



mars 2023

# Recrutement de prestataires de services maîtrisant le français : conseils et stratégies



**Institut du savoir**  
sur la santé mentale et les dépendances  
chez les enfants et les jeunes

**Kids | Enfants**  
Come First | avant tout



## Remerciements

Cette ressource a été créée par Valerie Schutte, Madison Erbach, Nikky Summers et Melissa Jennings. Nous remercions les membres du comité francophone d'Enfants avant tout qui ont apporté une collaboration au projet, y compris Rachel Gouin, Hélène Fournier et Caroline Granger. Nous remercions les intervenant.e.s clé.e.s qui ont partagé leurs expériences et leur expertise.

## Référence suggérée

Institut du savoir sur la santé mentale et les dépendances chez les enfants et les jeunes (2023). *Recrutement de prestataires de services maîtrisant le français : conseils et stratégies*. [smdej.ca/recrutement](https://smdej.ca/recrutement)

# Table des matières

---

Vue d'ensemble	4
Pourquoi ce rapport a-t-il été élaboré? .....	4
Qu'avons-nous appris? .....	5
Comment l'avons-nous appris?.....	7

---

Pourquoi le recrutement est-il difficile?	8
En général, il est difficile de recruter au Canada.....	8
Il est difficile de recruter au Canada dans le secteur de la santé.....	8
Il est particulièrement difficile de recruter des prestataires de services maîtrisant le français dans les contextes bilingues et de langue française en situation minoritaire au Canada .....	9

---

Quelles stratégies les organismes peuvent-ils utiliser?	13
Stratégies générales de recrutement.....	13
Stratégies de recrutement propres aux prestataires de services maîtrisant le français .....	15

---

Quelles ressources peuvent aider les organismes dans leurs efforts de recrutement?	20
------------------------------------------------------------------------------------	----

---

Références	21
------------	----

## Vue d'ensemble

### Pourquoi ce rapport a-t-il été élaboré?

Le présent rapport a été conçu en tant que ressource pour aider [l'Équipe santé Enfants avant tout](#) à élaborer une stratégie de recrutement, de maintien en poste et de formation des ressources humaines dans la région sanitaire de Champlain, en Ontario. Le rapport a été préparé par l'[Institut du savoir sur la santé mentale et les dépendances chez les enfants et les jeunes](#) (« l'Institut du savoir »).



L'Institut du savoir crée des liens, transmet des connaissances et tire parti de son expertise pour améliorer les compétences des prestataires de services directs et des organismes de l'Ontario. L'Institut du savoir promeut et fait connaître avec enthousiasme les avantages de l'apprentissage organisationnel et de la pratique éclairée par des données probantes. De concert avec nos partenaires, nous travaillons à renforcer les programmes et les services de santé mentale de l'Ontario pour tous les enfants, les jeunes, les familles et les prestataires de soins.



L'Équipe santé Enfants avant tout comprend plus de 60 organismes, près de 1,100 médecins, et des enfants, des adolescents et des familles, qui se sont réunis pour offrir des services qui comptent pour les enfants, les jeunes et les familles. Sa mission est d'offrir un accès facile aux bons soins, au bon moment et au bon endroit pour les enfants et les jeunes de l'Est de l'Ontario.

---

Dans le présent rapport, nous utilisons le terme « prestataire(s) de services » pour désigner les prestataires de services directs et les professionnel.le.s qui travaillent dans le secteur de la santé mentale et de la lutte contre les dépendances, dans celui de la santé physique, ainsi que dans les deux secteurs.

### Que voulions-nous savoir?

Nous voulions savoir ce que font les organismes – particulièrement ceux du secteur de la santé – pour recruter des prestataires de services qui maîtrisent le français. Nous voulions aussi nous renseigner sur les pratiques de recrutement fondées sur des données probantes décrites dans la littérature.

Les « prestataires de services qui maîtrisent le français » sont ceux et celles qui communiquent en français dans le cadre de leur travail conformément aux normes de leur organisme.

Les « contextes bilingues et de langue française en situation minoritaire » désignent les communautés qui sont bilingues ou dont la langue prédominante n'est pas le français.

Cette ressource vise à atteindre les objectifs suivants :

- Expliquer les raisons pour lesquelles il est difficile de recruter des prestataires de services qui maîtrisent le français.
- Résumer les stratégies de recrutement prometteuses et fondées sur des données probantes, notamment des stratégies générales de recrutement, ainsi que celles qui sont propres au recrutement de candidat.e.s maîtrisant le français.
- Énumérer les ressources qui peuvent aider les organismes qui cherchent à recruter des prestataires de services maîtrisant le français dans les contextes bilingues et de langue française en situation minoritaire au Canada.

Les stratégies et les principes directeurs présentés dans cette ressource sont tirés d'une analyse contextuelle qui comprenait un examen rapide et non systématique de la littérature. De plus, nous avons consulté des intervenant.e.s clés et des leaders dans le domaine qui ont une expérience directe de recrutement de prestataires de services qui maîtrisent le français.

## Qu'avons-nous appris?

### **Il est difficile de recruter des prestataires de services, particulièrement ceux et celles qui maîtrisent le français.**

Les pénuries de main-d'œuvre et la difficulté à recruter des employé.e.s qualifié.e.s sont les principaux obstacles auxquels se heurtent les entreprises au Canada. Ces obstacles devraient persister à long terme. Les secteurs de la santé mentale, de la lutte contre les dépendances et de la santé des enfants et des jeunes sont particulièrement touchés par ces problèmes de recrutement, car la demande de services va en augmentant.

Les employeurs qui cherchent à recruter des prestataires de services maîtrisant le français doivent composer avec un bassin limité de candidat.e.s qualifié.e.s dans un environnement très concurrentiel. Le bassin est limité parce que les candidat.e.s doivent posséder des qualifications professionnelles avancées et spécialisées, ainsi que maîtriser le français.

## **Diverses stratégies peuvent servir à recruter des prestataires de services maîtrisant le français.**

Les employeurs peuvent travailler à rehausser leur réputation en matière de prestation de services en français. Les organismes non francophones peuvent mettre en œuvre des stratégies pour créer un milieu de travail équitable pour les prestataires de services qui maîtrisent le français et éliminer les obstacles à la prestation de services en français.

Les organismes peuvent utiliser une combinaison de stratégies générales de recrutement qui s'appliquent aux prestataires de services, peu importe la langue qu'ils maîtrisent, en association avec des stratégies adaptées pour attirer des prestataires de services qui maîtrisent le français.

Voici quelques stratégies générales de recrutement :

- Créer des offres d'emploi très visibles.
- Offrir des incitatifs concurrentiels aux nouvelles recrues, ainsi qu'aux membres actuels du personnel qui recommandent les candidat.e.s retenu.e.s.
- Créer des conditions de travail favorables.
- Collaborer avec le personnel, les bénévoles et les membres de la communauté pour élaborer des stratégies de recrutement.
- Embaucher d'ancien.ne.s client.e.s.
- Aider les membres du personnel qui déménagent pour le travail à s'intégrer à l'ensemble de la communauté.

Voici quelques stratégies de recrutement adaptées aux prestataires de services maîtrisant le français :

- Afficher des offres d'emploi qui attireront des prestataires de services maîtrisant le français – par exemple, utiliser des offres d'emploi bilingues ou en français seulement.
- Offrir une rémunération pour le bilinguisme et la maîtrise du français.
- Recruter des étudiant.e.s.
- Utiliser le sous-classement. Dans le cadre de cette approche, les candidat.e.s ayant la capacité d'exécuter les tâches du poste sont embauché.e.s et reçoivent une formation. Cette stratégie permet aux candidat.e.s qui ne sont peut-être pas pleinement qualifié.e.s de travailler en vue de satisfaire aux qualifications du poste.
- Bâtir une culture organisationnelle accueillante pour les francophones et ceux et celles qui maîtrisent le français.
- Donner accès à la formation en français.
- Assurer des conditions de travail équitables.



## Comment l'avons-nous appris?

Nous avons mené un examen non systématique de la littérature grise et empirique afin de répertorier les données probantes sur les pratiques de recrutement et d'acquisition de talents. Nous avons mis l'accent sur les prestataires de services maîtrisant le français dans des contextes bilingues et de langue française en situation minoritaire au Canada. Nous avons utilisé les termes de recherche suivants (en anglais) : *recruit* (recruter), *recruitment* (recrutement), *hiring* (embauche), *retention* (maintien en poste), *retain* (maintenir en poste), *development* (perfectionnement), *language training* (formation linguistique), *health* (santé), *French* (français) et *Canada*. Les données ont été recueillies au moyen de la plateforme de recherche Omni.

Peu de littérature a été trouvée sur le sujet. Nous avons prévu d'analyser des exemples de stratégies de recrutement provenant de recherches dans Google et d'organismes, mais le matériel d'analyse était limité.

En plus de l'examen non systématique, nous avons consulté six intervenant.e.s clés en Ontario ayant de l'expérience et de l'expertise en recrutement de prestataires de services francophones. Ces intervenant.e.s se sont manifesté.e.s à la suite d'une vaste campagne visant à repérer des personnes qui possèdent ces connaissances particulières en recrutement.

- Nous avons communiqué avec 51 personnes provenant de 41 organismes, notamment des organismes communautaires de santé mentale et de lutte contre les dépendances, des hôpitaux, des conseils scolaires et des réseaux de santé francophones.
- Nous avons envoyé une invitation à participer sur les comptes de médias sociaux ([Twitter](#), [LinkedIn](#) et [Facebook](#)) de l'Institut du savoir. Ces publications ont été vues par plus de 680 personnes.
- Nous avons fourni des trousse d'information à nos partenaires qui travaillent dans ce domaine pour qu'ils les transmettent à leurs réseaux (l'[Équipe santé Enfants avant tout](#), le Comité francophone Enfants avant tout et la [Société Santé en français](#)).

## Pourquoi le recrutement est-il difficile?

### En général, il est difficile de recruter au Canada

Les pénuries de main-d'œuvre et la difficulté à recruter des employés qualifiés sont les principaux obstacles auxquels se heurtent les entreprises au Canada. Ces problèmes devraient demeurer des défis à long terme (Fair et coll., 2022; Statistique Canada, 2022a).

- Plus du tiers des entreprises au Canada ont éprouvé des pénuries de main-d'œuvre et des difficultés de recrutement en 2022 (Fair et coll., 2022).
- Le taux de chômage a atteint un creux sans précédent, tandis que la participation au marché du travail a établi un niveau record (Fair et coll., 2022).
- Le nombre d'emplois vacants au Canada augmente (Fair et coll., 2022). En fait, les postes vacants en 2021 étaient 80 % plus élevés qu'avant la pandémie de COVID-19 (Statistique Canada, 2022a).
- La moyenne d'âge de la population en âge de travailler du Canada est la plus élevée de son histoire, avec plus de 20 % des Canadiens d'âge actif approchant de la retraite (Statistique Canada, 2022b).

### Il est difficile de recruter au Canada dans le secteur de la santé

- Plus de 70 % des organismes du secteur canadien de la santé affirment qu'il est plus difficile de recruter du personnel qu'il y a un an (Fair et coll., 2022).
- Les postes vacants dans le secteur de la santé ont augmenté de près de 92 % entre septembre et décembre 2021, comparativement à la même période avant la pandémie (Association médicale canadienne et Deloitte, 2022).
- Il y a déjà une pénurie de prestataires de services de santé mentale qualifiés au Canada (gouvernement du Canada, 2022; Association des psychiatres de l'Ontario, 2018). Bon nombre de ceux et celles qui travaillent actuellement dans le secteur prévoient prendre leur retraite au cours des prochaines années (Statistique Canada, 2022b).

### La pandémie de COVID-19 a nui à la prestation des services de santé mentale et de santé

- La demande de services de santé est à la hausse (Association médicale canadienne et Deloitte, 2022; Broomfield et coll., 2021).
- Avant la pandémie, une personne sur cinq au Canada vivait avec une maladie mentale chaque année (Commission de la santé mentale du Canada, 2016).



- Pendant la pandémie, près d'un.e Canadien.ne sur trois a connu un déclin de sa santé mentale (Statistique Canada, 2022c). Pendant la pandémie, près d'un.e adulte canadien.ne sur trois ayant besoin de services de santé mentale ou physique a déclaré avoir tardé à demander des soins de santé (Statistique Canada, 2022d).
- Cette demande a entraîné une diminution des soins préventifs, des diagnostics plus tardifs, un traitement différé ou inadéquat des problèmes de santé, ainsi qu'une augmentation du nombre de client.e.s ayant des problèmes de santé complexes et avancés (Statistique Canada, 2022d).
- Alors que nous émergeons de la pandémie, le secteur de la santé mentale connaît un volume plus élevé de personnes à la recherche de services. En outre, le secteur sert des client.e.s ayant des préoccupations plus aiguës et plus complexes (Bowden et coll., 2022; Broomfield et coll., 2021).

Cette demande de main-d'œuvre sans précédent contribue au nombre croissant de postes vacants dans le secteur de la santé (Statistique Canada, 2022b). Les candidat.e.s potentiel.le.s savent qu'en raison de pénuries de main-d'œuvre, le personnel actuel de la plupart des organismes fait des heures de travail supplémentaires pour compenser (Fair et coll., 2022), et qu'on pourrait leur demander ou leur imposer le même sacrifice. Bon nombre de prestataires de services prévoient quitter leur emploi ou changer d'emploi au cours des prochaines années. Les principales raisons évoquées sont les suivantes : le stress ou l'épuisement professionnel, les préoccupations liées à leur propre santé mentale et un manque de satisfaction au travail (Statistique Canada, 2022b).

## Il est particulièrement difficile de recruter des prestataires de services maîtrisant le français dans les contextes bilingues et de langue française en situation minoritaire au Canada

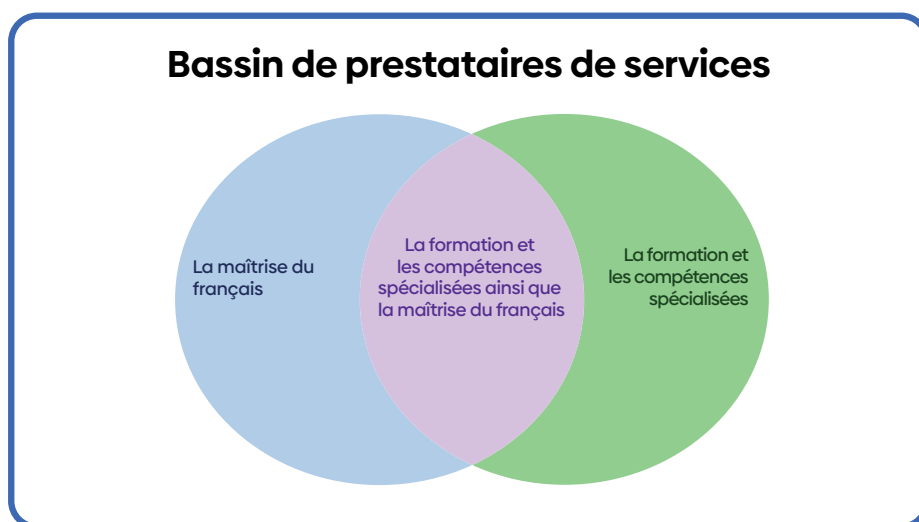
C'est dans ce contexte complexe et difficile que les organismes ont de la difficulté à recruter des prestataires de services qui maîtrisent le français. Le recrutement de prestataires de services maîtrisant le français comporte des considérations et des défis uniques (Société Santé en français, 2006; Réseau franco-santé du Sud de l'Ontario, 2022).

Il existe un bassin très limité de candidat.e.s qualifié.e.s (OZi, 2021; Réseau franco-santé du Sud de l'Ontario, 2018). De plus, de nombreux organismes de plusieurs secteurs se disputent des mêmes candidat.e.s. Le bassin de prestataires spécialisé.e.s maîtrisant le français est limité. En effet, ceux-ci

ou celles-ci doivent posséder des qualifications professionnelles avancées et spécialisées, ainsi que la maîtrise du français (OZi, 2021; Réseau franco-santé du Sud de l'Ontario, 2018).

La proportion de candidat.e.s maîtrisant le français est en baisse dans les secteurs de la santé mentale, de la lutte contre les dépendances et de la santé (Statistique Canada, 2021). Les jeunes prestataires de services qui entrent sur le marché du travail ont des niveaux plus faibles de maîtrise du français (Statistique Canada, 2021). De plus, bon nombre de ceux et celles qui travaillent actuellement dans un contexte linguistique en situation minoritaire approchent de la retraite (Statistique Canada, 2021).

**Figure 1 :** Représentation du bassin limité de prestataires de services au Canada.



*Remarque : La figure est fournie à titre indicatif seulement. Elle ne représente pas les proportions réelles.*

### **Les organismes n'ont peut-être pas une bonne réputation quant à la maîtrise du français**

Selon les conversations que nous avons eu.e.s avec des leaders du secteur, la réputation des employeurs peut également contribuer aux problèmes de recrutement. Pour les prestataires de services qui maîtrisent le français, la réputation des organismes en ce qui a trait à l'équité et à l'inclusion du personnel et de la clientèle maîtrisant le français (y compris les francophones) peut être particulièrement importante.

Ce qui peut paraître surprenant, c'est que de nombreux organismes bilingues qui cherchent à recruter des prestataires de services maîtrisant le français n'ont pas la réputation d'offrir des services en français. Par conséquent, les candidat.e.s potentiel.le.s n'envisagent pas de travailler

pour ceux-ci au moment de la recherche d'un emploi. Par exemple, dans nos conversations avec des organismes communautaires bilingues de santé mentale, certains nous ont expliqué que leurs médias sociaux sont exclusivement ou principalement en anglais. Le public n'est donc pas au courant que l'organisme offre des services en français ou qu'il recrute du personnel maîtrisant le français.

### **Les conditions de travail des organismes peuvent être inéquitables pour les prestataires de services maîtrisant le français**

Dans les organismes bilingues, les prestataires de services maîtrisant le français ont tendance à avoir une charge de travail supplémentaire comparativement à leurs collègues qui ne travaillent qu'en anglais. Leurs homologues travaillant dans des organismes francophones sont victimes de la même iniquité (Engstrom et coll., 2009; Savard et coll., 2017). Par exemple, nous avons entendu dire que les prestataires de services bilingues peuvent avoir une charge de travail plus importante que les employé.e.s qui travaillent dans une seule langue, surtout lorsqu'il y a un nombre limité de prestataires de services bilingues dans un organisme (Engstrom et coll., 2009). Les membres du personnel peuvent également être appelé.e.s à traduire ou à interpréter afin d'aider leurs collègues, ajoutant ainsi du travail et des responsabilités supplémentaires à leur rôle (Engstrom et coll., 2009; Savard et coll., 2017).

Environ 60 % des prestataires de services qui maîtrisent le français dans les contextes bilingues et de langue française en situation minoritaire au Canada n'utilisent pas le français au travail (Statistique Canada, 2021). Par exemple, bien que les prestataires de services maîtrisant le français puissent utiliser le français pour servir les client.e.s qui accèdent aux services en français, ils peuvent devoir utiliser l'anglais avec leurs collègues et leurs superviseur.e.s et à des fins de production de rapports (Savard et coll., 2017).

Certain.e.s prestataires de services qui maîtrisent le français ont l'impression que leurs possibilités d'avancement pourraient être moins nombreuses en raison de la pénurie de prestataires de services directs bilingues, même s'ils veulent passer à un poste supérieur ou à un rôle différent au sein de l'organisme (Engstrom et coll., 2009; Savard et coll., 2017). Dans les petits organismes communautaires de santé mentale, les possibilités d'avancement peuvent être particulièrement restreintes, compte tenu de la taille de l'organisme et du financement limité.

### **Les organismes pourraient se heurter à des obstacles à la prestation de services en français**

Comme il manque de documents de programme en français (Savard et coll., 2017), les prestataires de services bilingues sont souvent tenu.e.s de traduire ceux-ci et d'offrir des programmes qui ont été élaborés en anglais seulement. Lorsque les documents du programme sont traduits en français, leur qualité peut être source de préoccupations. Par exemple :

- Les documents peuvent être désuets.
- Les documents ont été officieusement ou mal traduits.
- Les documents et les programmes peuvent ne pas être adaptés sur le plan culturel.
- Il y a peu ou pas de preuves en ce qui concerne la validation du programme traduit.

### **Les prestataires de services qui maîtrisent le français pourraient ne pas vouloir vivre dans un contexte de langue française en situation minoritaire**

Les considérations liées à la qualité de vie peuvent jouer un rôle dans le recrutement de prestataires de services maîtrisant le français. De nombreux organismes tentent de recruter des prestataires de services maîtrisant le français dans d'autres provinces et territoires (Statistique Canada, 2021). Ces efforts de recrutement sont déployés en particulier au Nouveau-Brunswick (la seule province officiellement bilingue du Canada) et au Québec (la seule province du Canada où le français est la langue majoritaire). Cependant, les efforts de recrutement dans d'autres provinces et territoires ont tendance à échouer. En effet, près de deux Canadien.ne.s sans emploi sur trois n'accepteraient pas les emplois offerts dans une autre province ou ailleurs dans leur province d'origine, pour des raisons familiales ou sociales (Morissette, 2017). Nos conversations avec les organismes communautaires de santé mentale nous ont permis d'apprendre que les prestataires de services maîtrisant le français sont encore moins disposé.e.s à déménager pour le travail, ne voulant pas quitter leur communauté linguistique et vivre dans un contexte bilingue ou de langue française en situation minoritaire.

Lorsque les organismes réussissent à recruter des prestataires de services maîtrisant le français dans d'autres provinces et territoires, le succès est généralement de courte durée. Le taux de maintien en poste est faible. Bon nombre de ces prestataires de services ont de la difficulté à s'intégrer à la communauté et quittent souvent leur emploi après quelques années afin de retourner dans leur communauté d'origine.

## Quelles stratégies les organismes peuvent-ils utiliser?

Les organismes peuvent utiliser une combinaison de stratégies générales de recrutement qui s'appliquent aux prestataires de services, peu importe la langue maîtrisée, et de stratégies de recrutement qui sont plus adaptées aux prestataires de services qui maîtrisent le français.

Il est fortement recommandé que les organismes planifient, surveillent et évaluent leurs efforts de recrutement afin de déterminer quelles stratégies sont les plus efficaces.

L'information ci-dessous est étayée par de la littérature grise et empirique, ainsi que par des consultations avec des intervenant.e.s clés en Ontario ayant de l'expérience et de l'expertise en recrutement de prestataires de services francophones dans des contextes bilingues et de langue française en situation minoritaire au Canada.

### Stratégies générales de recrutement

#### **Créer des offres d'emploi très visibles**

- Utiliser des titres de poste courants et la langue appropriée pour le domaine afin de s'assurer que l'offre d'emploi est facile à trouver dans les moteurs de recherche d'emploi populaires.
- Publier les offres d'emploi sur divers sites Web et sur des babillards d'emplois comme Indeed, Monster, LinkedIn et les plateformes de médias sociaux telles que Facebook, Twitter, Instagram et TikTok.
- Afficher les offres d'emploi sur plusieurs plateformes et à de nombreuses reprises (Beaulieu, 2010) pendant au moins 30 jours (Chaires de recherche du Canada, 2021).

#### **Offrir des incitatifs concurrentiels aux nouvelles recrues**

- Offrir des salaires et des incitatifs concurrentiels, comme des régimes d'avantages sociaux, des congés payés, des fonds pour le perfectionnement professionnel et le paiement des cotisations professionnelles annuelles (Witter et coll., 2020).
- Adapter les trousse d'embauche aux candidat.e.s. Par exemple, la plupart des jeunes infirmier.ère.s au Canada valorisent l'emploi à temps plein que ceux et celles plus âgé.e.s (O'Brien-Pallas et coll., 2007).

### **Offrir des incitatifs aux membres du personnel actuels qui recommandent des candidat.e.s retenu.e.s**

- Offrir des incitatifs aux membres du personnel actuels pour les encourager à aiguiller leurs contacts professionnels vers des postes disponibles dans leur organisme – autrement dit, un programme de recommandation d'employé.e.s. Si la personne est embauchée, l'employé.e qui l'a recommandée bénéficie d'une reconnaissance ou reçoit une récompense.

### **Créer des conditions de travail favorables**

- Favoriser l'autonomie au sein de l'organisme. L'autonomie signifie donner aux prestataires de services la liberté de travailler selon la méthode de leur choix dans le cadre de leur poste. Il peut s'agir d'établir ses propres délais, de contrôler son flux de travail, de décider de son horaire de travail ou d'avoir le pouvoir de prendre des décisions au sujet des soins prodigués aux patient.e.s.
- Promouvoir des conditions de travail souples (p. ex. heures de travail et modèles flexibles).
- Établir un leadership positif. Déployer des efforts délibérés pour veiller à ce que chaque membre de l'équipe possède les compétences, les outils et les ressources nécessaires pour accomplir son travail et ses tâches ou pour connaître du succès dans un projet à long terme. Cette approche comprend des vérifications régulières, une communication ouverte, ainsi que l'établissement de relations positives et de confiance avec les collègues.
- Offrir des possibilités d'avancement au sein de l'organisme.
- Offrir un emploi stable avec des postes à temps plein et permanents (Witter et coll., 2020).

### **Faire participer d'autres intervenant.e.s à l'élaboration de stratégies de recrutement**

- Solliciter des stratégies de recrutement auprès du personnel, des bénévoles, des étudiant.e.s et de la communauté (Secrétariat aux affaires francophones, 2021). Il pourrait s'agir d'inviter d'autres intervenant.e.s à faire part de leurs idées en envoyant un courriel aux ressources humaines, en commentant des publications sur les médias sociaux ou en laissant une rétroaction sur la page Carrières du site Web de l'organisme.
- Tenir des groupes de discussion avec des étudiant.e.s de niveau postsecondaire qui maîtrisent le français.

### **Embaucher d'ancien.ne.s client.e.s**

- Si votre organisme offre des services liés à l'emploi, déterminer s'il serait approprié d'embaucher d'ancien.ne.s client.e.s.



## **Aider le personnel qui déménage pour le travail à s'intégrer à la communauté**

- Créer des groupes de soutien par les pairs pour aider le personnel qui déménage pour le travail à s'habituer au milieu de travail et à bien s'installer dans l'ensemble de la communauté.

## **Stratégies de recrutement propres aux prestataires de services maîtrisant le français**

Le bassin de prestataires de services maîtrisant le français français est limité. La création d'un effectif équitable, diversifié et inclusif peut contribuer à faire en sorte que des candidat.e.s qualifié.e.s ne soient pas laissé.e.s de côté.

### **Afficher les emplois de manière à attirer les prestataires de services maîtrisant le français**

- Afficher les offres d'emploi en français et en anglais. Si vos offres d'emploi bilingues reçoivent des réponses de prestataires de services qui ne maîtrisent pas le français, envisager de les afficher en français seulement.
- Inclure la mention « Le français est un atout » dans toutes les offres d'emploi (Secrétariat aux affaires francophones, 2021).
- Évaluer les besoins de votre organisme et le niveau de qualification requis pour le poste. Réviser et élaborer les exigences du poste au besoin.
  - Par exemple, si votre organisme a de la difficulté à embaucher un.e psychologue qui maîtrise le français, vous pourriez évaluer les besoins de votre clientèle et de votre organisme. Vous pourriez ainsi déterminer si un autre type de professionnel.le de la santé (p. ex. un.e travailleur.euse social.e) qui maîtrise le français pourrait répondre à ces besoins.
- Inclure dans les offres d'emploi les qualifications et les compétences nécessaires pour le poste et utiliser un langage qui met davantage l'accent sur les capacités que sur l'expérience (Chaires de recherche du Canada, 2021).

### **Offrir une rémunération pour le bilinguisme**

- Offrir plus d'argent pour le bilinguisme. Dans une étude américaine, 75 % des travailleur.euse.s sociaux.ales bilingues ont déclaré qu'il était raisonnable de s'attendre à ce que les compétences linguistiques soient rémunérées, surtout compte tenu de la charge de travail supplémentaire souvent imposée au personnel bilingue (Engstrom et coll., 2009).

## Recruter des étudiant.e.s maîtrisant le français

- Faire de la sensibilisation dans les écoles secondaires et les établissements postsecondaires afin de promouvoir les carrières en santé et les cheminements de carrière possibles. Souligner l'importance de la maîtrise du français dans les carrières en santé.
- Collaborer avec les écoles secondaires et les établissements d'enseignement postsecondaire afin d'offrir aux étudiant.e.s qui maîtrisent le français des stages dans votre organisme (Santé Canada et Agence de la santé publique du Canada, 2013). Par exemple, communiquer avec des écoles secondaires qui offrent une [Majeure Haute Spécialisation en santé et bien-être](#).
  - Ne pas oublier que les étudiant.e.s qui maîtrisent le français ne se trouvent pas nécessairement dans des écoles secondaires, des établissements d'enseignement postsecondaire, des programmes ou des administrations francophones ou bilingues.
  - Envisager de collaborer avec les établissements d'enseignement postsecondaire afin de trouver des façons de repérer les étudiant.e.s qui maîtrisent le français.
- Embaucher des étudiant.e.s maîtrisant le français qui ont terminé des stages dans votre organisme avec succès (Santé Canada et Agence de la santé publique du Canada, 2013).
  - Si votre organisme met en œuvre cette stratégie, vous voudrez peut-être surveiller le pourcentage d'étudiant.e.s qui sont embauché.e.s et utiliser cette information dans le marketing des futurs stages d'étudiant.e.s.
- Afficher les offres d'emploi sur les babillards d'emplois des établissements d'enseignement postsecondaire, notamment ceux qui peuvent être propres aux personnes ayant une maîtrise du français (Santé Canada et Agence de la santé publique du Canada, 2013).
- Offrir des bourses aux étudiant.e.s maîtrisant le français qui finissent des programmes de santé.
  - Envisager d'accorder la préférence aux programmes de santé en français et aux programmes liés à des services où il y a actuellement une pénurie de prestataires de services (Santé Canada et Agence de la santé publique du Canada, 2013).

## Utiliser le sous-classement

- Déterminer s'il est possible et approprié de recruter certain.e.s professionnel.le.s dans le cadre d'un sous-classement. Le sous-classement permet d'embaucher des candidat.e.s qui ont la capacité et le potentiel, mais qui ne sont peut-être pas entièrement qualifié.e.s pour remplir toutes les fonctions du poste. La mise en œuvre de cette stratégie exigerait d'évaluer les candidat.e.s pour déterminer si ces personnes peuvent répondre aux exigences du poste en suivant une formation dans un délai précis.
  - Présenter des offres d'emploi conditionnelles aux candidat.e.s qui n'ont pas le niveau requis de maîtrise en français (Savard et coll., 2017). La mise en œuvre de cette mesure peut impliquer l'embauche d'une personne qui n'est pas encore bilingue, à la condition qu'elle le devienne pour obtenir son statut d'employé.e permanent.e.
  - Fournir un plan de formation ou de perfectionnement aux candidat.e.s maîtrisant le français qui doivent acquérir de l'expérience supplémentaire ou obtenir une certification pour satisfaire aux exigences du poste.
- Élaborer des politiques et des procédures pour les nominations dans le cadre d'un sous-classement.

## Bâtir une culture organisationnelle accueillante pour les francophones et ceux et celles qui maîtrisent le français

- Encourager les employé.e.s qui maîtrisent le français à utiliser le français pour communiquer avec la clientèle et les collègues, selon le cas, afin de maintenir et d'améliorer leurs compétences (Savard et coll., 2017).
- Fournir tous les documents requis en français (p. ex. les politiques de l'organisme, les documents de formation, les outils d'évaluation de la santé mentale et de dépistage). Il pourrait être nécessaire à cette fin d'obtenir des documents en français ou de les faire traduire.
- Veiller à ce que les activités de sensibilisation et de marketing de l'organisme soient en français (p. ex. publier régulièrement des messages en français dans les médias sociaux).
- Avoir un site Web bilingue.
- Préconiser l'équité en santé.
  - Faire ressortir à quel point l'embauche de prestataires de services maîtrisant le français peut faire progresser l'équité en santé et souligner la nécessité d'avoir plus de prestataires ayant cette compétence.

- L'équité en santé est atteinte lorsque chaque personne peut atteindre son plein potentiel en matière de santé physique et mentale et de mieux-être (Organisation mondiale de la Santé, 2022).
- Les personnes qui maîtrisent le français dans un contexte de langue française en situation minoritaire au Canada ont tendance à rencontrer des obstacles en matière de soins de santé mentale, de dépendances et de santé physique. Elles ont également tendance à ne pas recevoir la même qualité de service et à connaître des disparités en santé (Société Santé en français, 2022).
- Accroître la visibilité des professionnel.le.s francophones au sein de l'organisme. Par exemple, indiquer dans la signature de courriel toute langue dans laquelle chaque membre du personnel peut communiquer.
- Créer des communautés de pratique pour les prestataires de services maîtrisant le français.
- Encourager l'utilisation du français au travail.
- Célébrer les cultures francophones. Il pourrait s'agir d'organiser des activités spéciales pendant les festivals francophones, de servir des mets traditionnels, de publier des vidéos sur les cultures francophones sur les médias sociaux (Secrétariat aux affaires francophones, 2021).
- Utiliser des messages clairs qui valorisent la maîtrise du français et les cultures francophones dans toutes les communications pertinentes. Par exemple, présenter des affiches en milieu de travail qui soulignent l'importance de parler français. Des messages organisationnels uniformes peuvent aider à faire en sorte que les employé.e.s se sentent à l'aise de communiquer dans l'une des deux langues (Savard et coll., 2017).

### **Donner accès à la formation en français**

- Offrir la possibilité de recevoir une formation en français gratuite, accessible et souple qui couvre la terminologie technique dans les documents de recrutement. Par exemple, vous pouvez inclure des renseignements sur la formation linguistique disponible chez votre organisme dans des lettres d'offre et des invitations à des entrevues pour des postes.
- Offrir de la formation en français au sein de l'organisme ou faciliter l'accès à la formation en français pour tout le personnel que cela intéresse, y compris les prestataires de services maîtrisant le français.
  - Bon nombre de prestataires de services n'ont pas l'occasion de travailler en français. Par conséquent, la formation peut les aider à maintenir leurs compétences linguistiques et à accroître leur confiance (Secrétariat aux affaires francophones, 2021).

- Même lorsque les membres du personnel ont l'occasion de travailler dans leur langue seconde, ils peuvent avoir de la difficulté à traduire la terminologie technique et professionnelle (Engstrom et coll., 2009). La formation linguistique spécialisée peut régler ce problème.
- Couvrir une partie ou la totalité des coûts de la formation en français.
- Encourager les prestataires de services à suivre une formation en français pendant les heures de travail (Savard et coll., 2017).
- Proposer une formation linguistique au personnel existant lors des évaluations de rendement (Secrétariat aux affaires francophones, 2021).

### **Assurer des conditions de travail équitables**

- Reconnaître la charge de travail plus lourde qui incombe ou peut incomber aux employé.e.s bilingues par rapport à leurs collègues qui travaillent dans une seule langue.
- Assurer des charges de travail équitables pour le personnel bilingue. Il s'agira de surveiller et de comparer les charges de travail des employé.e.s maîtrisant le français et celles des autres et d'entreprendre des initiatives pour accroître l'équité.
- Recourir à des services externes de traduction et d'interprétation, plutôt que de compter sur le personnel interne.
- Veiller à ce qu'il y ait des possibilités d'avancement pour les prestataires de services qui maîtrisent le français. Il pourrait s'agir de préconiser davantage de rôles de direction dans le secteur de la santé pour ceux et celles qui maîtrisent le français.

## Quelles ressources peuvent aider les organismes dans leurs efforts de recrutement?

La [Stratégie pour la main-d'œuvre bilingue de la santé 2.0](#) du Réseau franco-santé du Sud de l'Ontario. Cette ressource est conçue pour aider les organismes de santé à élaborer une stratégie bilingue de gestion des talents qui leur permettra de se démarquer pendant la pénurie actuelle de ressources humaines en santé.

La [Stratégie Ressources humaines en santé](#) du Réseau franco-santé du Sud de l'Ontario. Ce cours en ligne de neuf modules sur les stratégies en matière de ressources humaines en santé présente des concepts et des plans d'action visant à accroître les services de santé en français partout au Canada. Il fournit un cadre de recrutement et de maintien en poste de ressources humaines bilingues dans le contexte des services de santé pour une population minoritaire. Il est accessible en français et en anglais.

Le [Cadre de référence pour le recrutement et la rétention des ressources humaines bilingues en santé](#) du Réseau franco-santé du Sud de l'Ontario. Cette ressource propose un cadre pour le recrutement et le maintien en poste de ressources humaines bilingues dans le contexte des services de santé pour une population minoritaire.



## Références

- Association médicale canadienne et Deloitte (2021). [\*Mesures pour relever les défis du système de santé du Canada : Examen des budgets fédéral, provinciaux et territoriaux de 2022.\*](#)
- Beaulieu, M. (2010). *Language training, cultural adaptation and French-language health services.*
- Bowden, C. F., Worsley, D. et Doupnik, S. K. (2022). [\*Mental health and COVID-19 in pediatric emergency departments: Perspectives from directors.\*](#) *Journal of Adolescent Health, 71*, p. 360-363.
- Broomfield, A. S., Rodd, I. et Winckworth, L. (2021). [\*Paediatric mental health presentations prior to, and during, the COVID-19 pandemic.\*](#) *Archives of Disease in Childhood, 106*(1), p. 283-284.
- Chaires de recherche du Canada (2021). [\*Créer un milieu de recherche axé sur l'équité, la diversité et l'inclusion : guide des pratiques exemplaires de recrutement, d'embauche et de maintien en poste.\*](#) Gouvernement du Canada.
- Commission de la santé mentale du Canada (2020). [\*La nécessité d'investir dans la santé mentale au Canada.\*](#)
- Engstrom, D. W., Piedra, L. M. et Min, J. W. (2009). [\*Bilingual social workers: Language and service complexities.\*](#) *Administration in Social Work, 33*(2), p. 167-185.
- Fair, R., Sood, S., Johnston, C., Tam, S. et Li, B. (2022). [\*Analyse des défis liés à la main-d'œuvre au Canada, deuxième trimestre de 2022.\*](#) Statistique Canada.
- Gouvernement du Canada (2022). [\*Soins de santé publique solides.\*](#)
- Morissette, R. (2017). [\*Obstacles à la mobilité de la main-d'œuvre au Canada : données probantes fondées sur des enquêtes.\*](#) Statistique Canada.
- O'Brien-Pallas, L., Murphy, G. T., Birch, S., Kephart, G., Meyer, R., Eisler, K., Lethbridge, L. et Cook, A. (2007). [\*Comment modéliser les ressources humaines en santé : défier le passé, créer le futur.\*](#) Fondation canadienne de la recherche sur les services de santé.
- Ontario Psychiatric Association (2018). [\*Ontario needs psychiatrists: Chronic psychiatry shortage contributing to Canada's mental health crisis.\*](#)
- Organisation mondiale de la Santé. (2022). [\*Health equity.\*](#)
- OZi (2021). [\*Portrait des besoins en matière de service de santé pour enfants et jeunes francophones et leurs familles : Région sanitaire Champlain.\*](#)
- Réseau franco-santé du Sud de l'Ontario (2018). [\*Stratégie ressources humaines en santé.\*](#)
- Réseau franco-santé du Sud de l'Ontario (2022). [\*Stratégie pour la main-d'œuvre bilingue de la santé 2.0.\*](#)

- Santé Canada et l'Agence de la Santé publique du Canada (2013). [Évaluation du Programme de contribution pour les langues officielles en santé 2008-2012.](#)
- Savard, S., de Moissac, D., Benoît, J., Ba, H., Zellama, F., Giasson, F. et Drolet, M. (2017). [Recruitment and retention of bilingual health and social service professionals in Francophone minority communities in Winnipeg and Ottawa.](#) Dans Drolet, M., Bouchard, P. et Savard, J. (Eds.), *Accessibility and active offer: Health care and social services in linguistic minority communities* (pp. 209-232). University of Ottawa Press.
- Secrétariat aux affaires francophones (2022). [Rapport sur les services en français, 2020-2021.](#)
- Société santé en français (2006). *Préparer le terrain. Soins de santé primaires en français en Ontario.*
- Société santé en français (2022). [Promouvoir l'équité d'accès aux services de santé en français.](#)
- Statistique Canada (2021). [Connaissance et utilisation de la langue officielle minoritaire au travail par les travailleurs de la santé, 2001 à 2016.](#)
- Statistique Canada (2022a). [De la recherche aux connaissances: L'immigration comme source de main d'œuvre.](#)
- Statistique Canada (2022b). [Les expériences vécues par les travailleurs de la santé pendant la pandémie de COVID-19, septembre à novembre 2021.](#)
- Statistique Canada (2022c). [La santé mentale dans un monde qui ne tourne pas rond.](#)
- Statistique Canada (2022d). [Les adultes canadiens ont remis à plus tard le recours à des soins de santé au cours de la première année de la pandémie.](#)
- Witter, S., Hamza, M. M., Alazemi, N., Alluhidan, M., Alghaith, T. et Herbst, C. H. (2020). [Human resources for health interventions in high- and middle-income countries: Findings of an evidence review.](#) *Human Resources for Health*, 18(1), p. 1-17.



 CYMHAOntario

 cymhaon

 cymha\_on

695, avenue Industrial, Ottawa (Ontario) K1G 0Z1

 – 1 613 737 2297

FR – smdej.ca

 – 1 613 738 4894

EN – cymha.ca