés pour les catégories CX et WP.
4. Un mécanisme de communication fiable est en place pour permettre au SCC de progresser vers la réalisation de l'objectif repère de 50 % d'Autochtones employés dans les pavillons de ressourcement.
5. Une structure de rapports hiérarchiques fiable est en place qui établit clairement les responsabilités de chacun en matière de dotation en personnel autochtone, dans les régions et à l'administration centrale.
6. Le personnel des Ressources humaines connaissent et font connaître les pouvoirs spéciaux et les mesures spéciales permettant de faciliter la nomination de candidats autochtones.
7. L'équipe nationale de gestion de carrière pour les Autochtones examine les mesures spéciales et pratiques exemplaires permettant d'accélérer le processus de dotation en personnel autochtone.

## **ANNEXE C**

**Représentation des Autochtones dans les groupes CX et WP au 31 août 2002**

### Représentation des Autochtones dans le groupe CX



## Représentation des Autochtones dans le groupe WP

