Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada | Treasury Board of Canada Secretariat

Canada

Créer une fonction publique diversifiée et inclusive : Rapport final - Groupe de travail conjoint syndical-patronal sur la diversité et l’inclusion.

Publié : le 2017-12-15

© Sa Majesté la Reine du chef du Canada,
représentée par le président du Conseil du Trésor, 2017

Publié par le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada
90 rue Elgin, Ottawa, Ontario, K1A 0R5, Canada

No de catalogue BT22-184/2017F-PDF
ISBN: 978-0-660-24010-7

Ce document est disponible sur Canada.ca, le site Web du gouvernement du Canada.

Ce document est disponible en médias substituts sur demande.

Nota : Pour ne pas alourdir le texte français, le masculin est utilisé
pour désigner tant les hommes que les femmes.

Also available in English under the title: Building a Diverse and Inclusive Public Service: Final Report - Joint Union/Management Task Force on Diversity and Inclusion.

Gouvernement du Canada | Government of Canada

Créer une fonction publique diversifiée et inclusive : Rapport final du Groupe de travail conjoint syndical-patronal sur la diversité et l'inclusion

Du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada

Sur cette page

1. Avant-propos
2. Résumé
3. Introduction
4. Contexte
5. Définitions et principes
6. Le cas de la diversité
7. Ce que nous avons entendu
8. Analyse, observations et recommandations
9. Conclusion
Annexe A : Sommaire des recommandations
Annexe B : Cadre de référence
Annexe C : Consultation et mobilisation
Annexe D : Sommaire du rapport provisoire du Cercle interministériel de collaboration sur la représentation des Autochtones dans la fonction publique fédérale
Annexe E : Recrutement des étudiants
Annexe F : Représentation par groupe visé par l'équité en matière d'emploi
Annexe G : Lexique des termes relatifs à l'éducation
Annexe H : Que disent les fonctionnaires à propos de la diversité et de l'inclusion?
Annexe I : L'optique axée sur la diversité et l'inclusion proposée par le Groupe de travail

1. Avant-propos

Le Groupe de travail conjoint syndical-patronal sur la diversité et l'inclusion dans la fonction publique est heureux de présenter son rapport définitif. Ce rapport lui permet de s'acquitter de son mandat, lequel consiste à :

- définir la diversité et l'inclusion dans la fonction publique;
- établir le cas de la diversité et de l'inclusion;
- recommander un cadre et un plan d'action [1].

Au cours de l'année écoulée, le Groupe de travail a eu le privilège d'écouter de nombreuses personnes, et d'apprendre d'elles, alors qu'elles partageaient leurs idées, leurs perspectives et leurs expériences personnelles. Nous les remercions de leur générosité et de leur engagement à renforcer la fonction publique. Nous tenons aussi à remercier le président du Conseil du Trésor et les représentants chefs des agents négociateurs, dont nous soulignons le leadership, pour le soutien qu'ils ont apporté à l'égard des travaux du Groupe de travail. Nous remercions particulièrement le secrétariat du Groupe de travail pour son dévouement envers les membres et son soutien à ces derniers.

S'il y a une leçon que les membres du Groupe de travail aimeraient souligner d'après leurs discussions riches et soutenues, c'est que le vrai changement culturel au sein d'une organisation survient seulement lorsque les gens comprennent :

- pourquoi le changement a un sens;
- comment ils peuvent y participer de façon proactive en tant que moteurs de changement et lorsqu'on leur fournit un appui adéquat et opportun pour le rendre possible.

Tel que l'a indiqué un répondant au sondage en ligne acheminé à 30 ministères [2] « nous vivons à une époque intéressante où de la fausse information est répandue, suscitant la peur [...] et nous devrions relever directement ce défi ». Pendant leurs délibérations, les membres du Groupe de travail ont été témoins d'un vaste élan de changement et de mobilisation à l'échelle de la fonction publique. Ils ont aussi relevé que, pour que cet élan donne lieu à des résultats, il faudra pouvoir compter sur un solide leadership aux plus hauts échelons et sur des efforts soutenus afin de :

- renforcer les arguments en faveur de la diversité et de l'inclusion;
- solidifier notre engagement vis-à-vis des valeurs et des résultats connexes en matière de diversité et d'inclusion [3].

La fonction publique d'aujourd'hui comprend de nombreuses générations et comporte une diversité croissante de personnes ayant des points de vue et des attentes diversifiés. Certes, le changement démographique continuera de transformer le visage de la fonction publique, mais le Groupe de travail estime qu'il faut investir des ressources considérables et déployer des efforts de façon proactive afin d'établir un effectif dynamique qui :

- représente la diversité en évolution du Canada;
- fait partie d'un milieu de travail accueillant et inclusif où chaque personne a l'occasion de faire apport de tous ses talents et de son plein potentiel.

Le Groupe de travail est d'avis que les recommandations qui figurent dans ce rapport constitueront une étape importante du renforcement de la diversité et de l'inclusion dans la fonction publique. Il est essentiel de disposer d'un milieu de travail de ce genre pour :

- attirer et maintenir en poste les personnes les plus talentueuses issues de diverses générations et présentant des cultures, des identités et des habiletés variées;
- créer une fonction publique plus saine et productive nous permettant de prendre de meilleures décisions et de produire de meilleurs résultats pour **toutes** les personnes du Canada.

La **vision** du Groupe de travail pour la diversité et l'inclusion dans la fonction publique du Canada est la suivante :

> **Une fonction publique de classe mondiale et représentative de la population canadienne, définie par son effectif diversifié et son milieu de travail accueillant, inclusif et encourageant, qui tient compte du contexte en évolution des droits de la personne au Canada et qui se consacre à l'innovation et à l'obtention de résultats.**

2. Résumé

▸ Titres de la section

La diversité a joué un rôle marquant dans l'histoire et le développement du Canada. Bien avant l'arrivée des immigrants européens et de la naissance du Canada en tant que pays, un grand nombre de peuples autochtones avaient des langues, des cultures et des traditions distinctes en tant que premiers peuples d'Amérique du Nord dans un territoire que l'on appelle aujourd'hui le Canada. Cette riche histoire autochtone, suivie de vagues d'immigration de partout sur la planète, a fait du Canada l'un des pays les plus diversifiés dans le monde.

Le Canada est aussi reconnu mondialement pour son approche en matière de diversité et son appui à cet égard. Il a mis au point un vaste cadre de lois et de politiques en évolution en appui aux divers éléments de la diversité et de l'inclusion, notamment :

- la Loi canadienne sur les droits de la personne;
- la Loi sur l'équité en matière d'emploi;

- la Loi sur le multiculturalisme canadien;
- la Loi sur les langues officielles.

> La pensée de groupe annule tout avantage possible associé aux opinions et aux idées diversifiées.
>
> — Commentaire formulé par un fonctionnaire à l'intention du Groupe de travail

Les organisations du monde qui ont le plus de succès reconnaissent que la diversité et l'inclusion :

- stimulent l'innovation;
- augmentent la productivité;
- créent un milieu de travail sain et respectueux.

Pour ces organisations, la diversité et l'inclusion ne sont pas facultatives : une diversité et une inclusion accrues permettent aux organisations de tirer parti des points de vue variés pour relever les défis complexes d'aujourd'hui.

En tant que plus grand employeur du pays, la fonction publique fédérale a l'obligation de s'assurer que ses employés sont représentatifs des personnes qu'ils servent. En effet, la Loi sur l'emploi dans la fonction publique reconnaît qu'il est « avantageux pour le Canada de pouvoir compter sur une fonction publique [...] représentative de la diversité canadienne » [4].

Malgré les signes de progrès et l'élan grandissant chez les hauts dirigeants et les employés favorables à la diversité et à l'inclusion au sein de la fonction publique, des défis chroniques et systémiques empêchent toujours l'accomplissement de plus de progrès. Par exemple :

- le groupe de la direction de la fonction publique ne reflète pas la diversité de la population du Canada [5];
- plus du cinquième des employés (22 %) ont déclaré avoir été harcelés au cours des 2 dernières années, selon les données recueillies dans le cadre du Sondage annuel auprès des fonctionnaires fédéraux de 2017 [6];
- il est difficile, en l'absence d'un cadre pangouvernemental sur la diversité et l'inclusion, de déterminer si les initiatives en cours donnent lieu à une réduction du nombre d'obstacles systémiques.

Un milieu de travail sain et productif est un environnement où les employés :

- se sentent accueillis, respectés, valorisés et soutenus;
- sont en mesure de s'exprimer librement;
- mettent à profit leur identité ainsi que leurs expériences, leurs compétences, leurs habiletés et leurs aptitudes dans le cadre de leur travail et de leurs relations avec leurs pairs.

Pour favoriser une plus grande diversité et une plus grande inclusion, la fonction publique du Canada doit :

- écouter les préoccupations de ses employés;
- accueillir les principes de la diversité;
- s'attaquer aux questions de la discrimination et du harcèlement en milieu de travail;
- veiller à ce que les dirigeants cernent et éliminent les obstacles systémiques et s'appliquent à concrétiser un milieu de travail diversifié et inclusif, et ce, d'une manière durable et attentive.

Plusieurs facteurs contribuent à un effectif sain et productif. Les mesures visant la diversité et l'inclusion doivent être alignées sur les initiatives clés du moment du gouvernement et renforcer ces dernières en vue de bâtir un meilleur milieu de travail. Voici quelques-unes de ces initiatives :

- la Stratégie pour la fonction publique fédérale sur la santé mentale en milieu de travail;
- le Plan des résultats du renouvellement de la fonction publique;
- les travaux en cours pour améliorer l'accessibilité en milieu de travail.

Le Groupe de travail a la certitude que les recommandations qu'il a proposées, lorsqu'appliquées, permettront d'entamer un processus de changement culturel plus senti, délibéré et durable, lequel donnera lieu à un effectif entièrement représentatif de la diversité en évolution du Canada et appuiera un milieu de travail accueillant et inclusif dont les membres pourront s'épanouir.

Le Groupe de travail a cerné 4 domaines d'intervention possible :

a. la gestion des personnes;
b. le leadership et la responsabilisation;
c. l'éducation et la sensibilisation;
d. l'optique axée sur la diversité et l'inclusion.

a) Gestion des personnes

La gestion des personnes englobe :

- l'amélioration de la représentation, de la sensibilisation, de la dotation, du recrutement, de l'intégration, du maintien en poste, de l'avancement professionnel et de la gestion de carrière;
- le règlement des problèmes liés à la discrimination, aux préjugés inconscients et au harcèlement.

> LGBTQ2+ (Lesbienne, gai, bisexuel, trans(genre), queer, bispirituel, et autres identités non-cisgenres et/ou non-hétérosexuelles) désigne les personnes lesbiennes, gaies, bisexuelles, trans(genres), queer et bispirituelles.

Parmi les mesures clés à prendre dans ce domaine, le Groupe de travail recommande que :

- Statistique Canada, en partenariat avec le Bureau du dirigeant principal des ressources humaines et Emploi et Développement social Canada, se penche sur les lacunes du côté des estimations de la disponibilité au sein de la population active en :
    - tenant compte des personnes qui ne sont pas des citoyens et qui travaillent au Canada;
    - recueillant des données sur la communauté LGBTQ2+ (Lesbienne, gai, bisexuel, trans(genre), queer, bispirituel, et autres identités non-cisgenres et/ou non-hétérosexuelles) [7] pour déterminer si celle-ci est sous-représentée;
    - mettant au point une méthodologie pour mettre à jour les données sur la disponibilité au sein de la population active pour les groupes d'équité en matière d'emploi entre les périodes de recensement.
- les ministères de la fonction publique utilisent les projections démographiques afin d'établir les objectifs en matière de diversité;
- les comités de sélection chargés de l'évaluation des candidats aient suivi une formation dans les sphères de la diversité et de l'inclusion et soient représentatifs d'au moins 2 groupes en quête d'équité au-delà du genre;
- la fonction publique établisse des engagements permanents en matière de rendement en vertu desquels les administrateurs généraux, les cadres supérieurs et les gestionnaires sont tenus responsables des mesures destinées à assurer un milieu de travail inclusif.

b) Leadership et responsabilisation

Le leadership et la responsabilisation englobent la clarification et le renforcement de la surveillance et de la responsabilisation des dirigeants.

Parmi les mesures clés à prendre dans ce domaine, le Groupe de travail recommande que :

- le gouvernement mette en place une législation qui appuie une fonction publique diversifiée et inclusive qui prévoit l'établissement d'un commissariat pour l'équité en matière d'emploi, la diversité et l'inclusion suivant le modèle du Commissariat aux langues officielles;
- le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, par l'entremise de son dirigeant principal des ressources humaines :

    - continue d’être l’organisme central chargé des orientations stratégiques et politiques liées à la diversité et à l’inclusion;
    - dispose des ressources nécessaires pour accueillir un centre patronal-syndical conjoint d’expertise en matière de diversité et d’inclusion qui aurait comme mission de promouvoir une fonction publique plus diversifiée et inclusive.
- un mécanisme d’accentuation de la diversité soit mis au point pour mesurer le travail et les progrès accomplis du côté de la diversité et de l’inclusion, et recommander des mesures correctives, au besoin (ce nouveau mécanisme peut servir de complément au Cadre de responsabilisation de gestion, mais le cadre à lui seul est insuffisant).

c) Éducation et sensibilisation

L’éducation et la sensibilisation consistent en l’affectation de ressources pour développer et adapter une approche pangouvernementale visant à renforcer la diversité et l’inclusion.

Parmi les mesures clés à prendre dans ce domaine, le Groupe de travail recommande que :

- une structure de gouvernance permanente assortie de ressources soit établie pour mettre au point une approche et un programme commun de formation [8] en matière de diversité et d’inclusion comportant des objectifs organisationnels, notamment :
    - des possibilités d’intégrer les principes et les pratiques rattachées à la diversité et à l’inclusion dans divers types de formation;
    - des occasions de perfectionnement pour les employés (orientation et perfectionnement en leadership).
- la formation sur la diversité et l’inclusion soit un élément obligatoire du processus d’intégration des nouveaux employés;
- la diversité et l’inclusion représentent une partie importante du programme de perfectionnement en leadership, et que ce programme porte sur des domaines comme :
    - la sensibilisation et l’efficacité interculturelles;
    - le respect et la civilité en milieu de travail;
    - l’atténuation des préjugés inconscients;
    - la compréhension des avantages d’une diversité et d’une inclusion accrues par rapport à la promotion d’un effectif et d’un milieu de travail sains et productifs.

> Examiner les politiques (et les pratiques) dans l’optique de la diversité.
>
> — Commentaire formulé par un fonctionnaire à l’intention du Groupe de travail

d) L’optique axée sur la diversité et l’inclusion

L'optique axée sur la diversité et l'inclusion consiste à tenir compte de la diversité et de l'inclusion dans le cadre de la prise de toute décision.

Parmi les mesures clés à prendre dans ce domaine, le Groupe de travail recommande que le gouvernement intègre une analyse de l'ensemble des décisions, des politiques, des programmes et des stratégies en matière de gestion des personnes afin d'en évaluer la répercussion sur le plan de la diversité et de l'inclusion. Le Groupe de travail a élaboré et propose un outil pratique pour aider les employés et les gestionnaires de l'ensemble de la fonction publique à mener une telle analyse.

La section 8 de ce rapport brosse un portrait complet de l'ensemble des recommandations qui y figurent. Une liste des recommandations est présentée à l'annexe A.

3. Introduction

▸ Titres de la section

Comme mentionné précédemment, la diversité a toujours été un élément important de l'histoire du Canada et, aujourd'hui, le Canada est l'un des pays les plus diversifiés dans le monde :

- Une personne sur 5 au Canada est née à l'extérieur du pays, ce qui représente le taux de population née à l'étranger le plus élevé parmi les pays membres du Groupe des Sept (auparavant le G8) [9].
- L'immigration représente les 2 tiers de la croissance démographique du Canada, la majorité des immigrants appartenant à des minorités visibles [10]. Statistique Canada prévoit que :
    - d'ici 2031, près de 1 Canadien sur 3 (31 %) appartiendra à une minorité visible [11] ;
    - près de la moitié de la population (44,2 % à 49,7 %) sera composée d'immigrants et d'enfants d'immigrants d'ici 2036 [12].
- Selon la source, la méthodologie et les groupes spécifiques inclus dans diverses études [13], les estimations des personnes qui s'identifient comme étant lesbiennes, gaies, bisexuelles ou transgenres au Canada oscillent considérablement, allant de 5 % [14] à 13 % [15]. Selon une étude récente, 54 % des personnes LGBTQ2+ (Lesbienne, gai, bisexuel, trans(genre), queer, bispirituel, et autres identités non-cisgenres et/ou non-hétérosexuelles) [16] au Canada préfèrent ne pas divulguer leur identité sur le lieu de travail, en raison de la peur du rejet de leurs collègues [17].
- Environ 1 adulte canadien sur 7 s'identifie comme ayant un handicap (3,8 millions de personnes) et, chez plus du quart de ces personnes, ce handicap est classé comme

étant « très grave » [18]. Un Canadien sur 2 éprouvera ou aura éprouvé des problèmes de santé mentale avant l'âge de 40 ans [19].

- Le taux de croissance de la population autochtone du Canada est 4 fois supérieur à celui de la population non autochtone, et l'âge moyen de la population autochtone est inférieur à celui de la population non autochtone par près de 10 ans (32,1 ans contre 40,9 ans) [20].
- La génération du millénaire formera vraisemblablement jusqu'à 75 % de la main-d'œuvre au Canada dans à peine plus de 10 ans (2028) [21].
- Les femmes représentent seulement 12 % des membres du conseil d'administration des 677 sociétés cotées à la Bourse de Toronto, et 45 % de ces conseils ne comptent aucune femme [22]. Dans la fonction publique, la représentation des femmes au niveau de la direction (47,3 %) continue d'être inférieure à la disponibilité de ce groupe au sein de la population active (47,8 %) [23].

> Notre terre est celle des peuples autochtones, de ceux qui s'y sont installés ensuite, et des nouveaux arrivants – et notre diversité a toujours été au cœur de notre réussite. L'histoire du Canada regorge d'exemples de gens différents les uns des autres qui s'unissent et s'épanouissent ensemble. Les gens s'expriment en français, en anglais, dans des centaines d'autres langues. Ils pratiquent de nombreuses religions, adhèrent à des cultures différentes et pourtant, nous formons un seul pays. Aujourd'hui, comme c'est le cas depuis des siècles, nous sommes forts non pas en dépit de nos différences, mais grâce à celles-ci.
>
> — Déclaration du premier-ministre à l'occasion de la Fête du Canada, 1er juillet 2017

En outre, le renforcement de la diversité et de l'inclusion a reçu une attention accrue à titre de pratique mondiale et est considéré par les organisations dominantes et progressives comme étant essentiel à leur succès. La recherche montre que la diversité et l'inclusion peuvent stimuler l'innovation et donner lieu à de meilleurs résultats [24].

En guise d'exemple, dans le cadre d'une étude récente utilisant des données de l'Enquête sur le milieu de travail de 2006 de Statistique Canada, on a montré qu'il existait une relation favorable importante entre la diversité ethnoculturelle et l'augmentation de la productivité, le rendement le plus fort étant constaté dans les secteurs tributaires de la créativité et de l'innovation [25]. La diversité confère son plus grand avantage au secteur des services [26] [27], celui où la fonction publique exerce la majeure partie de ses fonctions. Certes, la Loi sur l'emploi dans la fonction publique reconnaît « qu'il demeure avantageux pour le Canada de pouvoir compter sur une fonction publique […] représentative de la diversité canadienne » [28].

Le Canada est reconnu mondialement pour ses initiatives en matière de diversité et son engagement à ce chapitre. Il a été le premier pays à adopter une politique officielle sur le multiculturalisme lorsque le Parlement a adopté la Loi sur le multiculturalisme canadien en 1988. Cette loi figure au nombre des lois et des politiques qui renforcent le soutien du Canada à l'égard de la diversité et de l'inclusion, notamment :

- la Loi canadienne sur les droits de la personne;
- la Charte canadienne des droits et libertés
- la Loi sur l'équité en matière d'emploi;
- la Loi sur les langues officielles.

De plus, le 28 novembre 2017, le gouvernement du Canada a présenté ses excuses officielles aux personnes LGBTQ2+ (Lesbienne, gai, bisexuel, trans(genre), queer, bispirituel, et autres identités non-cisgenres et/ou non-hétérosexuelles) et à leurs familles, leurs partenaires et leurs communautés « pour la persécution et les injustices subies et pour avancer ensemble vers l'égalité et l'inclusion. »

> On doit encourager les nouvelles façons de penser et l'innovation, et répondre aux attentes de nos citoyens en évolution perpétuelle […]. Mais au-delà de cet aspect d'ordre pratique, la diversité et l'inclusion peuvent mener à une meilleure prise de décisions et à de meilleurs résultats pour les Canadiens.
>
> — L'honorable Scott Brison, président du Conseil du Trésor

La fonction publique fédérale a mis l'accent sur l'équité, la diversité et l'inclusion au fil du temps. Le premier ministre et le greffier du Conseil privé ont réaffirmé vigoureusement que la diversité et l'inclusion représentent des priorités pour le gouvernement du Canada [29]. Dans le cadre de cet engagement, au printemps 2016, le président du Conseil du Trésor a proposé aux agents négociateurs de mettre sur pied un groupe de travail conjoint syndical-patronal chargé d'examiner les dossiers de la diversité et de l'inclusion dans la fonction publique fédérale. Le 30 novembre 2016, le Groupe de travail conjoint syndical-patronal sur la diversité et l'inclusion dans la fonction publique a vu le jour. Il avait alors un mandat de 1 an visant à définir, établir le cas et recommander un cadre et un plan d'action pour la diversité et l'inclusion dans la fonction publique.

Le Groupe de travail compte un comité directeur, composé de 2 coprésidents et chargé d'orienter le travail d'un comité technique, lequel regroupe 14 membres et est coprésidé par les représentants de l'employeur et des agents négociateurs. Chaque comité est composé à parts égales de représentants de l'employeur et de représentants des agents négociateurs.

Bilan des progrès du Groupe de travail

Le 1er juin 2017, le Groupe de travail a publié un bilan des progrès qui décrivait les progrès qu'il avait accomplis et ses premières observations :

- Malgré les signes de progrès et d'élan croissant chez les hauts dirigeants et les employés à l'appui de la diversité et de l'inclusion, des défis chroniques et systémiques continuent d'empêcher l'accomplissement de plus de progrès. Par exemple, les leaders mêmes qui façonnent et influencent la culture dans les organisations fédérales ne sont pas représentatifs de la diversité du Canada [30].
- Dans le Sondage annuel auprès des fonctionnaires fédéraux de 2017, 22 % des employés ont déclaré être harcelés, ce qui constitue une hausse par rapport à 19 % en 2014 [31]. Il est difficile, en l'absence d'un cadre pangouvernemental sur la diversité et l'inclusion, de déterminer si les initiatives en cours donnent lieu à une réduction du nombre d'obstacles systémiques.

Dans son bilan des progrès, le Groupe de travail a cerné 4 domaines d'intervention :

1. la gestion des personnes;
2. le leadership et la responsabilisation;
3. l'éducation et la sensibilisation;
4. l'approche intégrée à la diversité et à l'inclusion.

Regardez la courte vidéo du gouvernement expliquant comment les employés de la fonction publique « affichent leurs couleurs ».

4. Contexte

▸ **Titres de la section**

Principales considérations

Dans son bilan des progrès, le Groupe de travail a précisé que ses mesures et ses recommandations seront éclairées par :

- des décisions fondées sur des données probantes;
- l'engagement à tenir compte des opinions et des perspectives que le groupe de travail a recueillies au moyen de consultations menées auprès des employés et des intervenants;
- la transparence des processus du Groupe de travail;

- la notion qu'il est essentiel d'adopter une approche intégrée au regard de la diversité et de l'inclusion afin d'assurer le progrès.

Lors du parachèvement de son projet de plan d'action, lequel englobe les 44 recommandations exposées dans ce rapport, le Groupe de travail a aussi relevé des considérations de premier plan qui, de son avis, sont essentielles au succès à long terme.

Tout d'abord, on doit s'accorder sur les éléments de base. Chaque employé a le droit d'être traité équitablement, et il y a des groupes dans le milieu de travail qui sont désavantagés par des obstacles physiques ou autres. Souvent, les systèmes sont conçus et adaptés pour répondre aux besoins de la majorité des employés, qui occupent généralement un poste plus influent par rapport aux membres des groupes marginalisés.

En outre, il n'est **pas** équitable de traiter tous les employés de la même manière, car ceux qui sont désavantagés ne sont pas en mesure d'accéder aux mêmes systèmes de soutien que les autres employés et de s'en prévaloir. Traiter les employés d'une manière réellement équitable leur donne un accès égal en éliminant les obstacles et en égalisant les chances. Cela ne signifie pas pour autant que les causes fondamentales des obstacles systémiques sont éliminées, donnant ainsi lieu à l'iniquité et l'inégalité.

L'objectif ultime, alors, devrait être de cerner et d'éliminer les obstacles systémiques, comme les politiques et les pratiques qui renforcent les comportements comme les préjugés et les stéréotypes inconscients, tout en s'assurant que des mesures temporaires sont prises pour soutenir les employés. De plus, les employés qui se heurtent à de tels obstacles ont un rôle clé à jouer afin de déterminer ces obstacles et de les éliminer.

> Même si nous nous efforçons d'embaucher des personnes issues de groupes désignés, […] le seul fait de les embaucher ne suffit pas. Il faut leur offrir un milieu de travail sécuritaire, sans harcèlement et sans violence, et, bien entendu, un milieu où des mesures d'adaptation sont prises pour les personnes handicapées.
>
> — Robyn Benson, présidente de l'Alliance de la Fonction publique du Canada

L'environnement doit être propice au changement. Un véritable changement de culture se produit seulement lorsque la direction et les employés :

- comprennent pourquoi le changement est nécessaire;
- disposent des bons outils;
- sont encouragés à adopter le changement.

La fonction publique doit tirer parti des compétences collectives de tous les employés pour qu'un changement de culture s'installe et s'anime. Certes, il y a un élan de changement du côté des leaders et des employés de la fonction publique. Cependant, comme l'a fait

remarquer un répondant au sondage, le renforcement de l'importance de la diversité et de l'inclusion doit aller au-delà des « dîners de samossas et de rouleaux de printemps ». Les obstacles empêchent souvent les travailleurs talentueux de se joindre à la fonction publique et de progresser en vue d'occuper un poste de leadership dans lequel ils peuvent apporter des contributions importantes sur le plan de l'amélioration du milieu de travail et de la promotion de l'inclusion.

> Nous devons aller au-delà des dîners de samossas et de rouleaux de printemps.
>
> — Commentaire formulé par un fonctionnaire à l'intention du Groupe de travail

Chez les organisations qui ont du succès, la diversité et l'inclusion ne sont pas facultatives. Le cas de la diversité et de l'inclusion va au-delà du traitement juste et équitable des employés. La diversité et l'inclusion permettent à la fonction publique de tirer parti de la multitude de points de vue de la population de notre pays dont on a besoin pour relever les défis complexes d'aujourd'hui.

Les solutions rapides pour obtenir les chiffres souhaités sur le plan de la représentation donnent souvent lieu à un cumul d'employés en quête d'équité [32] occupant des postes de niveau inférieur, peu motivés et sans grande possibilité d'apporter une contribution positive, ce qui a pour effet de renforcer les idées fausses et les stéréotypes. Dans une étude récente qui comprenait des tables rondes avec plus de 100 employeurs de premier plan au Canada, il y avait un sentiment marqué selon lequel les gouvernements et l'industrie se concentrent davantage sur les chiffres et pas assez sur l'inclusion [33].

Chaque préoccupation est légitime et doit faire partie de la conversation. La façon dont les employés perçoivent le milieu de travail peut être assez différente selon leur point de vue, et il en est de même pour les gestionnaires, lesquels peuvent percevoir les conditions de travail différemment de leurs employés. Plus de 1 quart des employés de la fonction publique (26 %) estiment que les processus de sélection de leur unité ne sont pas équitables [34]. De plus, on relève des perceptions selon lesquelles les membres des groupes désignés stagnent dans les bassins de candidats qualifiés, même après avoir franchi plusieurs obstacles pour s'y tailler une place [35].

Les employés qui ne sont pas considérés comme étant marginalisés peuvent aussi avoir des préoccupations et doivent participer du dialogue. À titre d'exemple, certains groupes qui sont perçus comme étant privilégiés ou qui peuvent avoir des avantages et des possibilités qui ne sont pas offerts à d'autres groupes peuvent se sentir menacés par le changement. Les gestionnaires et les employés doivent se pencher sur l'**ensemble** des préoccupations pour que les perceptions soient en phase avec la réalité recherchée dans le milieu de travail. Pour ce faire, il faudra :

- accroître la transparence des processus de dotation;
- rendre plus ouvertes les discussions portant sur des questions possiblement difficiles.

La diversité et l'inclusion font partie intégrante d'un programme de changement élargi. Plusieurs autres facteurs contribuent à l'amélioration de la prise de décisions et du rendement. Les mesures visant la diversité et l'inclusion doivent venir compléter ces facteurs de façon à aider les institutions publiques à demeurer pertinentes et efficaces vis-à-vis des :

- forces perturbatrices comme le changement rapide;
- demandes croissantes visant le traitement de grandes quantités d'information et la communication rapide d'une réponse;
- attentes grandissantes à l'égard de la mobilisation et de l'autonomie des employés.

Pour bâtir un meilleur milieu de travail, les initiatives en matière de diversité et d'inclusion doivent soutenir d'autres projets de premier ordre du gouvernement qui sont déjà en cours, notamment :

- la Stratégie pour la fonction publique fédérale sur la santé mentale en milieu de travail;
- le Plan des résultats du renouvellement de la fonction publique;
- les travaux en cours visant à créer une loi afin d'améliorer l'accessibilité en milieu de travail.

L'équité en matière d'emploi demeure une priorité. Il est toujours important de soutenir les 4 groupes désignés aux termes de la Loi sur l'équité en matière d'emploi (femmes, personnes handicapées, Autochtones et membres d'une minorité visible). Malgré les importants progrès déjà réalisés pour ces groupes, il demeure nécessaire de corriger les lacunes actuelles sur le plan de la représentation, particulièrement dans certaines catégories professionnelles, pour le groupe de la direction et dans certains ministères et certaines régions du Canada.

Célébrer ce qui nous unit. Même si l'innovation dans la fonction publique découle de la diversité des personnes et des idées avancées par ces dernières, les employés de la fonction publique sont unis dans leur engagement à l'égard de l'excellence, de l'intégrité, de la bonne intendance et du respect pour les personnes et pour la démocratie. Les employés de la fonction publique peuvent avoir des opinions et des points de vue différents, mais il y a plus de choses qui les unissent que de choses qui les divisent. Le changement de culture doit s'appuyer sur la manifestation des valeurs et de l'éthique qui unissent la fonction publique du Canada et qui en font une des meilleures dans le monde.

Le temps de changer : à quoi devrait ressembler un plan d'action?

Le Groupe de travail reconnaît que l'élan de changement est illustré par le volume et l'étendue des initiatives à l'appui de la diversité et de l'inclusion dans l'ensemble de la fonction publique. Par contre, en l'absence d'un cadre et d'une approche à l'échelle du gouvernement, ces efforts restent décousus et la mobilisation est irrégulière. Sans objectifs définis, données et mesures du rendement, il est difficile de déterminer les progrès et de savoir si les initiatives en cours permettront à elles seules de réduire le nombre d'obstacles systémiques ou d'éliminer tous ces obstacles.

Dans le cadre de l'évaluation des approches adoptées par d'autres administrations, le Groupe de travail a déterminé que les facteurs ci-après sont essentiels à l'accomplissement de progrès en matière de diversité et d'inclusion :

- engagement, transparence et appui de la gestion et de la direction;
- responsabilisation et rapports sur les initiatives et les progrès réalisés par les ministères de manière à faire preuve de cohérence sur le plan de la mesure, de l'évaluation et de la rétroaction à l'échelle de la fonction publique;
- mesures incitatives et conséquences significatives pour disposer d'une fonction publique fédérale plus diversifiée et inclusive;
- éducation et sensibilisation uniformes dans l'ensemble de l'organisation;
- stratégies intégrées dans l'ensemble de l'organisation et dans les plans d'activités, y compris des outils favorables à la considération de la diversité et de l'inclusion dans la prise de toutes les décisions;
- mesures fondées sur des données, des repères efficaces, des mesures et des évaluations pour soutenir et faire avancer les priorités, tout en permettant une modification de direction et des ajustements afin de tenir compte du contexte évolutif;
- investissement de ressources humaines ou financières;
- reconnaissance et mise à profit efficace de l'expérience, des qualités et des talents des personnes autochtones ou nouvelles au Canada;
- changement de culture significatif et soutenu qui évolue dans le cadre des droits de la personne.

> Nous devons identifier et éliminer les obstacles systémiques qui gardent certains groupes de Canadiens talentueux à l'écart de la fonction publique fédérale, et qui les empêchent de gravir les échelons et d'occuper un poste dans lequel ils peuvent contribuer de façon optimale à la santé des institutions de la fonction publique et servir toute la population canadienne avec excellence. Nous devons faire preuve d'un leadership ayant la capacité et la détermination nécessaires pour changer la culture de la fonction publique de sorte qu'elle devienne plus représentative et inclusive. Une fonction publique qui récompense le talent, le professionnalisme et le dévouement, et où les antécédents, la culture, la religion et toute autre appartenance sont estimés et respectés.
>
> — Debi Daviau, présidente de l'Institut professionnel de la fonction publique du Canada

Le Groupe de travail est d'avis qu'un plan d'action efficace pour la diversité et l'inclusion devrait :

- cerner un nombre limité de priorités clés à incidence élevée;
- comprendre des mesures concrètes et mesurables visant à soutenir et à faire avancer ces priorités;
- garantir que les mesures sont éclairées par des données, des points de repère efficaces, la mesure et l'évaluation;
- prévoir une rétroaction et des ajustements continus en fonction des circonstances et du contexte en évolution.

5. Définitions et principes

Le Groupe de travail reconnaît l'utilité des diverses définitions de la diversité et de l'inclusion. Dans le cadre de ce rapport, le Groupe de travail a choisi de définir un effectif diversifié et un milieu de travail inclusif dans le contexte de la fonction publique :

- Un **effectif diversifié** dans la fonction publique est constitué de diverses personnes présentant une vaste gamme d'identités [36], d'habiletés, d'antécédents, de cultures, de compétences, de points de vue et d'expérience qui sont représentatifs de la population actuelle et en évolution du Canada.
- Un **milieu de travail inclusif** est juste, équitable, positif, accueillant et empreint de respect. Il reconnaît et met en valeur les différences sur le plan de l'identité, des habiletés, des antécédents, des cultures, des aptitudes, des expériences et des points de vue qui appuient et renforcent le cadre des droits de la personne en évolution du Canada, en plus d'en tirer parti [37].

Le Groupe de travail est d'avis que les **principes** suivants sont utiles pour orienter les

initiatives d'inclusion et de diversité au sein de la fonction publique :

1. La diversité et l'inclusion sont essentielles à l'amélioration de la capacité d'une entreprise d'innover et de fournir d'excellents services à toutes les personnes au Canada.
2. Un milieu de travail diversifié est représentatif et tient compte de toutes les personnes au Canada.
3. Promouvoir et appuyer le respect, la confiance réciproque, le traitement équitable, la non-discrimination et la diversité des points de vue sont essentiels à l'obtention d'un milieu de travail sain et productif.
4. Un milieu de travail inclusif est un milieu de travail exempt de préjugés et d'obstacles, et qui appuie le bien-être de tous les employés, y compris ceux qui peuvent être marginalisés à l'heure actuelle ou qui l'ont été au cours de l'histoire.
5. Pour établir un milieu de travail inclusif, tous les gestionnaires doivent reconnaître les habiletés, les compétences, les forces ainsi que les approches et les styles de travail diversifiés.
6. Des efforts constants doivent être déployés pour communiquer, sensibiliser et offrir l'éducation appropriée en vue d'appuyer la diversité et l'inclusion dans l'ensemble de l'organisation, y compris la mobilisation de tous les employés.

6. Le cas de la diversité

> Notre relation avec la population canadienne doit être empreinte de respect, de dignité et d'équité, valeurs qui contribuent à un milieu de travail sûr et sain propice à l'engagement, à l'ouverture et à la transparence. Notre esprit d'innovation procède de la diversité de notre population et des idées qui en émanent.
>
> — Code de valeur et d'éthique du secteur public

Les gouvernements ont la responsabilité de contribuer au plus grand bien et de bâtir une société juste et respectueuse envers toutes les personnes. Une fonction publique diversifiée et inclusive qui peut tirer parti de l'ensemble des antécédents, des talents et des points de vue individuels de ses employés est essentielle à l'établissement d'un meilleur Canada, plus productif et plus novateur [38]. En tant qu'employeur le plus important du Canada, la fonction publique est bien placée pour servir de modèle à d'autres employeurs en apprenant et en appliquant la valeur qu'offrent un effectif diversifié et un milieu de travail inclusif.

Les employés de la fonction publique interagissent avec les Canadiens et ont des incidences sur leur vie, et ce, chaque jour, dans chaque région du pays et partout dans le monde grâce à une variété de services et de programmes. En plus de remplir son mandat

sur le plan des services et des programmes, la fonction publique a l'occasion de tirer parti de la diversité de la population du Canada pour établir un milieu de travail où les différences individuelles sont considérées comme étant essentielles à l'amélioration de la fonction publique. Il en découlera une génération d'employés de la fonction publique qui :

- influencent la façon dont la population du Canada perçoit et met en valeur la diversité et l'inclusion;
- contribuent au renforcement du contexte socioéconomique du pays.

Depuis des années, les experts reconnaissent l'importance de la diversité et de l'inclusion en milieu de travail. Des recherches poussées démontrent les incidences positives que la diversité et l'inclusion ont sur :

- la créativité;
- la résolution de problèmes;
- l'innovation;
- la capacité d'attirer et de maintenir en poste les employés talentueux;
- la compréhension des besoins des consommateurs;
- la mobilisation des employés;
- la mise sur pied d'équipes à haut rendement.

La capacité d'accueillir différents points de vue et d'en tirer des leçons est essentielle pour orienter l'innovation, établir de solides relations et adopter des pratiques exemplaires afin de répondre aux besoins des personnes que nous servons [39].

Il incombe à chaque employeur de veiller au bien-être de ses employés. Un effectif sain et productif obtiendra de meilleurs résultats pour l'ensemble de la fonction publique fédérale et de la population du Canada. Créer un tel effectif nécessite la mise en application des recommandations ci-dessous par rapport à la diversité et à l'inclusion, ainsi que des considérations du Groupe de travail conjoint sur la santé mentale en milieu de travail concernant le bien-être mental.

Dans l'environnement mondialisé que nous connaissons, la diversité de la population du Canada est un précieux atout. Pour en tirer pleinement profit, la fonction publique du Canada doit :

- écouter les préoccupations et les conseils de ses employés;
- accueillir les principes de la diversité comme étant indissociables de son cadre de gestion des personnes;
- se pencher sur les questions du racisme, de la discrimination et du harcèlement en milieu de travail;
- tenir la direction responsable d'éliminer les obstacles systémiques et de prévoir un milieu de travail diversifié et inclusif de façon durable, sensible et professionnelle.

Ces mesures prépareront la voie à une transformation culturelle qui permettra au Canada de consolider sa réputation, déjà très impressionnante, d'institution de classe mondiale.

La transformation demande du temps, un engagement et une ouverture à l'égard des discussions, persuadant les personnes et influençant la façon dont elles valorisent la diversité. La mobilisation active et l'établissement de partenariats avec les agents négociateurs et les organisations externes dans le but de tirer parti de leur expertise et des leçons tirées viendront :

- aider le gouvernement fédéral à faire progresser son programme de transformation;
- encourager et appuyer l'élaboration de réseaux collaboratifs au sein des employés.

Il est essentiel d'établir une approche pangouvernementale permettant d'atteindre un juste équilibre entre la coordination centrale et la délégation de responsabilités.

Ce qui importe par-dessus tout est la nécessité de reconnaître la richesse du potentiel de l'économie du Canada et le fait que l'optimisation de ce potentiel passe par l'innovation. La force du Canada repose dans sa diversité, et une fonction publique fédérale inclusive n'a d'autre choix que d'exploiter cette force.

7. Ce que nous avons entendu

▸ Titres de la section

Figure 1. Statistiques sur les consultations du Groupe de travail et la mobilisation

Environ 12 000 réponses au sondage en ligne mené par le Groupe de travail
+ plus de 500 participants aux forums de discussion
+ plus de 700 courriels et commentaires transmis à la boîte aux lettres du Groupe de travail
+ plus de 60 appels téléphoniques au secrétariat du Groupe de travail

---

= plus de 13 250 réponses reçues des employés de la fonction publique

Afin de remplir son mandat, le Groupe de travail a mené une vaste gamme d'activités visant à recueillir des données et des idées. Voici ce en quoi consistaient quelques-unes de ces activités :

- la réalisation d'une **analyse de l'environnement** comportant des réunions avec :
    - plus de 20 groupes d'intervenants représentant 16 ministères de la fonction publique;

    - des représentants de 15 institutions privées et de 2 administrations provinciales.
- la participation directe des employés de la fonction publique au moyen d'un **sondage en ligne** mené auprès de 30 ministères et organismes, qui a généré près de 12 000 réponses;
- l'organisation de **forums de discussion** avec 20 réseaux et groupes d'intérêts auxquels plus de 500 personnes ont participé, notamment :
    - des personnes de la communauté LGBTQ2+ (Lesbienne, gai, bisexuel, trans (genre), queer, bispirituel, et autres identités non-cisgenres et/ou non-hétérosexuelles);
    - le Comité des champions et présidents pour les personnes handicapées;
    - les minorités visibles;
    - l'Association professionnelle des cadres supérieurs de la fonction publique du Canada;
    - les agents négociateurs;
    - les employés de toutes les régions du Canada, y compris du Nord.
- une consultation sur les enjeux mis en relief grâce au travail du **Cercle interministériel de collaboration sur la représentation des Autochtones dans la fonction publique fédérale**, y compris dans son rapport provisoire et les résultats du Sondage des employés autochtones de la fonction publique fédérale (2017) [40];
- l'examen des résultats des **consultations sur la législation proposée en matière d'accessibilité**;
- la réception de plus de 700 **courriels et commentaires** dans la boîte aux lettres du Groupe de travail et de plus de 60 appels téléphoniques.

Les connaissances acquises dans le cadre des activités de sensibilisation, de consultation et de mobilisation étaient complémentées par l'étude effectuée par le secrétariat du Groupe de travail, laquelle incluait l'examen des pratiques en Ontario et des pratiques de 2 administrations nationales dont les profils démographiques sont semblables à ceux au Canada, à savoir l'Australie et le Royaume-Uni.

L'exercice a permis de recueillir passablement de données touchant de vastes sujets, notamment :

- les initiatives en matière de diversité et d'inclusion;
- les défis;
- les données et les outils de surveillance;
- les obstacles à l'inclusion;
- les pratiques exemplaires;
- les tendances au sein des secteurs public et privé.

Le bilan des progrès du Groupe de travail comprenait un résumé de l'analyse de l'environnement et des renseignements communiqués au Groupe de travail. Il n'incluait pas les résultats de la consultation et de la mobilisation, car ceux-ci n'ont été disponibles qu'après la publication de la mise à jour.

Points saillants du sondage en ligne

Le sondage du Groupe de travail, mené entre le 24 avril et le 31 mai 2017 auprès de 30 organisations participantes, a généré 11 956 réponses. On a demandé aux répondants de cerner :

- les facteurs contribuant à un milieu de travail inclusif;
- les obstacles à la diversité de l'effectif et à l'inclusion dans le milieu de travail;
- 1 ou 2 idées ou mesures susceptibles de favoriser la diversité et l'inclusion dans leur milieu de travail;
- 4 mots qui décrivent le mieux un effectif diversifié et un milieu de travail inclusif.

Les résultats du sondage sont en phase avec les 4 secteurs d'intervention possible relevés par le Groupe de travail dans son bilan des progrès (la gestion des personnes, le leadership et la responsabilisation, l'éducation et la sensibilisation, et une approche intégrée en matière de diversité et d'inclusion). Un sommaire des résultats du sondage et de la méthodologie employée dans le cadre du sondage est présenté à l'annexe C.

Voici les points saillants de quelques-uns des résultats clés du sondage :

- Lorsqu'on a demandé aux répondants de cerner les facteurs contribuant à un milieu de travail inclusif, les 3 principales réponses ont été :
    1. le respect et la civilité (65 %);
    2. l'équité dans tous les aspects de l'emploi (64 %);
    3. la sensibilité culturelle (41 %).
- Lorsqu'on a demandé aux répondants de cerner les obstacles à la diversité et à l'inclusion dans le milieu de travail, les 3 principales réponses ont été :
    1. les préjugés (73 %);
    2. la discrimination (60 %);
    3. le harcèlement (38 %).
- 47 % des répondants ont indiqué que leur effectif était diversifié ou très diversifié, tandis que 50 % des répondants considéraient que leur milieu de travail était inclusif ou très inclusif.
- Lorsqu'on a demandé aux répondants de faire 1 ou 2 suggestions pour favoriser la diversité et l'inclusion dans le milieu de travail, la grande majorité des réponses (plus de 10 000 réponses) étaient centrées sur des concepts liés à la gestion des personnes

ou encore à l'éducation et à la sensibilisation. Voici des exemples des concepts les plus populaires :

- renforcer les valeurs et les principes éthiques en matière d'équité et de transparence dans les pratiques de gestion des personnes afin d'empêcher le favoritisme en milieu de travail (par exemple, les promotions, la répartition des tâches et les occasions d'apprentissage);
- veiller à ce que les personnes chargées de l'évaluation des candidats (comme les membres des comités de sélection) soient suffisamment représentatifs et diversifiés;
- offrir plus de possibilités de formation linguistique et rendre davantage de postes accessibles aux personnes non bilingues en français et en anglais dans le but de favoriser la diversité des nouveaux employés et d'augmenter les possibilités pour les employés de la fonction publique fédérale;
- examiner les lois et les politiques liées à l'équité en matière d'emploi (évaluer si de nouvelles catégories de groupes sous-représentés s'imposent, renforcer les mécanismes d'observation et de responsabilisation, mettre à jour la terminologie, et évaluer de nouveau les groupes existants, entre autres choses), l'application des exigences en vertu de la Loi sur l'équité en matière d'emploi, ainsi que les rôles des intervenants suivants :
  - le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada;
  - la Commission de la fonction publique du Canada;
  - la Commission canadienne des droits de la personne;
  - les agents négociateurs.
- rehausser la communication et la sensibilisation à l'aide de diverses activités (par exemple, PEFCauseries, séminaires);
- offrir de la formation sur la sensibilisation aux cultures et les préjugés inconscients.

Voyez ce que les employés de la fonction publique ont à dire au sujet de la diversité et de l'inclusion.

Points saillants des forums de discussion

Des forums de discussion avec les réseaux d'employés et les groupes d'intérêts ont été organisés entre le 26 mars et le 26 juillet 2017. Le Groupe de travail a invité 20 groupes à participer aux discussions, notamment des employés régionaux, des agents négociateurs et divers groupes d'intérêts. Au total, 20 forums ont eu lieu :

- 19 ont été tenus en personne;

- 1 a été tenu par l'échange de courriels ciblés provenant des membres de la communauté d'employés composée de personnes handicapées dans divers ministères.

Les forums organisés par le Groupe de travail ont permis de recueillir les commentaires de plus de 500 participants. La liste complète des groupes consultés figure à l'annexe C.

Les forums de discussion étaient animés par des membres du Programme d'apprentissage mixte [41] et adoptaient la formule d'un « café du savoir » [42]. Ce type de consultation prenant la forme d'une discussion invitante a facilité les discussions en petits groupes et a donné la chance aux participants de présenter leurs idées, leurs opinions et leurs expériences uniques relativement aux 3 questions que voici :

1. Quels éléments existent actuellement dans votre environnement de travail pour le rendre diversifié et inclusif?
2. Quels sont les obstacles à la diversité et à l'inclusion dans votre milieu de travail?
3. Quels sont les facteurs contribuant à un effectif diversifié et à un milieu de travail inclusif?

Afin d'assurer la cohérence par rapport aux résultats du sondage en ligne, les réponses consignées ont été :

- triées dans les grandes catégories thématiques présentées dans le questionnaire du sondage en ligne;
- classées en fonction de la fréquence à laquelle elles avaient été mentionnées.

Voici quelques points saillants des résultats clés des forums de discussion du Groupe de travail :

- Les principaux facteurs contribuant à un milieu de travail inclusif mentionnés étaient :
    - les politiques efficaces sur le milieu de travail;
    - les pratiques de gestion ou le leadership équitables et efficaces;
    - l'équité dans tous les aspects de l'emploi.
- Les principaux obstacles à la diversité et à l'inclusion dans le milieu de travail mentionnés étaient :
    - les politiques et les pratiques en matière de dotation et de recrutement;
    - le niveau d'adaptation et d'accessibilité du milieu de travail;
    - l'accès limité aux possibilités de formation ou de perfectionnement, y compris l'accès à la formation pour l'apprentissage d'une seconde langue officielle;
    - les préjugés.

Un résumé détaillé des résultats des forums de discussion du Groupe de travail se trouve à l'annexe C.

Le Cercle interministériel de collaboration sur la représentation des Autochtones dans la fonction publique fédérale a apporté sa contribution en transmettant au Groupe de travail :

- son rapport provisoire;
- les résultats de son Sondage des employés autochtones de la fonction publique fédérale (2017).

Les constatations du Cercle ont été intégrées aux observations du Groupe de travail et les ont éclairées. De plus, les données recueillies dans le cadre du sondage mené par le Cercle ont été intégrées aux données sur les forums de discussion.

Voici quelques points saillants du Sondage des employés autochtones de la fonction publique fédérale (2017) :

- Les 3 principaux mots qui décrivent un environnement de travail qui soutient les employés autochtones étaient :
    - respectueux;
    - inclusivité;
    - soutien.
- Les 3 principales choses que la fonction publique fédérale devrait offrir pour que les employés autochtones puissent s'épanouir et réussir étaient :
    - des possibilités ciblées de perfectionnement en leadership (33 %);
    - plus de possibilités de formation et de perfectionnement (32 %);
    - des possibilités de mentorat (22 %).
- Les principales difficultés que les employés autochtones ont éprouvées dans le cadre de leur travail à la fonction publique étaient :
    - le manque de possibilités d'avancement de carrière (36 % des répondants);
    - des possibilités limitées de mobilité (26 % des répondants);
    - des postes vacants qui ont obligé des employés à assumer les responsabilités de 2 postes (23 % des répondants).

8. Analyse, observations et recommandations

▸ Titres de la section

Le Groupe de travail offre son analyse, ses observations et des recommandations dans ces secteurs clés :

a. La gestion des personnes
b. Le leadership et la responsabilisation
c. L'éducation et la sensibilisation
d. L'optique axée sur la diversité et l'inclusion

La recherche, les consultations et l'engagement entrepris par le Groupe de travail ont révélé de nombreuses lacunes liées à ces domaines, et certaines lacunes liées à plus d'un domaine. Les solutions à ces lacunes sont, de la même façon, interdépendantes.

a) Gestion des personnes

Une stratégie réussie sur la diversité et l'inclusion doit répondre aux préoccupations concernant la gestion des personnes. Le Sondage des employés autochtones de la fonction publique fédérale (2017) révèle que les employés autochtones actuels et passés perçoivent des lacunes dans les secteurs ci-dessous qui nuisent à leur capacité de pleinement tirer parti des occasions qu'un espace de travail diversifié et qu'un milieu de travail inclusif peuvent offrir :

- sensibilisation;
- recrutement;
- dotation;
- autres pratiques de gestion des personnes.

Ces résultats ont été renforcés par des consultations qu'a entreprises le Groupe de travail sur de vastes questions relatives à la diversité et à l'inclusion. Une meilleure représentation de la diversité au sein de la fonction publique est un thème important de la gestion des personnes.

Représentation et diversité

Observations

Les taux de représentation actuels dans la fonction publique pour les 4 groupes désignés en vertu de la Loi sur l'équité en matière d'emploi sont déterminés en comparant le nombre d'employés qui s'identifiaient à ces groupes en 2015 et les estimations de la disponibilité au sein de la population active.

Les estimations de la disponibilité au sein de la population active ont été calculées au moyen de données provenant du recensement de 2011. Selon cette approche de calcul, il n'existe à l'heure actuelle aucune lacune en matière de représentation statistique pour les groupes visés par la Loi sur l'équité en matière d'emploi dans l'ensemble de la fonction publique. Au cours des 15 dernières années, la représentation statistique des groupes visés par la Loi sur l'équité en matière d'emploi a augmenté constamment et, dans certains cas, a dépassé les estimations de la disponibilité au sein de la population active [43]. Il convient de noter qu'il existe cependant des cas comportant des lacunes considérables en matière de représentation pour :

- certains groupes de classification;

- certains ministères;
- certains bureaux régionaux.

Les nouvelles estimations de la disponibilité au sein de la population active peuvent indiquer certains changements dans le caractère représentatif de la fonction publique fédérale [44].

Il est important de noter que la représentation statistique est considérée comme le plus bas niveau de réussite dans la reconnaissance de la diversité. Obtenir des estimations de la disponibilité au sein de la population active est un **seuil** et non un **plafond***.* Toutefois, plusieurs ministères utilisent les estimations de la disponibilité au sein de la population active en tant qu'objectif.

La fonction publique utilise les estimations de la disponibilité au sein de la population active pour établir ses exigences générales en matière de représentation. Toutefois, le processus d'établissement des taux de représentation entre les périodes de recensement est extraordinairement long, menant ainsi à la prise de décisions par rapport à la gestion des personnes en fonction de renseignements désuets. Les estimations de la disponibilité au sein de la population active n'incluent que les citoyens canadiens, sans tenir compte :

- des résidents permanents;
- des nouveaux immigrants;
- des réfugiés;
- d'autres personnes qui font également partie de la population du Canada.

Recommandations

Afin d'utiliser les statistiques de façon plus efficace pour diversifier l'effectif de la fonction publique, le Groupe de travail recommande :

Recommandation 1 : Que Statistique Canada, en partenariat avec le Bureau du dirigeant principal des ressources humaines et Emploi et Développement social Canada, comble les écarts dans les estimations de la disponibilité au sein de la population active en :

- développant une méthodologie pour mettre à jour les estimations de la disponibilité au sein de la population active par rapport à l'équité en matière d'emploi entre les recensements;
- préparant des projections démographiques et sur la disponibilité au sein de la population active qui reflètent la diversité du Canada;
- recueillant des données de recensement sur les personnes LGBTQ2+ (Lesbienne, gai, bisexuel, trans(genre), queer, bispirituel, et autres identités non-cisgenres et/ou non-hétérosexuelles) afin de déterminer si cette communauté est sous-représentée sur le marché du travail;
- incluant les estimations de la disponibilité au sein de la population active pour les personnes qui sont des citoyens et des non-citoyens vivant au Canada.

Recommandation 2 : Que les ministères de la fonction publique utilisent des projections démographiques pour établir des objectifs en matière de diversité.

Liaison, recrutement et intégration

Observations

La liaison et le recrutement sont les processus et les résultats grâce auxquels le marché du travail permet d'attirer, d'évaluer et d'embaucher des talents dans la fonction publique. L'intégration est le processus d'orientation et d'intégration de nouvelles recrues dans le lieu de travail. Les activités d'intégration comprennent les réunions, l'accueil, la formation et le soutien d'un employé dans la fonction publique ou un nouveau ministère, ou dans un nouveau rôle au cours de sa carrière dans la fonction publique.

Afin de contribuer à la liaison avec les établissements d'enseignement postsecondaires, la fonction publique a mis en place un modèle de sous-ministre champion des relations universitaires qui cible des universités en particulier dans le but d'attirer des étudiants et des diplômés de niveau postsecondaire. Jusqu'à présent, il n'y a eu aucune évaluation de ce que l'approche adoptée par le sous-ministre champion des relations universitaires a permis de réaliser. Des données empiriques laissent toutefois entendre que le modèle a connu un succès mitigé. Certaines personnes laissent entendre qu'en ciblant les universités, il devient possible d'ignorer d'importantes possibilités de liaison et de recrutement par d'autres établissements d'enseignement postsecondaires :

- qui offrent des occasions d'acquérir des compétences techniques et d'autres compétences professionnelles requises dans la fonction publique (comme pour les techniciens médicaux et les gestionnaires en mesure d'adaptation);
- auxquels sont inscrits des étudiants d'une diversité plus large de milieux, d'identités et d'expérience.

Un grand volume de recrutement dans la fonction publique provient de l'embauche au niveau postsecondaire. On constate toutefois des lacunes quant à l'embauche d'étudiants provenant des groupes en quête d'équité. Lorsque les taux de recrutement étudiants sont analysés sur une période de 3 ans (de l'exercice 2013 à 2014 à l'exercice 2015 à 2016), les données démontrent que la proportion d'étudiants issus des groupes visés par la Loi sur l'équité en matière d'emploi et embauchés par l'entremise de programmes étudiants pour un emploi d'été ou à temps partiel tombe sous les taux de représentation (lorsque les données sont disponibles). Ce résultat est obtenu malgré une augmentation importante du nombre général d'étudiants embauchés au sein de la fonction publique entre l'exercice 2014 à 2015 et l'exercice 2015 à 2016. Les données sur le recrutement d'étudiants ne sont actuellement pas recueillies pour les personnes LGBTQ2+ (Lesbienne, gai, bisexuel, trans(genre), queer, bispirituel, et autres identités non-cisgenres et/ou non-hétérosexuelles).

L'annexe E présente les tendances du recrutement d'étudiants au sein de la fonction publique du Canada entre l'exercice 2013 à 2014 et l'exercice 2015 à 2016 pour 3 programmes de base de recrutement d'étudiants :

1. le Programme fédéral d'expérience de travail étudiant [45];
2. le Programme postsecondaire d'enseignement coopératif/d'internat [46];
3. le Programme des adjoints de recherche [47].

Malgré certains progrès réalisés, la fonction publique peut en faire davantage pour attirer et recruter la nouvelle génération d'employés. L'innovation visant à améliorer le recrutement d'étudiants aidera la fonction publique à obtenir des résultats importants pour toute la population canadienne.

À l'heure actuelle, il existe peu de mécanismes larges de recrutement de professionnels en milieu de carrière qui participent à des programmes avancés d'éducation et de formation spécialisées à l'étranger ou dans des établissements canadiens (par exemple, le Programme de recrutement de leaders en politiques de la Commission de la fonction publique). Cette lacune est particulièrement préoccupante pour les immigrants au Canada qui pourraient chercher à s'instruire au pays sans toutefois satisfaire aux exigences pour travailler dans la fonction publique fédérale, comme avoir acquis de l'expérience récente et appréciable.

Deux initiatives s'avèrent prometteuses :

- L'Opportunité d'emploi d'été pour jeunes Autochtones est une initiative de recrutement d'étudiants autochtones de niveau postsecondaire pour une période pouvant aller jusqu'à 15 semaines d'apprentissage accrue dans la région de la capitale nationale et dont l'accent est porté sur :
    - l'intégration efficace;
    - les séances d'apprentissage et de perfectionnement;
    - le mentorat;
    - l'hébergement pour ceux qui demeurent à l'extérieur d'Ottawa-Gatineau;
    - les événements parascolaires et culturels.

  L'Opportunité d'emploi d'été pour jeunes Autochtones a permis de mobiliser 99 participants et 20 ministères en 2017.
- L'Opportunité d'emploi d'été pour les jeunes handicapés est une initiative de recrutement qui en 2017 a permis d'embaucher 19 étudiants de niveau postsecondaire qui s'auto-identifiaient comme ayant un handicap dans le cadre d'un nouveau programme de travail dans la région de la capitale nationale visant :
    - à favoriser des expériences de travail positives en début de carrière;
    - à mieux comprendre les possibilités de carrière et les mesures de soutien à l'adaptation disponibles dans la fonction publique.

Le modèle du programme Opportunité d'emploi d'été pour les jeunes handicapés est tiré du succès de l'Opportunité d'emploi d'été pour jeunes Autochtones et comprend les mêmes aspects de base (à l'exception du logement). L'objectif du programme est d'intégrer pleinement ces étudiants dans la population active ainsi que de répondre rapidement à tous leurs besoins en matière d'adaptation.

Afin de tirer parti du succès de ces initiatives, des renseignements concernant leur approche et leurs résultats devraient être largement diffusés au sein de la fonction publique ainsi qu'à l'extérieur de celle-ci. Afin d'atteindre leur plein potentiel, ces programmes doivent être élargis aux régions à l'extérieur de la région d'Ottawa-Gatineau, et des changements doivent être apportés en fonction de la rétroaction des participants. Par exemple, les gestionnaires doivent suivre une formation sur la façon d'aider les participants, et un financement central pour l'hébergement doit être établi. Il est important de fournir les mesures d'adaptation demandées à tous les employés avant qu'ils commencent leur emploi au sein de la fonction publique.

En plus d'offrir des programmes internes efficaces, le gouvernement devrait, pour réaliser une fonction publique représentative :

- établir des partenariats avec des organisations externes pour attirer des talents diversifiés;
- cibler les efforts de recrutement;
- axer le recrutement sur les aptitudes et les compétences qui seront nécessaires à l'avenir.

VivreTravaillerJouer est un organisme de bienfaisance qui aide les communautés à inviter les personnes ayant un handicap intellectuel à vivre, à travailler et à jouer en tant que citoyens respectés.

De nombreux organismes sans but lucratif constituent d'excellentes ressources pour les gestionnaires d'embauche qui cherchent à diversifier leur lieu de travail. VivreTravaillerJouer, un organisme de bienfaisance qui se spécialise à aider les personnes ayant un handicap intellectuel à trouver du travail intéressant et productif, est un exemple d'une telle organisation.

Le recrutement en milieu de carrière est aussi une considération importante pour la fonction publique. Les recrues en milieu de carrière font appel à des compétences et à une expérience uniques acquises au sein d'autres secteurs et pouvant renforcer l'innovation et la productivité de la fonction publique. Les recrues en milieu de carrière peuvent aussi agir

comme catalyseurs au changement culturel organisationnel. Le Canada offre un programme d'immigration actif qui attire les professionnels faisant preuve d'une expertise et de compétences recherchées, mais les programmes d'embauche fédéraux ne ciblent pas ces professionnels qui cherchent des possibilités d'emploi en milieu de carrière.

Même si l'immigration est à l'origine de plus des 2 tiers de la croissance démographique du Canada et que presque la moitié des Canadiens seront des immigrants ou des enfants d'immigrants d'ici 2036 [48], les politiques et pratiques de dotation actuelles élèvent des obstacles qui nuisent à l'intégration des nouveaux arrivants à l'économie. Par exemple, seule l'expérience acquise au Canada au cours des 5 dernières années est considérée comme pertinente pour l'embauche, ce qui défavorise disproportionnellement les immigrants. Cette pratique nuit aussi aux personnes qui ont pris un congé prolongé en raison d'obligations familiales, notamment les femmes et les Autochtones.

D'autres initiatives novatrices sont également en cours d'essai. La Commission de la fonction publique du Canada achève un projet pilote de recrutement par CV (Curriculum vitae) anonyme lancé en avril 2017. Ce projet pilote visera à :

- mesurer l'incidence de la dissimulation des renseignements personnels des candidats (par exemple les noms, adresses de courriel, renseignements sur l'équité en matière d'emploi, pays d'origine) sur les décisions de présélection des examinateurs comparativement à la méthode traditionnelle de présélection des candidats (où les renseignements sur le candidat sont disponibles);
- déterminer si certains groupes en quête d'équité (par exemple des candidats membres de minorités visibles ou autochtones) sont touchés de façon différente par le choix de la méthode de présélection.

Le projet offrira peut-être un aperçu de l'effet du recrutement par CV (Curriculum vitae) anonyme dans la fonction publique fédérale du Canada. Seize ministères participent au projet et, en date du 18 août 2017, 29 processus de dotation ont été sélectionnés et d'autres doivent être confirmés et lancés. La Commission de la fonction publique du Canada rédigera un rapport provisoire sur le projet pilote en septembre 2017 ainsi qu'un rapport final en décembre 2017.

De plus, peu de ministères sont adéquatement équipés pour appuyer de façon proactive de nouveaux employés en vertu de leur obligation de prendre des mesures d'adaptation. Selon le processus normal, l'employé doit exprimer son besoin de mesures d'adaptation, ce qui est suivi d'une évaluation (de Santé Canada, s'il s'agit d'une demande médicale, ou d'un entrepreneur autrement) destinée à formuler des recommandations. Lorsque la direction accepte les recommandations, on passe à l'approvisionnement et à l'installation, selon la demande, ce dont un autre ministère est souvent responsable. Ce processus prend souvent

plusieurs mois et parfois plus de 1 an. Par conséquent, de nombreux employés handicapés vivent des pressions relatives à leur charge de travail en attendant d'obtenir les outils dont ils ont besoin pour être pleinement productifs.

Les ministères devraient envisager de maintenir un inventaire souhaitable (par exemple des bureaux pouvant être levés et baissés, des chaises ergonomiques ajustables, des logiciels activés par la voix, des souris et options de clavier ergonomiques, des ordinateurs et écrans spécialisés) pouvant être remis aux employés de façon opportune.

Recommandations

Le recrutement et l'intégration ont une influence durable sur la perception d'un employé à l'égard de la fonction publique. Une planification et une préparation insuffisantes caractérisent couramment l'expérience d'intégration des nouvelles recrues et peuvent avoir des conséquences négatives persistantes. Afin d'améliorer le recrutement et l'intégration, le Groupe de travail recommande :

Recommandation 3 : Qu'une approche centralisée et systématique soit développée pour l'accessibilité et les mesures d'adaptation, notamment :

a. un financement centralisé pour les mesures d'adaptation;
b. des toilettes accessibles et universelles qui tiennent compte des besoins d'un effectif diversifié et qui sont prescrites dans le cadre du programme de mesures d'adaptation et de modernisation du gouvernement.

Recommandation 4 : Que des partenariats soient établis et que diverses communautés et d'autres groupes participent à l'élargissement des efforts de communication et de recrutement déployés par la Commission de la fonction publique du Canada et d'autres ministères fédéraux visant à inclure des établissements d'enseignement postsecondaires autres que les universités, comme :

- les collèges;
- les institutions polytechniques;
- les établissements d'enseignement postsecondaires autochtones;
- les écoles de métiers.

Recommandation 5 : Que la Commission de la fonction publique du Canada et les ministères élaborent des approches de recrutement ciblées et inspirées d'initiatives prometteuses actuelles, comme l'Opportunité d'emploi d'été pour jeunes Autochtones et la Opportunité d'emploi d'été pour les jeunes handicapés, afin d'attirer délibérément des personnes possédant les différentes identités, capacités, formations générales, aptitudes, compétences, et expériences nécessaires pour répondre aux nouveaux besoins de la fonction publique.

Recommandation 6 : Que le gouvernement considère d'adopter des pratiques de recrutement par CV (Curriculum vitae) anonyme pour tous les processus de recrutement externe et de dotation interne, si les résultats du projet pilote de la Commission de la fonction publique du Canada s'avèrent prometteurs pour la protection contre les préjugés inconscients et la promotion de la diversité et de l'inclusion.

Recommandation 7 : Que la Commission de la fonction publique du Canada et le Bureau du dirigeant principal des ressources humaines du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada accomplissent d'autres travaux visant à cerner et à surmonter les obstacles systémiques au recrutement dans la fonction publique, y compris le recrutement de personnes en milieu de carrière, et à renforcer l'équité en matière d'emploi ainsi que la diversité et l'inclusion. Les obstacles soulevés comprennent :

- l'effort et les coûts nécessaires pour fournir, souvent à plusieurs reprises, la preuve des titres de compétences étrangers, qui sont injustement éprouvants pour certains groupes en quête d'équité;
- le devoir de répondre aux exigences en matière de deuxième langue officielle au moment de l'embauche;
- le fait que l'expérience n'est considérée comme pertinente que si elle est acquise au Canada au cours des 5 dernières années;
- le manque de services de garde abordables et accessibles;
- l'absence de soutien des politiques pour les personnes qui souffrent de violence familiale.

Recommandation 8 : Que le Bureau du dirigeant principal des ressources humaines informe les gestionnaires d'embauche que les diplômes des collèges reconnus comme des établissements conférant des grades universitaires doivent être traités de la même façon que des grades universitaires.

Recommandation 9 : Que la formation sur la diversité et l'inclusion, l'équité en matière d'emploi, et les préjugés inconscients soit :

a. obligatoire pour tous les nouveaux employés durant l'intégration;
b. intégrée de façons significatives dans toutes les formations obligatoires;
c. intégrée dans les exigences en matière de délégation et de sous-délégation des pouvoirs de dotation.

Recommandation 10 : Que les pratiques d'intégration soient renforcées grâce à une approche pangouvernementale normalisée qui fournit aux nouveaux employés le soutien et la formation dont ils ont besoin pour s'intégrer et devenir des membres productifs de l'équipe le plus rapidement possible. Les pratiques exemplaires des programmes d'intégration comprennent :

a. la formation obligatoire sur la diversité et l'inclusion, l'équité en matière d'emploi, et les préjugés inconscients;
b. l'identification, au ministère, d'un « camarade » du même niveau que le nouvel employé et ayant le mandat clair d'orienter ce dernier;
c. la présentation du nouvel employé aux représentants ministériels et aux agents négociateurs pour communiquer qu'il existe des mesures de soutien si les employés vivent des problèmes relatifs à l'équité en matière d'emploi ou à la diversité, y compris le harcèlement et la discrimination;
d. des renseignements concernant les réseaux d'employés, y compris tout réseau lié à l'équité en matière d'emploi et à la diversité;
e. des mentors ministériels ou parrains d'un niveau plus élevé ayant le mandat clair et la responsabilité de fournir une aide, des conseils et une orientation aux employés avec des besoins précis en matière de développement de carrière.

Maintien en poste, avancement professionnel et gestion

Observations

Des changements à l'égard de la culture de la fonction publique, de l'avancement professionnel, de l'aide au développement de carrière, de la gestion des talents et des occasions de perfectionnement professionnel doivent s'installer pour que la fonction publique renforce sa réputation en tant que lieu de travail de choix.

Des études récentes, dont le sondage sur la diversité et l'inclusion du Groupe de travail, le Sondage des employés autochtones de la fonction publique fédérale (2017) et le Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux de 2017 révèlent que les employés ne sont pas satisfaits d'un éventail de pratiques et de politiques relatives à la gestion des personnes au sein de la fonction publique. Voici certains des principaux problèmes relevés :

- un processus d'embauche opaque et un favoritisme dans la dotation;
- l'ignorance et la discrimination;
- des options limitées en matière de mobilité;
- peu de diversité au sein des employés de la fonction publique dans des postes de niveaux supérieurs et peu de parrains pour les dirigeants en devenir des groupes en quête d'équité;
- des exigences linguistiques contraignantes qui visent démesurément les personnes au Canada dont la langue maternelle n'est ni le français ni l'anglais;
- des insatisfactions à l'égard des cadres supérieurs (comme le manque de confiance, de respect et de soutien);
- le nombre insuffisant de possibilités de mentorat et de perfectionnement professionnel.

Les résultats du Sondage des employés autochtones de la fonction publique fédérale (2017) révèlent un degré élevé de préoccupations parmi les employés autochtones concernant divers obstacles et les pratiques de gestion des personnes, dont les préoccupations suivantes :

- 59 % des répondants ont cerné le besoin d'une « meilleure compréhension des compétences exigées pour devenir un leader » comme un domaine d'apprentissage et de perfectionnement important;
- 40 % ont indiqué qu'ils « envisageaient de quitter leur poste actuel », et 30 % ont indiqué qu'ils étaient « incertains »;
- 36 % des répondants ont signalé un manque de possibilités d'avancement professionnel et 26 %, des options de mobilité limitées, en tant que plus importants défis que doivent relever les employés autochtones travaillant dans la fonction publique.

Les résultats du Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux de 2017 soulignent aussi des préoccupations relatives à la gestion des personnes. Lorsqu'on demandait aux répondants s'ils étaient d'accord avec l'énoncé « Dans l'ensemble, j'aime mon emploi », le taux de ceux ayant indiqué être d'accord variait d'un groupe à l'autre :

- 70 % des employés ayant un handicap étaient d'accord;
- 76 % des employés autochtones étaient d'accord;
- une moyenne générale de 78 % était d'accord.

Afin d'aborder ces préoccupations et d'autres soucis, les répondants aux sondages ont souligné et recommandé divers moyens d'apporter des changements. Voici certaines de leurs suggestions :

- Revoir le processus de recrutement en :
    - le simplifiant;
    - expliquant ce qui est attendu de tous durant le processus;
    - garantissant que les personnes chargées de choisir les candidats sont diversifiées et qu'elles ont suivi une formation en matière de diversité et d'inclusion.
- Améliorer les communications en :
    - affichant des offres d'emploi sur les médias sociaux;
    - collaborant avec des établissements d'enseignement postsecondaires ou des groupes communautaires qui servent des populations diversifiées.
- D'autres considérations comme :
    - accroître l'équilibre travail-vie;
    - encourager l'innovation;
    - créer une atmosphère accueillante où les différences sont célébrées.

Des initiatives de parrainage, de mentorat et d'encadrement conçues pour permettre aux employés de se développer sont reconnues comme des pratiques prometteuses visant à :

- appuyer l'avancement professionnel;
- contribuer à l'attrait de la fonction publique en tant que lieu de travail.

Le mentorat et l'encadrement sont des approches de perfectionnement professionnel de longue date. Le parrainage, réalisé lorsqu'un leader expérimenté fait bénéficier un employé subalterne de sa crédibilité et de son expérience dans le but d'appuyer le perfectionnement et l'avancement de celui-ci, est sensiblement moins usuel en milieu de travail.

Les possibilités de mentorat, d'encadrement et de parrainage sont importantes en début tout comme en milieu de carrière. Même si le soutien aux nouvelles recrues est très important, la gestion des talents en milieu de carrière est nécessaire, gestion qui contribuera beaucoup au changement culturel au sein de la fonction publique. De plus, il est essentiel d'offrir des mesures d'adaptation aux personnes handicapées pour attirer les employés, les maintenir en poste et les appuyer durant toute leur carrière.

La diversité des langues au Canada s'accentue : la proportion des personnes dont la langue maternelle n'est ni l'anglais ni le français est en constante croissance [49]. Dans les forums et les cercles de discussion du Groupe de travail qui appuyaient le Sondage des employés autochtones de la fonction publique fédérale (2017), les exigences en matière de langue seconde ont été citées par les groupes en quête d'équité à titre d'obstacle à l'embauche et à l'avancement professionnel. 30 % des participants au sondage en ligne ont relevé les préoccupations linguistiques en tant qu'obstacles à la diversité et à l'inclusion, comme le manque de compétences dans l'une ou l'autre des 2 langues officielles, ou dans les 2, manque qui nuit à l'obtention de promotions ou à l'avancement professionnel [50].

Il existe une large compréhension et un consensus à propos de la réalité selon laquelle la fonction publique est officiellement bilingue. Toutefois, lorsque les employés indiquent que les exigences linguistiques posent un obstacle, il y a place à l'adoption de stratégies d'atténuation visant à aborder ces préoccupations. Dans le contexte d'une diversité en évolution, la fonction publique doit examiner sa stratégie linguistique et ses ressources au vu de sa composition changeante.

Les commentaires des employés concernant les données du Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux, et leur analyse de ces dernières expriment clairement le besoin de régler les problèmes de discrimination, de harcèlement et de préjugés auxquels sont confrontés les employés des groupes en quête d'équité. Chaque personne exprime, vit ou gère différemment la discrimination, le harcèlement et les préjugés. Toutefois, le résultat général est que les personnes assujetties à de tels comportements négatifs ont un sentiment clair d'exclusion en milieu de travail pouvant se traduire par des problèmes de santé mentale et par le désir de quitter la fonction publique.

Les résultats du Sondage annuel auprès des fonctionnaires fédéraux de 2017 [51] dressent un portrait à multiples facettes des perceptions que les employés des groupes en quête d'équité entretiennent à l'égard des conditions de leur lieu de travail et des mesures de soutien offertes. En bref, les femmes indiquent avoir vécu de meilleures expériences que les hommes par rapport aux préoccupations sur la diversité et l'inclusion, comme :

- le respect;
- l'équilibre travail-vie;
- la satisfaction au travail;
- les niveaux de stress;
- la sensibilisation à la santé mentale en milieu de travail.

Toutefois, les femmes sont plus susceptibles d'indiquer vivre du harcèlement que les hommes (23 % contre 20 %) et autant susceptibles d'avoir été victimes de discrimination (12 % tant chez les hommes que chez les femmes).

Inversement, les membres de minorités visibles, les Autochtones et les personnes handicapées ont des opinions plus négatives à propos de toutes ces préoccupations en milieu de travail que leurs groupes de référence (les personnes qui ne sont pas des minorités visibles et les personnes qui ne s'identifient pas comme autochtones ou handicapées). Les opinions et les expériences des personnes handicapées divergent le plus de la population dominante. Par exemple, les personnes handicapées sont :

- 2 fois plus susceptibles d'indiquer avoir été harcelées au cours des 2 dernières années que les personnes qui n'ont pas de handicap (40 % contre 20 %);
- près de 3 fois plus susceptibles d'indiquer avoir été victimes de discrimination (32 % contre 11 %).

Les membres de tous les groupes en quête d'équité font état de cas de harcèlement et de discrimination plus fréquents dans le Sondage annuel auprès des fonctionnaires fédéraux de 2017 que dans le Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux de 2014 (voir les tableaux 1 et 2).

Tableau 1. Taux de harcèlement signalés au cours des 2 dernières années au sein de la fonction publique du Canada, 2014 et 2017

Sondage	Femmes	Personnes handicapées	Minorités visibles	Autochtones

Sources : Sondage annuel auprès des fonctionnaires fédéraux de 2017 et Regard sur le harcèlement, 2015.

Sondage	Femmes	Personnes handicapées	Minorités visibles	Autochtones
Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux de 2014	20 %	37 %	19 %	30 %
Sondage annuel auprès des fonctionnaires fédéraux de 2017	23 %	40 %	22 %	33 %
Sources : Sondage annuel auprès des fonctionnaires fédéraux de 2017 et Regard sur le harcèlement, 2015.				

Tableau 2. Taux de discrimination signalés au cours des 2 dernières années au sein de la fonction publique du Canada, 2014 et 2017

Sondage	Femmes	Personnes handicapées	Minorités visibles	Autochtones
Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux de 2014	8 %	26 %	13 %	15 %
Sondage annuel auprès des fonctionnaires fédéraux de 2017	12 %	32 %	19 %	20 %
Sources : Sondage annuel auprès des fonctionnaires fédéraux de 2017 et Regard sur la discrimination, 2015.				

De plus, le degré d'accord avec l'énoncé : « Mon ministère ou organisme me traite avec respect » est au plus bas chez les personnes handicapées (61 %) et les Autochtones (70 %) pour les résultats de 2017 en comparaison à ceux des sondages de 2008, 2011 et 2014. Il en va de même pour l'affirmation : « Dans l'ensemble, j'aime mon emploi », dont le degré d'accord était plus bas en 2017 qu'en 2008, 2011 et 2014 chez les personnes handicapées, les membres de minorités visibles et les Autochtones.

Dans l'ensemble, les résultats du Sondage annuel auprès des fonctionnaires fédéraux de 2017, le premier du genre, révèlent qu'il reste encore du travail à faire pour améliorer les conditions en milieu de travail et les mesures de soutien pour les groupes en quête d'équité. De plus, la baisse de la satisfaction au travail jumelée à l'augmentation des cas de discrimination et de harcèlement constitue une source de grave préoccupation.

Il est aussi important de reconnaître comment les expériences non liées au travail peuvent empêcher les personnes d'offrir un rendement optimal. De telles situations ont tendance à avoir des répercussions démesurées sur les groupes en quête d'équité, particulièrement ceux dont l'identité est intersectionnelle [52]. Par exemple, ce sont les femmes qui portent la majorité des responsabilités liées à l'éducation des enfants et, en l'absence de services de garde d'enfants abordables et accessibles, cette situation peut avoir des répercussions négatives sur leur carrière [53]. De plus, plus de femmes que d'hommes sont victimes de violence entre partenaires intimes (les personnes handicapées, les Autochtones et les personnes LGBTQ2+ (Lesbienne, gai, bisexuel, trans(genre), queer, bispirituel, et autres identités non-cisgenres et/ou non-hétérosexuelles) sont également touchés démesurément), ce qui nuit au rendement au travail et entraîne une baisse de productivité [54]. Toutefois, on juge qu'il y a une pénurie de mécanismes stratégiques visant à appuyer les employés touchés par ces situations et que ces mécanismes sont insatisfaisants.

Les efforts concertés visant à répondre aux préoccupations en matière de diversité et d'inclusion bénéficieraient d'une structure formalisée et guidée par les approches adoptées pour mettre en œuvre les initiatives connexes précédentes, notamment le Centre d'expertise pour la santé mentale en milieu de travail.

Recommandations

Tous les employés de la fonction publique devraient profiter de possibilités de perfectionnement et d'avancement professionnel. Peu importe le secteur de travail, la formation adéquate, le perfectionnement professionnel et la gestion de carrière sont pertinents et les employés devraient en être avisés à l'aide de communications régulières. Trop souvent, les nouvelles recrues sont portées à croire que n'importe qui peut atteindre le sommet de la direction de la fonction publique alors qu'en réalité, ce n'est pas le cas.

De plus, l'accès à la formation et aux possibilités de perfectionnement est souvent porteur de perception de favoritisme et de discrimination. Afin d'atténuer les défis relatifs au maintien en poste et à la gestion de carrière, le Groupe de travail recommande :

Recommandation 11 : Que des mesures soient cernées et mises en œuvre pour maintenir en poste les employés possédant diverses aptitudes, compétences, expériences, identités et capacités.

Recommandation 12 : Que des mesures délibérées soient prises pour établir une approche intégrée à l'égard de la formation, du perfectionnement et de la gestion des talents, mesures qui comprennent le mentorat, l'encadrement et le parrainage par les hauts dirigeants.

Recommandation 13 : Que l'approche actuelle et la distribution des ressources par rapport à la formation linguistique soient revues en tenant compte de l'engagement de la fonction publique à l'égard du bilinguisme pour :

a. assurer une approche juste, transparente et équitable à l'égard de l'accès à la formation et au perfectionnement linguistique, en fonction des besoins des employés, y compris de ceux occupant des postes unilingues;
b. assurer la valeur et les résultats des fournisseurs de services;
c. veiller à ce que des options de formation linguistique adaptées aux cultures soient offertes;
d. cerner et mettre en œuvre des pratiques exemplaires par rapport à l'atteinte et au maintien d'une langue seconde;
e. accroître les possibilités de formation linguistique qui remédient au double désavantage auquel sont confrontées les personnes dont la langue maternelle n'est ni le français ni l'anglais.

Recommandation 14 : Que les personnes soient reconnues, valorisées et récompensées pour leurs connaissances et l'emploi de langues autres que le français ou l'anglais lorsqu'elles servent la population canadienne ou qu'elles représentent le Canada au pays ou à l'étranger.

Recommandation 15 : Que la dotation non impérative soit mise en place pour les groupes en quête d'équité afin de les préparer à maîtriser les 2 langues officielles pour accéder à des postes de direction correspondant à leurs talents et capacités.

Recommandation 16 : Qu'au moins 2 groupes en quête d'équité au-delà du genre soient représentés devant les jurys de sélection et tous les comités qui évaluent les candidats à un poste.

Recommandation 17 : Que tous ceux qui évaluent les candidats (membres des jurys ou des comités de sélection) reçoivent une formation spécialisée sur :

- l'équité en matière d'emploi;
- la diversité et l'inclusion;
- les préjugés inconscients;
- l'efficacité et la sensibilisation interculturelles.

Multiples intervenants (par exemple, la Commission de la fonction publique du Canada, le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada et l'École de la fonction publique du Canada) devraient collaborer à la création de cette formation.

Recommandation 18 : Que l'infrastructure actuelle soit modernisée afin d'appuyer et de promouvoir l'équité en matière d'emploi et la diversité au sein de la fonction publique, en particulier les comités et le cercle des champions et des présidents sur l'équité en matière d'emploi en faveur de l'établissement d'une structure :

- centralisée;
- financée;
- stratégique;
- axée sur les résultats et la transformation;
- responsable, par le biais d'un centre d'expertise sur la diversité et l'inclusion.

Recommandation 19 : Que le Bureau du dirigeant principal des ressources humaines reçoive des ressources financières et humaines adéquates pour mettre sur pied un centre d'expertise sur la diversité et l'inclusionviable, efficace et collaboratif pour appuyer la fonction publique dans l'élaboration et la mise en œuvre de mesures visant à améliorer la diversité, l'inclusion et l'équité en matière d'emploi en milieu de travail. Les responsabilités du centre seraient :

a. de déterminer des façons de réduire et d'éliminer les préjugés dans le milieu de travail qui sont trop fréquemment associés aux problèmes de santé mentale et à d'autres motifs interdits de discrimination en vertu de la Loi canadienne sur les droits de la personne;
b. de déterminer des façons de mieux communiquer les problèmes de discrimination en milieu de travail et de veiller à ce que des outils, comme les politiques, les lois et les directives en place, soient disponibles pour aider les employés qui font face à ces difficultés;
c. d'examiner les pratiques adoptées dans d'autres administrations et par d'autres employeurs qui pourraient être instructives pour la fonction publique;
d. de souligner tout problème et obstacle possible pouvant avoir des répercussions sur la mise en œuvre réussie de pratiques exemplaires liées à la diversité et l'inclusion;
e. de fournir des indications claires quant à la surveillance et l'autorité dans les politiques et directives du Conseil du Trésor;
f. de travailler avec la Commission de la fonction publique du Canada afin de cerner et lever les obstacles systémiques à la dotation pour les groupes en quête d'équité;
g. de travailler avec d'autres groupes (par exemple, la Commission canadienne des droits de la personne) afin de veiller à ce que l'approche adoptée pour atteindre l'équité en matière d'emploi, la diversité et l'inclusion soit cohérente, et que l'équité en emploi, la diversité et l'inclusion demeurent une priorité au sein de la fonction publique.

Recommandation 20 : Qu'un comité d'orientation de la haute direction formé d'agents négociateurs et de représentants d'employeurs appuie le centre d'expertise sur la diversité et l'inclusion et soit consulté dans le cadre de l'élaboration du mandat du centre.

Recommandation 21 : Qu'un cadre de responsabilisation soit établi pour les champions et présidents ministériels, et comprenne :

a. une formation obligatoire sur la diversité, l'inclusion, l'équité en matière d'emploi et les préjugés inconscients;
b. la responsabilisation des administrateurs généraux par rapport à l'efficacité et aux résultats intégrés à leur rôle officiel et à leur entente de gestion du rendement;
c. l'accès à des ressources financières.

Recommandation 22 : Que la nomination à titre de champion ministériel soit perçue comme un engagement à l'égard de la vision du ministère pour la diversité et l'inclusion.

Recommandation 23 : Que les champions ministériels :

a. soient choisis en fonction des commentaires des employés et des agents négociateurs;
b. acceptent la vision d'une fonction publique diversifiée et inclusive;
c. mobilisent les syndicats et les employés de tous les niveaux;
d. accroissent la sensibilisation à la diversité et à l'inclusion;
e. produisent des rapports publics de leurs activités afin de veiller à l'engagement et à la cohérence;
f. veillent à ce que les comités ministériels pour la diversité et l'inclusion incluent des représentants des agents négociateurs choisis par ces derniers.

Racisme, discrimination et harcèlement

Observations et recommandations

On a relevé le racisme, la discrimination et le harcèlement dans toutes leurs formes comme des difficultés en milieu de travail au sein de la fonction publique du Canada. Les résultats tirés du Sondage annuel auprès des fonctionnaires fédéraux et du Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux sur plus d'une décennie prouvent que la fonction publique a des difficultés à accueillir et à inclure des membres des groupes en quête d'équité émergents ou de longue date. Les efforts visant à remédier au racisme, à la discrimination et au harcèlement dans la fonction publique n'ont été ni centralisés, ni coordonnés et ni conçus pour mesurer les résultats. Afin de combler ces lacunes, le Groupe de travail recommande :

Recommandation 24 : Que des mesures délibérées, centralisées et quantifiables soient prises afin de remédier au racisme, à la discrimination, au harcèlement et aux préjugés dans la fonction publique, notamment :

a. établir, mesurer et faire état des responsabilités continues des administrateurs généraux afin :

    - d’assurer un espace sûr pour soulever les problèmes de discrimination, de racisme et de harcèlement;
    - de faire état de la façon dont les plaintes en milieu de travail sont traitées.
b. nommer un haut fonctionnaire qualifié qui rendra compte à chaque administrateur général, qui sera impartial et ne dépendra pas des unités de relations de travail et des unités des ressources humaines, et dont la responsabilité consiste à :
    - faire le suivi des cas;
    - être disponible pour aider les employés et les agents négociateurs ayant des préoccupations relatives au racisme, à la discrimination ou au harcèlement afin qu’ils puissent emprunter les pistes de résolutions adéquates;
    - faciliter l’accès à l’administrateur général au besoin.
c. veiller à la résolution rapide des accusations et des problèmes de racisme, de discrimination et de harcèlement;
d. produire des rapports annuels sur les cas et les résolutions.

Recommandation 25 : Que des engagements permanents soient établis dans les ententes de gestion du rendementqui tiennent les administrateurs généraux, les cadres supérieurs et les gestionnaires responsables de veiller à l’atteinte des objectifs en matière d’équité en emploi, de diversité et d’inclusion, et de faire le suivi des progrès réalisés vers l’atteinte de ces objectifs.

Dotation

Observations

Le cadre législatif et réglementaire qui gouverne le système de dotation de la fonction publique a évolué depuis que la Loi modernisant le régime de l’emploi et des relations de travail dans la fonction publique a été adoptée en 2005. En se justifiant par l’évolution de la fonction publique et le besoin moindre de superviser les gestionnaires d’embauche, en vertu de la nouvelle orientation en dotation de la Commission de la fonction publique du Canada, un nouveau cadre de nomination a été mis en œuvre en avril 2016. En vertu de ce cadre, la Commission de la fonction publique a adopté un modèle de surveillance renouvelé selon lequel elle entreprend un examen de l’ensemble du système de dotation tous les 2 ans. Les administrateurs généraux sont maintenant responsables du contrôle et de l’application de l’intégrité de la dotation au sein de leurs organisations.

Grâce à cette souplesse accrue, la Commission de la fonction publique a également modifié son approche à l’égard de l’audit, passant d’audits des organismes à l’échelle du système à des examens particuliers périodiques propres aux problèmes des préoccupations possibles concernant l’intégrité du système dans son ensemble. Les administrateurs sont dorénavant responsables de surveiller et de faire respecter l’intégrité de la dotation au sein de leur ministère. La Commission de la fonction publique se préoccupe maintenant exclusivement

des problèmes pouvant avoir des répercussions sur l'ensemble du système. La section sur le leadership et la responsabilisation de ce rapport traite du mandat de surveillance de la Commission de la fonction publique.

Le Groupe de travail a entendu des préoccupations comme quoi les aspects d'autosurveillance et d'autocorrection du système de dotation actuel imitent les possibilités de cerner et d'éliminer de façon proactive les obstacles systémiques à l'atteinte de la représentation au sein de la fonction publique.

Comme le démontrent les résultats du Sondage des employés autochtones de la fonction publique fédérale (2017) et les consultations sur la diversité et l'inclusion entreprises par le Groupe de travail, un manque de confiance existe à l'égard de l'équité des processus de dotation. On doute également que les gestionnaires d'embauche honorent leurs responsabilités en matière de gestion des personnes systématiquement à l'appui de la diversité et de l'inclusion.

Le problème quant à la façon dont les bassins de candidats partiellement ou pleinement préqualifiés sont utilisés dans le système de dotation a été constamment soulevé lors des consultations du Groupe de travail et dans le Sondage des employés autochtones de la fonction publique fédérale (2017). Dans les 2 cas, les participants ont indiqué que les membres de groupes en quête d'équité se qualifient pour des postes après avoir surmonté plusieurs obstacles, puis qu'un taux disproportionnellement élevé d'entre eux traîne dans les bassins de candidats préqualifiés sans disposer de recours.

D'autres obstacles soulevés par les employés comprennent :

- les évaluations de « correspondance » qui, selon ce qu'ils affirment, sont utilisées pour disqualifier les candidats qui répondent à toutes les autres exigences;
- l'absence d'occasions de discuter des problèmes difficiles en matière de préjugés et de discrimination et d'y remédier;
- la peur des représailles empêchant les employés de soulever les questions de discrimination et de harcèlement.

De la même manière, les résultats du Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux confirment ces préoccupations.

Recommandations

Le système de dotation actuel de la fonction publique doit renforcer ses efforts visant à appuyer activement la diversité et à promouvoir l'inclusion. Les éléments de lois, de règlements et de politiques actuels qui traitent du souci de souplesse en matière d'équité en emploi (comme limiter ou élargir les régions de sélection aux groupes désignés par l'équité en matière d'emploi, établir et mettre en application l'équité en matière d'emploi ou s'en

servir comme critère pour un processus non publicisé) pour bâtir un milieu de travail diversifié et inclusif doivent faire l'objet de promotion auprès des gestionnaires d'embauche. Par conséquent, le Groupe de travail recommande :

Recommandation 26 : Qu'une optique axée sur la diversité et l'inclusion soit adoptée pour les politiques, les programmes, les services, les pratiques et les évaluations en milieu de travail quant à la dotation et à la gestion des personnes.

Recommandation 27 : Que les administrateurs généraux instaurent une planification des ressources humaines rigoureuse afin de :

- veiller au caractère représentatif de la diversité et de l'équité en matière d'emploi au sein de leur ministère;
- surveiller le caractère représentatif des nominations, y compris toutes les nominations intérimaires;
- surveiller l'utilisation de bassins de candidats préqualifiés en adoptant l'optique axée sur la diversité et l'inclusion.

Recommandation 28 : Que la Commission de la fonction publique du Canada réalise des audits périodiques de l'ensemble du système sur le recours à la « correspondance » et aux souplesses actuelles de l'équité en matière d'emploi permises en vertu de la Loi sur l'emploi de la fonction publique, notamment :

- limiter ou élargir la zone de sélection à des groupes visés par l'équité en matière d'emploi;
- établir et mettre en application l'équité en matière d'emploi comme un besoin organisationnel;
- avoir recours à l'équité en matière d'emploi comme un critère pour les processus non annoncés.

> La responsabilisation est « l'obligation de démontrer que l'on assume ses responsabilités en ce qui concerne à la fois les moyens utilisés et les résultats obtenus en fonction d'attentes convenues. » Une responsabilisation efficace comprend souvent la divulgation de résultats dans un délai raisonnable.
>
> — Lexique de la gestion axée sur les résultats, gouvernement du Canada

b) Leadership et responsabilisation

Deux organisations partagent le mandat de surveiller la gestion des personnes au sein de la fonction publique du Canada :

1. le Bureau du dirigeant principal des ressources humaines du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, qui est responsable à titre d'employeur de l'administration publique centrale;
2. la Commission de la fonction publique du Canada, qui est chargée d'assurer la surveillance afin de veiller à l'intégrité du système de dotation de la fonction publique.

En outre, la Commission canadienne des droits de la personne joue un rôle de surveillant important en ce qui a trait à la Loi sur l'équité en matière d'emploi, notamment par l'audit des organisations afin :

- d'évaluer l'état de l'équité en matière d'emploi au sein de la fonction publique fédérale;
- d'examiner les résultats des études des systèmes d'emploi.

La Commission des relations de travail et de l'emploi dans le secteur public fédéral administre les régimes de négociation collective et les procédures d'arbitrage de griefs au sein de la fonction publique fédérale et pour les employés du Parlement. Elle est également responsable de résoudre les plaintes en matière de dotation liées aux nominations internes et aux licenciements au sein de la fonction publique fédérale.

Comprendre les rôles, responsabilités et champs d'application de chaque organisation est utile pour saisir de quelle façon il est possible d'avoir recours à la responsabilisation liée à la gestion des personnes pour créer un milieu de travail plus inclusif et diversifié.

Le Bureau du dirigeant principal des ressources humaines

Le Bureau du dirigeant principal des ressources humaines du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada administre des politiques sur l'équité en matière d'emploi et le harcèlement qui s'appliquent à l'administration publique centrale du gouvernement du Canada. À ce titre, le Bureau du dirigeant principal des ressources humaines du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada peut :

- établir des politiques et des programmes liés à la mise en application de l'équité en matière d'emploi dans la fonction publique, sous réserve de la Loi sur l'équité en matière d'emploi;
- établir des politiques ou émettre des directives sur la prévention du harcèlement en milieu de travail et le règlement des litiges relatifs au harcèlement.

Le Bureau du dirigeant principal des ressources humaines du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada se fonde sur quelques instruments clés pour appuyer ses responsabilités en matière de surveillance. Un de ces instruments est le Cadre de responsabilisation de gestion qui :

- établit les attentes en ce qui concerne les pratiques de gestion et le rendement dans le secteur public;

- appuie la responsabilisation des administrateurs généraux de l'organisation en matière de gestion;
- cherche à améliorer les pratiques de gestion.

Le Bureau du dirigeant principal des ressources humaines du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada s'appuie également sur des sondages auprès des employés, y compris le Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux, et le Sondage annuel auprès des fonctionnaires fédéraux, nouvellement instauré, afin d'obtenir un aperçu des perceptions des employés quant au bien-être en milieu de travail.

Les résultats du Cadre de responsabilisation de gestion à l'échelle du gouvernement sont publiés chaque année et fournissent un portrait de l'état des pratiques de gestion et du rendement dans la fonction publique. Des rapports propres aux ministères donnent une image de leur rendement dans des domaines précis. Des tableaux comparatifs des renseignements dans le Cadre de responsabilisation de gestion montrent les résultats, par mesure, pour tous les ministères, permettant à chacun de ces derniers de comparer ses résultats par rapport à ceux des autres ministères. La publication des rapports ministériels et des tableaux comparatifs est à la discrétion de l'administrateur général du ministère.

Les administrateurs généraux ont l'entière responsabilité de :

- traiter des résultats du Cadre de responsabilisation de gestion qui mettent en évidence les sujets de préoccupation et les risques potentiels auxquels font face les ministères;
- fixer des objectifs afin d'améliorer le rendement.

Les résultats du Cadre de responsabilisation de gestion guident l'évaluation annuelle du rendement des administrateurs généraux et aident le Bureau du Conseil privé à fixer des objectifs visant à améliorer ce rendement. Il est important de noter que cette évaluation du rendement est déterminée en fonction du rendement global. Il est donc possible qu'un faible rendement dans un secteur de gestion, notamment le secteur de gestion des personnes, n'ait aucun effet tangible sur la cote de rendement d'un administrateur général.

Le Bureau du dirigeant principal des ressources humaines du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada utilise également le Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux pour déterminer l'état global du milieu de travail de la fonction publique. Le sondage comprend des questions sur la façon dont les employés perçoivent leur lieu de travail relativement à :

- leur emploi;
- leur unité de travail;
- leur superviseur immédiat;
- la haute direction;
- leur ministère;
- la mobilité professionnelle et le maintien en poste;

- le harcèlement;
- la discrimination;
- les relations patronales-syndicales;
- les conventions collectives;
- l'obligation d'adaptation.

Les résultats du Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux peuvent être analysés par :

- statut de membre d'un groupe visé par l'équité en matière d'emploi;
- âge;
- éducation;
- région;
- langue officielle;
- autres facteurs.

Le nouveau Sondage annuel auprès des fonctionnaires fédéraux a été conçu pour mesurer les perceptions des employés quant à la gestion des personnes sur une base annuelle. Un rapport sommaire du Sondage annuel auprès des fonctionnaires fédéraux de 2017 est disponible.

Les ministères devraient utiliser les résultats du Sondage annuel auprès des fonctionnaires fédéraux et du Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux, tout comme ils utilisent le Cadre de responsabilisation de gestion, afin de renforcer leurs pratiques en matière de gestion des personnes en indiquant ce qui fonctionne bien et où des améliorations sont nécessaires.

Autres formes de soutien sur l'équité en matière d'emploi

La Direction des langues officielles et de l'équité en emploi faisait anciennement partie du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, mais a été abolie en raison des réductions budgétaires. Certaines ressources ont été mobilisées pour l'équité en matière emploi au cours de l'exercice 2016 à 2017, mais la capacité du Secrétariat du Conseil du Trésor à faire une analyse approfondie des tendances et des problématiques reste limitée. Des réductions budgétaires ont également affecté l'efficacité du Réseau interministériel sur l'équité en matière d'emploi, qui est maintenant coordonné sur une base volontaire plutôt que de bénéficier d'un soutien centralisé du Bureau du dirigeant principal des ressources humaines du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada.

Pour appuyer les objectifs fédéraux d'équité en matière d'emploi et les efforts continus visant l'équité en matière d'emploi, la diversité et l'inclusion, le Bureau du dirigeant principal des ressources humaines du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada a créé :

- les comités et cercle des champions et des présidents sur l'équité en matière d'emploi (soit le Comité des champions et présidents des personnes handicapées, le Comité des champions et présidents des minorités visibles et le Cercle des champions et présidents des Autochtones);
- le Comité mixte sur l'équité en matière d'emploi.

Les comités sont composés de champions et de présidents de réseaux d'employés des ministères dans l'ensemble de la fonction publique, et sont présidés par le sous-ministre champion de l'équité en matière d'emploi respectif, nommé par le greffier du Conseil privé. Ces comités ont remplacé les organisations communautaires qui étaient élues et gérées par des employés de la fonction publique fédérale.

La Commission de la fonction publique du Canada

En vertu de la Loi sur l'emploi dans la fonction publique, la Commission de la fonction publique du Canada a le pouvoir exclusif de faire des nominations à la fonction publique et au sein de celle-ci (pouvoir délégué ensuite aux administrateurs généraux), et d'élaborer des politiques, des règlements et des directives. La Commission de la fonction publique du Canada est également chargée :

- de superviser l'intégrité et l'impartialité du système de dotation;
- de répondre aux préoccupations sur l'équité en matière d'emploi liées à la dotation.

La Loi sur l'emploi dans la fonction publique fournit aux administrateurs généraux des outils pour atteindre les objectifs en matière d'équité en emploi, comme :

- cibler une zone de sélection;
- cerner les besoins ministériels en tant que critère de mérite;
- faire des nominations non annoncées.

La nouvelle orientation en dotation de la Commission de la fonction publique, mise en place en avril 2016, permet de :

- simplifier et consolider les politiques en une seule Politique de nomination;
- renforcer l'obligation d'adaptation et les obligations en matière d'équité en emploi tout au long d'un processus de nomination;
- accorder aux administrateurs généraux plus de souplesse dans leur processus de dotation;
- allouer une plus grande possibilité aux gestionnaires subdélégués d'appliquer leur pouvoir discrétionnaire au moment de faire une nomination.

En vertu de l'approche adoptée, tous les gestionnaires subdélégués sont tenus de signer un formulaire d'attestation renforçant :

- les objectifs en matière d’équité en emploi;
- les droits des individus par rapport aux langues officielles;
- les droits des individus par rapport aux mesures d’adaptation.

La Commission de la fonction publique renforce ces exigences en :

- fournissant un soutien continu et des conseils aux ministères;
- octroyant des conseils d’experts aux ministères portant sur les mesures d’adaptation et sur la conception d’évaluations sans préjugé et sans obstacle.

Dans le cadre de sa nouvelle orientation en dotation, la Commission de la fonction publique met en œuvre un modèle de surveillance renouvelé. Pour obtenir une vue d’ensemble du système de dotation, un audit de la dotation à l’échelle du système est mené tous les 2 ans, et permet d’observer certains domaines de conformité relatifs à l’équité en matière d’emploi. En plus de cet audit de la conformité, la Commission de la fonction publique peut également effectuer des audits horizontaux fondés sur les risques, au besoin.

Pour compléter l’audit de la conformité, la Commission de la fonction publique mènera également une enquête sur la dotation et l’impartialité. Le sondage fournira une vue d’ensemble des perceptions des gestionnaires d’embauche, des spécialistes des ressources humaines et de tous les employés (et non de ceux qui ont participé au processus d’embauche seulement). Le sondage servira à recueillir des renseignements sur l’équité en matière d’emploi, permettant à la Commission de la fonction publique de cerner les différentes perceptions entre ces groupes.

En plus de la surveillance de l’ensemble du système, la nouvelle orientation en dotation oblige les administrateurs généraux à :

- autosurveiller leurs systèmes de dotation sur une base continue;
- mener leurs propres évaluations cycliques au moins tous les 5 ans;
- partager leurs résultats avec la Commission de la fonction publique.

Au-delà de surveillance officielle, la Commission de la fonction publique surveille le système de dotation de plusieurs façons, notamment :

- en dialoguant de façon continuelle avec les ministères afin d’obtenir régulièrement des informations sur les principaux défis rencontrés, et de permettre à la Commission de la fonction publique de fournir un soutien ciblé;
- en analysant des données relatives à l’équité en matière d’emploi, comme les taux de demandes et de nomination des membres visés par l’équité en matière d’emploi, afin de guider les modifications apportées aux politiques et de susciter la réalisation d’autres recherches ou études, comme sur :
    - la mobilité des personnes handicapées;

- l’établissement de nouvelles stratégies ou programmes, comme le nombre de candidats autochtones obtenus grâce au recrutement de niveau postsecondaire.

Ces informations sont partagées avec les ministères par le biais du rapport annuel et du portail de données ouvertes de la Commission de la fonction publique.

Plusieurs solutions sont offertes à la Commission de la fonction publique pour traiter des situations de non-conformité, allant de l’offre de soutien supplémentaire au personnel, jusqu’au retrait de tous les pouvoirs délégués à l’administrateur général en matière de dotation. Dans le même ordre d’idées, au sein d’un ministère, l’administrateur général a le pouvoir d’appliquer des sanctions en cas de non-respect par les gestionnaires subdélégués, y compris la suppression des pouvoirs subdélégués.

La Commission canadienne des droits de la personne

La Loi canadienne sur les droits de la personne, adoptée en 1977, vise à protéger les Canadiens contre la discrimination reposant sur un des 12 motifs de discrimination illicites [55]. La Loi canadienne sur les droits de la personne s’applique aux organismes de compétence fédérale et prévoyait la formation de la Commission canadienne des droits de la personne. La Commission est chargée de veiller à l’observation de la Loi sur l’équité en matière d’emploi, y compris l’obligation pour les employeurs et les fournisseurs de services d’offrir des mesures raisonnables d’adaptation aux personnes en fonction de ces motifs illicites. Pour s’acquitter de son mandat, la Commission canadienne des droits de la personne examine et audite les données d’équité en matière d’emploi et les soumissions des ministères. La fréquence des examens et des vérifications a considérablement diminué au cours des dernières années.

Observations

Les conséquences précises de la faible gestion des personnes cernées au moyen du Cadre de responsabilisation de gestion, de sondages et d’autres outils ne sont pas définies. Il va de même pour les leviers utilisés pour encourager les ministères et les administrateurs généraux à prendre des mesures lorsque des sujets de préoccupation sont établis.

Les éléments ci-dessous ont entraîné des préoccupations selon lesquelles le progrès réalisé à l’appui d’effectifs et de milieux de travail diversifiés et inclusifs présente les risques :

- d’accroître la délégation aux administrateurs généraux en matière de dotation;
- de réduire l’appui de l’organisme central face à l’équité en matière d’emploi à la suite de réductions de ressources;
- de diminuer la surveillance, par l’organisme central, de la politique et des pratiques, ainsi que de son appui pour la mise en œuvre de ces dernières.

Les administrateurs généraux ont l'entière responsabilité de surveiller la représentation des groupes visés par l'équité en matière d'emploi, à l'échelle régionale et à tous les niveaux durant les processus de dotation, ainsi que dans le cadre de la formation et du perfectionnement. Toutefois, il est difficile de savoir avec certitude si suffisamment de ressources, de fonds, d'expertise et de temps sont consacrés à cette surveillance.

Il n'est pas évident de savoir comment les comités et cercle des champions et des présidents sur l'équité en matière d'emploi pour les minorités visibles, les personnes handicapées et les Autochtones sollicitent la participation et la contribution des employés.

Avec la surveillance désormais axée sur l'ensemble du système au lieu d'un examen individuel de chaque ministère dans divers domaines, y compris l'équité en matière d'emploi, le Groupe de travail croit que la surveillance de l'équité en matière d'emploi a été réduite.

À l'heure actuelle, nous n'en savons que très peu sur les progrès des ministères relativement aux objectifs de diversité et d'inclusion, car les organismes centraux ne recueillent que très peu d'information sur la diversité et l'inclusion, ainsi que sur l'équité en matière d'emploi, en raison de la délégation de pouvoirs aux ministères et aux administrateurs généraux.

Il existe toujours le besoin de politiques comprenant des exigences relatives aux enjeux comme l'équité en matière d'emploi, le harcèlement, l'obligation de prendre des mesures d'adaptation, le télétravail et la garde d'enfants, fournissant des indications et des exigences claires en matière de résultats, et exposant la responsabilité et les conséquences en cas de non-respect des exigences.

Il est toujours important d'assurer une surveillance afin de ne pas décourager les employés à soulever des préoccupations qu'ils pourraient avoir au sujet :

- des préjugés conscients et inconscients, et de la discrimination dans la dotation;
- de la formation;
- des possibilités d'affectations au sein du ministère d'attache de l'employé ou d'un autre ministère;
- d'autres possibilités de perfectionnement professionnel.

Les options de recours se limitent aux cas suivants pour les plaintes en matière de dotation :

- seul un candidat qui se trouvait dans la zone de sélection et qui a participé au processus annoncé peut déposer une plainte en matière de dotation, et ce, seulement après qu'un candidat ait été sélectionné pour le poste;
- l'abus de pouvoir dans l'application du mérite;
- l'abus de pouvoir dans le choix de processus (annoncé ou non);
- l'omission d'évaluer le plaignant dans la langue officielle de son choix.

Le fait que seules ces options sont offertes limite la capacité des candidats à déposer des plaintes concernant d'autres situations susceptibles d'être perçues comme injustes dans le processus de dotation.

Durant ses consultations et sa participation, le Groupe de travail a entendu des préoccupations soulevées par les fonctionnaires sur la façon dont la nouvelle orientation en dotation de la Commission de la fonction publique nuit à leur avancement professionnel et aux possibilités de carrière qui leur sont offertes. Cette orientation est en place depuis moins de 2 ans, et aucune étude n'a été menée afin d'en examiner les impacts. Le Groupe de travail souligne qu'il est nécessaire de faire le suivi des impacts et des résultats de la nouvelle orientation en dotation de la Commission de la fonction publique d'un point de vue d'équité en matière d'emploi et dans l'optique axée sur la diversité et l'inclusion afin de déterminer si les préoccupations entendues sont systémiques.

Lorsque l'examen de la Loi sur l'emploi dans la fonction publique, de la Loi sur la gestion des finances publiques et d'autres lois et politiques devra être fait, il sera important de considérer le point de vue de l'équité en matière d'emploi et de mettre en application l'optique axée sur la diversité et l'inclusion, surtout à l'égard de la façon dont la délégation et l'utilisation du pouvoir discrétionnaire affectent les résultats pour ce qui est des objectifs en matière d'équité en emploi et de diversité et d'inclusion.

Il pourrait s'avérer utile d'examiner le processus de règlement des plaintes en matière de dotation pour les obstacles systémiques comme :

- les processus informels de médiation;
- les critères limités pour déposer une plainte;
- la peur de représailles;
- les recours disponibles.

Recommandations

Le Groupe de travail recommande :

Recommandation 29 : Que le gouvernement mette en place une législation qui appuie une fonction publique diversifiée et inclusive, dans un délai raisonnable (2 à 4 ans), et qui propose des paramètres pour établir un Commissariat pour l'équité en matière d'emploi, la diversité et l'inclusion inspiré du Commissariat aux langues officielles.

Recommandation 30 : Que le Bureau du dirigeant principal des ressources humaines continue d'être l'organisme central chargé des orientations stratégiques et politiques liées à la diversité et à l'inclusion ainsi qu'à l'équité en matière d'emploi, et qu'on lui fournisse les ressources nécessaires et un mandat renforcé afin qu'il puisse :

a. effectuer une analyse plus approfondie de l'équité en matière d'emploi et de l'intersectionnalité pour le rapport annuel du Bureau du dirigeant principal des ressources humaines sur l'équité en matière d'emploi, en consultant le Conseil national mixte sur les éléments de données aux fins de cette analyse;
b. établir et exploiter un centre d'expertise conjoint sur la diversité et l'inclusion visant à promouvoir une fonction publique plus diversifiée et inclusive.

Recommandation 31 : Qu'un mécanisme ciblé de responsabilisation soit élaboré pour mesurer les travaux et les progrès réalisés par le gouvernement en matière de diversité et d'inclusion, y compris les travaux et le progrès des administrateurs généraux, des cadres supérieurs et des gestionnaires. Le mécanisme peut compléter le Cadre de responsabilisation de gestion, mais ce dernier à lui seul ne suffit pas.

Recommandation 32 : Que la Commission de la fonction publique du Canada renforce ses processus de surveillance de la diversité, de l'inclusion et de l'équité en matière d'emploi quant à la dotation, veillant à ce qu'ils reçoivent l'attention requise dans le cadre d'un audit de la dotation générale (par exemple, on pourrait exiger des responsables des processus de dotation qu'ils fassent état, à la Commission, des raisons pour lesquelles les critères d'équité en matière d'emploi n'ont pas été utilisés lorsqu'une lacune existait).

Recommandation 33 : Que le mécanisme de responsabilisation de la Commission canadienne des droits de la personne soit renforcé, de sorte qu'il puisse mesurer le travail et le progrès réalisés en matière d'équité en emploi, de diversité et d'inclusion, notamment :

a. la précision des renseignements que doivent fournir le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada et les ministères pour les audits de la Commission sur le progrès réalisé en matière d'équité en emploi;
b. un mécanisme pour le lancement d'un audit par les agents négociateurs lors du non-respect des exigences relatives à l'équité en matière d'emploi.

Recommandation 34 : Que les arbitres de la Commission des relations de travail et de l'emploi dans le secteur public fédéral :

- soient diversifiés et représentatifs de la population du Canada;
- aient de solides connaissances et soient formés par rapport aux relations de travail, à l'équité en matière d'emploi, à la diversité et à l'inclusion, et au contexte en évolution des droits de la personne.

Recommandation 35 : Qu'en prévision de l'examen de la Loi sur l'équité en matière d'emploi, conformément à la législation, les bases appropriées soient mises en place, incluant :

a. la clarification des rôles et des responsabilités en renforçant les dispositions en matière de mobilisation et de responsabilisation dans la Loi sur l'équité en matière

d'emploi pour préciser que le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada et la Commission de la fonction publique du Canada sont tenus de surveiller, contrôler et produire des rapports conformément à leurs obligations respectives en vertu de la Loi sur l'équité en matière d'emploi, notamment :
    - l'examen des systèmes d'emploi;
    - les plans d'équité en matière d'emploi;
    - la collaboration et la consultation avec les agents négociateurs sur le développement, la mise en œuvre et l'examen des plans d'équité en matière d'emploi.

b. la mise à jour de la collecte de données afin de tenir compte de l'évolution du cadre des droits de la personne, y compris pour les groupes LGBTQ2+ (Lesbienne, gai, bisexuel, trans(genre), queer, bispirituel, et autres identités non-cisgenres et/ou non-hétérosexuelles), lorsque des données de recensement sont disponibles;
c. l'examen du lexique pour l'identification des groupes afin de moderniser la terminologie pour les minorités visibles et les Autochtones.

Recommandation 36 : Que chaque ministère établisse un comité conjoint de consultation syndicale-patronale sur l'équité en matière d'emploi, la diversité et l'inclusion, conjointement dirigé par les syndicats et la partie patronale, et dont les ordres du jour et procès-verbaux sont publiés sur les sites Intranet du ministère.

c) Éducation et sensibilisation

L'éducation et la sensibilisation font partie intégrante de toute stratégie visant le changement culturel. Il est seulement possible de créer un effectif plus diversifié et un milieu de travail plus inclusif par la mobilisation significative et constante des employés. Le Groupe de travail propose les recommandations ci-dessous pour veiller à ce que l'éducation et la sensibilisation favorisent des changements culturels et des pratiques qui favoriseront la diversité et l'inclusion dans la fonction publique du Canada.

Observation

Aucune approche pangouvernementale n'est actuellement adoptée par rapport à la gestion des principes et des pratiques de diversité et d'inclusion dans les formations offertes par :

- l'École de la fonction publique du Canada;
- le Programme d'apprentissage mixte;
- les ministères individuels.

La gouvernance de la fonction publique quant à l'apprentissage est décentralisée, ce qui :

- freine la collaboration;
- minimise l'échange des pratiques exemplaires;

- est source de chevauchements, de lacunes et d'incohérences dans les formations.

Le modèle du Programme d'apprentissage mixte (offert conjointement par les représentants de l'employeur et de l'agent négociateur) est prometteur, mais le Groupe de travail constate qu'il est nécessaire d'élargir la portée des formations offertes dans le cadre du Programme.

Le Groupe de travail recommande :

Recommandation 37 : Que des ressources soient affectées et qu'une structure de gouvernance permanente soit créée afin d'élaborer et de faire évoluer une approche et un programme communs pour la formation sur la diversité et l'inclusion. Une telle structure comprendrait :

a. des objectifs et des résultats à l'échelle de l'organisation;
b. une formation de base sur la diversité et l'inclusion;
c. la détermination de possibilités d'intégrer les principes et les pratiques de diversité et d'inclusion à diverses activités de formation et de perfectionnement des employés, notamment l'orientation et le perfectionnement en leadership.

Recommandation 38 : Que la formation sur la diversité et l'inclusion soit obligatoire au cours du processus d'intégration pour les nouveaux employés, et qu'elle soit axée sur :

- le cadre canadien en évolution des droits de la personne et les lois et les politiques connexes;
- l'importance du respect et de la civilité pour créer un milieu de travail sain;
- la possibilité que la diversité et l'inclusion contribuent à l'avancement d'innovations et à la production de meilleurs résultats pour la population du Canada.

Recommandation 39 : Que les efforts déployés par l'employeur et les agents négociateurs soient coordonnés, et que des ressources soient fournies aux institutions actuelles telles que l'École de la fonction publique du Canada, le Centre d'apprentissage interculturel d'Affaires mondiales Canada et le Programme d'apprentissage mixte, afin de veiller à ce que tous les fonctionnaires aient accès aux initiatives et aux possibilités d'apprentissage liées à la diversité, à l'inclusion et au changement culturel (par exemple, la formation Espace positif, qui serait distincte de la formation obligatoire).

Observation

Tous les employés de chaque organisation doivent participer au changement culturel, et les dirigeants doivent remplir un rôle clé afin de faire avancer et de soutenir ce changement. Les dirigeants doivent comprendre et accepter l'importance de la diversité et de l'inclusion pour un milieu de travail plus sain, plus respectueux et plus novateur. Le Groupe de travail recommande :

Recommandation 40 : Que la diversité et l'inclusion fassent partie importante du

programme de perfectionnement en leadership axé sur des aspects comme :

- le respect et la civilité en milieu de travail;
- l'intersectionnalité [56] et la discrimination;
- l'atténuation des préjugés inconscients;
- l'optique axée sur la diversité et l'inclusion;
- l'équité en matière d'emploi;
- les bienfaits d'une diversité et d'une inclusion accrues pour la promotion d'un milieu de travail sain et productif.

Observation

Peu de formations et d'outils sont conçus pour aider les employés à comprendre les préjugés inconscients et la façon d'en atténuer l'effet négatif dans le milieu de travail et sur les décisions touchant la population canadienne. Il est possible que les employés qui remplissent un rôle clé, comme un rôle lié à l'élaboration des politiques et des programmes, n'aient pas accès à ces formations et à ces outils, et qu'ils ne soient pas encouragés à tenir compte de l'effet de leurs décisions sur la diversité et l'inclusion en milieu de travail et dans l'ensemble de la société canadienne. Le Groupe de travail recommande :

Recommandation 41 : Qu'une formation spécialisée soit élaborée sur les préjugés inconscients à l'intention des employés travaillant dans des secteurs, comme :

- la conception et la prestation des programmes;
- l'élaboration des politiques;
- les ressources humaines;
- l'évaluation des candidats à un emploi.

Observation

Certaines organisations appuient plus que d'autres l'atteinte des objectifs d'équité en matière d'emploi, et s'y concentrent davantage. En plus du manque d'accent uniforme, on constate que les autres groupes en quête d'équité (outre les 4 groupes désignés en vertu de la Loi sur l'équité en matière d'emploi) ne sont pas suffisamment soutenus par les mécanismes et les politiques en place. Par exemple :

- il manque de soutien et de financement centralisés pour l'initiative Espace positif;
- aucune position pangouvernementale n'est actuellement prise face à l'importance de l'inclusion de la communauté LGBTQ2+ (Lesbienne, gai, bisexuel, trans(genre), queer, bispirituel, et autres identités non-cisgenres et/ou non-hétérosexuelles).

L’accès à la formation offerte dans le cadre de l’initiative l’Espace positif, qui n’est pas appuyée par les comités et cercle des champions et des présidents sur l’équité en matière d’emploi et ne fait pas officiellement partie de ceux-ci, ne concorde pas aux autres initiatives du gouvernement et dépend du soutien des échelons supérieurs.

Le Groupe de travail recommande :

Recommandation 42 : Que du soutien et du financement soient fournis aux réseaux d’employés ministériels et interministériels actuels et émergents reconnus par le Bureau du dirigeant principal des ressources humaines ou les responsables de ministères afin :

a. de les aider à contribuer à la diversité et à l’inclusion en rehaussant la sensibilisation;
b. d’offrir des possibilités informelles d’apprentissage;
c. de fournir des conseils aux parties intéressées.

Observation

Bien que la population canadienne parle une multitude de langues et représente des cultures de partout dans le monde, on reconnaît peu l’importance de ces compétences au moment de servir la population canadienne et de promouvoir les intérêts du Canada à l’étranger. De plus, la formation est limitée quant à la sensibilisation des autres cultures et langues au sein de la fonction publique fédérale.

Le Groupe de travail recommande :

Recommandation 43 : Que les profils de compétences des fonctionnaires soient mis à jour pour y inclure les qualifications essentielles et constituant un atout suivantes :

- comportements axés sur l’efficacité interculturelle;
- sensibilisation aux cultures;
- compétences liées à la diversité et à l’inclusion.

d) L’optique axée sur la diversité et l’inclusion

Observations

Le bilan des progrès du Groupe de travail demandait à la fonction publique d’« élaborer une stratégie qui comble les lacunes dans tous les secteurs simultanément, » « pour faire en sorte que la culture de la fonction publique évolue en fonction des changements de la situation démographique et du contexte des droits de la personne au Canada. » Cette approche intégrée « tiendra compte de la diversité et de l’inclusion dans toutes les décisions afférentes aux politiques, aux programmes et à la gestion des personnes, » et devrait le faire par défaut, de façon **préméditée**, et non après coup.

De cet engagement, et en réponse aux multiples suggestions tirées des sondages et des forums de discussion en ligne, découle le besoin d'un outil puissant et important : l'optique axée sur la diversité et l'inclusion.

Tout comme les études d'impact sur l'environnement et les évaluations des répercussions sur le genre, les politiques, pratiques et programmes actuels et nouvellement mis en place devraient tous être analysés du point de vue de la promotion de la diversité et de l'inclusion.

Utiliser l'optique axée sur la diversité et l'inclusion proposée aidera à analyser les situations de la perspective de **tous** les groupes et aidera à veiller à ce que ces derniers en bénéficient de façon juste et équitable lorsque les décisions sont prises. Plutôt que de remplacer les outils gouvernementaux actuels, comme l'analyse comparative entre les sexes « plus » et d'autres protocoles d'examen, l'optique axée sur la diversité et l'inclusion :

- les complète;
- fait la promotion de la rigueur;
- est conçue pour être utilisée conjointement à d'autres outils en place.

Intégrer l'optique axée sur la diversité et l'inclusion appuiera le progrès réalisé quant à la gestion des personnes, au leadership et à la responsabilisation, ainsi qu'à l'éducation et à la sensibilisation. L'optique axée sur la diversité et l'inclusion est une sorte de « creuse méninges » qui encourage la réflexion sur les répercussions des décisions (relatives aux politiques, aux programmes et à la gestion des personnes) sur divers groupes, et dont l'objectif est :

- d'établir un milieu de travail positif et équitable pour tous;
- de prendre de meilleures décisions pour la population du Canada.

Le Groupe de travail recommande :

Recommandation 44 : Que l'optique axée sur la diversité et l'inclusion proposée soit élaborée davantage à titre d'outil que la fonction publique adoptera pour :

a. appuyer une transformation culturelle au sein de la fonction publique;
b. éclairer la conception de programme;
c. appuyer l'élaboration de politiques;
d. créer et évaluer des pratiques de gestion des personnes;
e. examiner les politiques, les programmes et les pratiques.

Consultez l'annexe I pour voir l'outil d'optique axée sur la diversité et l'inclusion.

9. Conclusion

Ce rapport représente la vision et la conviction des membres du Groupe de travail conjoint syndical-patronal sur la diversité et l'inclusion, rédigé après une année entière de planification, de consultations, de discussions, de recherche et de pensée critique stratégiques.

Nous avons l'espoir et l'attente que les recommandations du Groupe de travail, une fois mises en œuvre, créeront et faciliteront un changement culturel fondamental au sein de la fonction publique vers un milieu de travail et un effectif plus diversifiés, inclusifs et novateurs. Nous reconnaissons qu'un tel changement ne s'opérera pas automatiquement. Le fait de faire place à un réel changement demande des efforts, une confiance ainsi qu'une certaine gêne alors que les gens s'adaptent aux nouvelles façons de travailler.

Nous voulons réitérer le fait que la diversité et l'inclusion au sein des organisations qui ont du succès **ne** sont **pas** optionnelles; elles sont essentielles au succès de la fonction publique en sa capacité d'offrir un milieu de travail sain et productif qui peut fournir les meilleurs programmes, politiques et services les plus efficaces à la population du Canada. Il relève de chaque employé de la fonction publique de contribuer à la réalisation de cette transformation.

Ultimement, le moment est propice à la réalisation de ce changement. Compte tenu du contexte politique mondial d'aujourd'hui, y compris de sa division et du récent virage intérieur vers l'homogénéité et le nationalisme, le Canada et sa fonction publique doivent servir d'exemple, accueillir leur peuple et progresser vers un meilleur avenir, plus prometteur et plus équitable.

La diversité et l'inclusion sont une priorité nationale et gouvernementale, et constituent la clé vers le succès à long terme du Canada au cours des décennies à venir. Nous disposons des moyens, de l'orientation, de la conviction et de l'appui du premier ministre, du greffier du Conseil privé et de la population du Canada. Nous devons prendre des mesures pour créer une fonction publique fédérale diversifiée et inclusive.

Annexe A : Sommaire des recommandations

- **Titres de la section**

Gestion des personnes (recommandations 1 à 28)

Représentation et diversité (recommandations 1 et 2)

Le Groupe de travail recommande :

1. Que Statistique Canada, en partenariat avec le Bureau du dirigeant principal des ressources humaines et Emploi et Développement social Canada, comble les écarts dans les estimations de la disponibilité au sein de la population active en :
    - développant une méthodologie pour mettre à jour les estimations de la disponibilité au sein de la population active par rapport à l'équité en matière d'emploi entre les recensements;
    - préparant des projections démographiques et sur la disponibilité au sein de la population active qui reflètent la diversité du Canada;
    - recueillant des données de recensement sur les personnes LGBTQ2+ (Lesbienne, gai, bisexuel, trans(genre), queer, bispirituel, et autres identités non-cisgenres et/ou non-hétérosexuelles) afin de déterminer si cette communauté est sous-représentée sur le marché du travail;
    - incluant les estimations de la disponibilité au sein de la population active pour les personnes qui sont des citoyens et des non-citoyens vivant au Canada.
2. Que les ministères de la fonction publique utilisent des projections démographiques pour établir des objectifs en matière de diversité.

Liaison, recrutement et intégration (recommandations 3 à 10)

Le Groupe de travail recommande :

3. Qu'une approche centralisée et systématique soit développée pour l'accessibilité et les mesures d'adaptation, notamment :
    a. un financement centralisé pour les mesures d'adaptation;
    b. des toilettes accessibles et universelles qui tiennent compte des besoins d'un effectif diversifié et qui sont prescrites dans le cadre du programme de mesures d'adaptation et de modernisation du gouvernement.
4. Que des partenariats soient établis et que diverses communautés et d'autres groupes participent à l'élargissement des efforts de communication et de recrutement déployés par la Commission de la fonction publique du Canada et d'autres ministères fédéraux visant à inclure des établissements d'enseignement postsecondaires autres que les universités, comme :
    - les collèges;
    - les institutions polytechniques;
    - les établissements d'enseignement postsecondaires autochtones;
    - les écoles de métiers.
5. Que la Commission de la fonction publique du Canada et les ministères élaborent des approches de recrutement ciblées et inspirées d'initiatives prometteuses actuelles, comme l'Opportunité d'emploi d'été pour jeunes Autochtones et la Opportunité d'emploi d'été pour les jeunes handicapés, afin d'attirer délibérément des personnes possédant les différentes identités, capacités, formations générales, aptitudes,

compétences, et expériences nécessaires pour répondre aux nouveaux besoins de la fonction publique.

6. Que le gouvernement considère d'adopter des pratiques de recrutement par CV (Curriculum vitae) anonyme pour tous les processus de recrutement externe et de dotation interne, si les résultats du projet pilote de la Commission de la fonction publique du Canada s'avèrent prometteurs pour la protection contre les préjugés inconscients et la promotion de la diversité et de l'inclusion.
7. Que la Commission de la fonction publique du Canada et le Bureau du dirigeant principal des ressources humaines du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada accomplissent d'autres travaux visant à cerner et à surmonter les obstacles systémiques au recrutement dans la fonction publique, y compris le recrutement de personnes en milieu de carrière, et à renforcer l'équité en matière d'emploi ainsi que la diversité et l'inclusion. Les obstacles soulevés comprennent :
    - l'effort et les coûts nécessaires pour fournir, souvent à plusieurs reprises, la preuve des titres de compétences étrangers, qui sont injustement éprouvants pour certains groupes en quête d'équité;
    - le devoir de répondre aux exigences en matière de deuxième langue officielle au moment de l'embauche;
    - le fait que l'expérience n'est considérée comme pertinente que si elle est acquise au Canada au cours des 5 dernières années;
    - le manque de services de garde abordables et accessibles;
    - l'absence de soutien des politiques pour les personnes qui souffrent de violence familiale.
8. Que le Bureau du dirigeant principal des ressources humaines informe les gestionnaires d'embauche que les diplômes des collèges reconnus comme des établissements conférant des grades universitaires doivent être traités de la même façon que des grades universitaires.
9. Que la formation sur la diversité et l'inclusion, l'équité en matière d'emploi, et les préjugés inconscients soit :
    a. obligatoire pour tous les nouveaux employés durant l'intégration;
    b. intégrée de façons significatives dans toutes les formations obligatoires;
    c. intégrée dans les exigences en matière de délégation et de sous-délégation des pouvoirs de dotation.
10. Que les pratiques d'intégration soient renforcées grâce à une approche pangouvernementale normalisée qui fournit aux nouveaux employés le soutien et la formation dont ils ont besoin pour s'intégrer et devenir des membres productifs de l'équipe le plus rapidement possible. Les pratiques exemplaires des programmes d'intégration comprennent :
    a. la formation obligatoire sur la diversité et l'inclusion, l'équité en matière d'emploi, et les préjugés inconscients;

b. l'identification, au ministère, d'un « camarade » du même niveau que le nouvel employé et ayant le mandat clair d'orienter ce dernier;
c. la présentation du nouvel employé aux représentants ministériels et aux agents négociateurs pour communiquer qu'il existe des mesures de soutien si les employés vivent des problèmes relatifs à l'équité en matière d'emploi ou à la diversité, y compris le harcèlement et la discrimination;
d. des renseignements concernant les réseaux d'employés, y compris tout réseau lié à l'équité en matière d'emploi et à la diversité;
e. des mentors ministériels ou parrains d'un niveau plus élevé ayant le mandat clair et la responsabilité de fournir une aide, des conseils et une orientation aux employés avec des besoins précis en matière de développement de carrière.

Maintien en poste, avancement professionnel et gestion (recommandations 11 à 23)

Le Groupe de travail recommande :

11. Que des mesures soient cernées et mises en œuvre pour maintenir en poste les employés possédant diverses aptitudes, compétences, expériences, identités et capacités.
12. Que des mesures délibérées soient prises pour établir une approche intégrée à l'égard de la formation, du perfectionnement et de la gestion des talents, mesures qui comprennent le mentorat, l'encadrement et le parrainage par les hauts dirigeants.
13. Que l'approche actuelle et la distribution des ressources par rapport à la formation linguistique soient revues en tenant compte de l'engagement de la fonction publique à l'égard du bilinguisme pour :
    a. assurer une approche juste, transparente et équitable à l'égard de l'accès à la formation et au perfectionnement linguistique, en fonction des besoins des employés, y compris de ceux occupant des postes unilingues;
    b. assurer la valeur et les résultats des fournisseurs de services;
    c. veiller à ce que des options de formation linguistique adaptées aux cultures soient offertes;
    d. cerner et mettre en œuvre des pratiques exemplaires par rapport à l'atteinte et au maintien d'une langue seconde;
    e. accroître les possibilités de formation linguistique qui remédient au double désavantage auquel sont confrontées les personnes dont la langue maternelle n'est ni le français ni l'anglais.
14. Que les personnes soient reconnues, valorisées et récompensées pour leurs connaissances et l'emploi de langues autres que le français ou l'anglais lorsqu'elles servent la population canadienne ou qu'elles représentent le Canada au pays ou à l'étranger.

15. Que la dotation non impérative soit mise en place pour les groupes en quête d'équité afin de les préparer à maîtriser les 2 langues officielles pour accéder à des postes de direction correspondant à leurs talents et capacités.
16. Qu'au moins 2 groupes en quête d'équité au-delà du genre soient représentés devant les jurys de sélection et tous les comités qui évaluent les candidats à un poste.
17. Que tous ceux qui évaluent les candidats (membres des jurys ou des comités de sélection) reçoivent une formation spécialisée sur :
    - l'équité en matière d'emploi;
    - la diversité et l'inclusion;
    - les préjugés inconscients;
    - l'efficacité et la sensibilisation interculturelles.

      Multiples intervenants (par exemple, la Commission de la fonction publique du Canada, le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada et l'École de la fonction publique du Canada) collaboreront à la création de cette formation.
18. Que l'infrastructure actuelle soit modernisée afin d'appuyer et de promouvoir l'équité en matière d'emploi et la diversité au sein de la fonction publique, en particulier les comités et le cercle des champions et des présidents sur l'équité en matière d'emploi en faveur de l'établissement d'une structure :
    - centralisée;
    - financée;
    - stratégique;
    - axée sur les résultats et la transformation;
    - responsable, par le biais d'un centre d'expertise sur la diversité et l'inclusion.
19. Que le Bureau du dirigeant principal des ressources humaines reçoive des ressources financières et humaines adéquates pour mettre sur pied un centre d'expertise sur la diversité et l'inclusionviable, efficace et collaboratif pour appuyer la fonction publique dans l'élaboration et la mise en œuvre de mesures visant à améliorer la diversité, l'inclusion et l'équité en matière d'emploi en milieu de travail. Les responsabilités du centre seraient :
    a. de déterminer des façons de réduire et d'éliminer les préjugés dans le milieu de travail qui sont trop fréquemment associés aux problèmes de santé mentale et à d'autres motifs interdits de discrimination en vertu de la Loi canadienne sur les droits de la personne;
    b. de déterminer des façons de mieux communiquer les problèmes de discrimination en milieu de travail et de veiller à ce que des outils, comme les politiques, les lois et les directives en place, soient disponibles pour aider les employés qui font face à ces difficultés;
    c. d'examiner les pratiques adoptées dans d'autres administrations et par d'autres employeurs qui pourraient être instructives pour la fonction publique;

d. de souligner tout problème et obstacle possible pouvant avoir des répercussions sur la mise en œuvre réussie de pratiques exemplaires liées à la diversité et l'inclusion;
e. de fournir des indications claires quant à la surveillance et l'autorité dans les politiques et directives du Conseil du Trésor;
f. de travailler avec la Commission de la fonction publique du Canada afin de cerner et lever les obstacles systémiques à la dotation pour les groupes en quête d'équité;
g. de travailler avec d'autres groupes (par exemple, la Commission canadienne des droits de la personne) afin de veiller à ce que l'approche adoptée pour atteindre l'équité en matière d'emploi, la diversité et l'inclusion soit cohérente, et que l'équité en emploi, la diversité et l'inclusion demeurent une priorité au sein de la fonction publique.

20. Qu'un comité d'orientation de la haute direction formé d'agents négociateurs et de représentants d'employeurs appuie le centre d'expertise sur la diversité et l'inclusion et soit consulté dans le cadre de l'élaboration du mandat du centre.
21. Qu'un cadre de responsabilisation soit établi pour les champions et présidents ministériels, et comprenne :
    a. une formation obligatoire sur la diversité, l'inclusion, l'équité en matière d'emploi et les préjugés inconscients;
    b. la responsabilisation des administrateurs généraux par rapport à l'efficacité et aux résultats intégrés à leur rôle officiel et à leur entente de gestion du rendement;
    c. l'accès à des ressources financières.
22. Que la nomination à titre de champion ministériel soit perçue comme un engagement à l'égard de la vision du ministère pour la diversité et l'inclusion.
23. Que les champions ministériels :
    a. soient choisis en fonction des commentaires des employés et des agents négociateurs;
    b. acceptent la vision d'une fonction publique diversifiée et inclusive;
    c. mobilisent les syndicats et les employés de tous les niveaux;
    d. accroissent la sensibilisation à la diversité et à l'inclusion;
    e. produisent des rapports publics de leurs activités afin de veiller à l'engagement et à la cohérence;
    f. veillent à ce que les comités ministériels pour la diversité et l'inclusion incluent des représentants des agents négociateurs choisis par ces derniers.

Racisme, discrimination et harcèlement (recommandations 24 et 25)

Le Groupe de travail recommande :

24. Que des mesures délibérées, centralisées et quantifiables soient prises afin de remédier au racisme, à la discrimination, au harcèlement et aux préjugés dans la fonction publique, notamment :
    a. établir, mesurer et faire état des responsabilités continues des administrateurs généraux afin :
        - d'assurer un espace sûr pour soulever les problèmes de discrimination, de racisme et de harcèlement;
        - de faire état de la façon dont les plaintes en milieu de travail sont traitées.
    b. nommer un haut fonctionnaire qualifié qui rendra compte à chaque administrateur général, qui sera impartial et ne dépendra pas des unités de relations de travail et des unités des ressources humaines, et dont la responsabilité consiste à :
        - faire le suivi des cas;
        - être disponible pour aider les employés et les agents négociateurs ayant des préoccupations relatives au racisme, à la discrimination ou au harcèlement afin qu'ils puissent emprunter les pistes de résolutions adéquates;
        - faciliter l'accès à l'administrateur général au besoin.
    c. veiller à la résolution rapide des accusations et des problèmes de racisme, de discrimination et de harcèlement;
    d. produire des rapports annuels sur les cas et les résolutions.
25. Que des engagements permanents soient établis dans les ententes de gestion du rendementqui tiennent les administrateurs généraux, les cadres supérieurs et les gestionnaires responsables de veiller à l'atteinte des objectifs en matière d'équité en emploi, de diversité et d'inclusion, et de faire le suivi des progrès réalisés vers l'atteinte de ces objectifs.

Dotation (recommandations 26 à 28)

Le Groupe de travail recommande :

26. Qu'une optique axée sur la diversité et l'inclusion soit adoptée pour les politiques, les programmes, les services, les pratiques et les évaluations en milieu de travail quant à la dotation et à la gestion des personnes.
27. Que les administrateurs généraux instaurent une planification des ressources humaines rigoureuse afin de :
    a. veiller au caractère représentatif de la diversité et de l'équité en matière d'emploi au sein de leur ministère;
    b. surveiller le caractère représentatif des nominations, y compris toutes les nominations intérimaires;

    c. surveiller l'utilisation de bassins de candidats préqualifiés en adoptant l'optique axée sur la diversité et l'inclusion.
28. Que la Commission de la fonction publique du Canada réalise des audits périodiques de l'ensemble du système sur le recours à la « correspondance » et aux souplesses actuelles de l'équité en matière d'emploi permises en vertu de la Loi sur l'emploi de la fonction publique, notamment :
    a. limiter ou élargir la zone de sélection à des groupes visés par l'équité en matière d'emploi;
    b. établir et mettre en application l'équité en matière d'emploi comme un besoin organisationnel;
    c. avoir recours à l'équité en matière d'emploi comme un critère pour les processus non annoncés.

Leadership et responsabilisation (recommandations 29 à 36)

Le Groupe de travail recommande :

29. Que le gouvernement mette en place une législation qui appuie une fonction publique diversifiée et inclusive, dans un délai raisonnable (2 à 4 ans), et qui propose des paramètres pour établir un Commissariat pour l'équité en matière d'emploi, la diversité et l'inclusion inspiré du Commissariat aux langues officielles.
30. Que le Bureau du dirigeant principal des ressources humaines continue d'être l'organisme central chargé des orientations stratégiques et politiques liées à la diversité et à l'inclusion ainsi qu'à l'équité en matière d'emploi, et qu'on lui fournisse les ressources nécessaires et un mandat renforcé afin qu'il puisse :
    a. effectuer une analyse plus approfondie de l'équité en matière d'emploi et de l'intersectionnalité pour le rapport annuel du Bureau du dirigeant principal des ressources humaines sur l'équité en matière d'emploi, en consultant le Conseil national mixte sur les éléments de données aux fins de cette analyse;
    b. établir et exploiter un centre d'expertise conjoint sur la diversité et l'inclusion visant à promouvoir une fonction publique plus diversifiée et inclusive.
31. Qu'un mécanisme ciblé de responsabilisation soit élaboré pour mesurer les travaux et les progrès réalisés par le gouvernement en matière de diversité et d'inclusion, y compris les travaux et le progrès des administrateurs généraux, des cadres supérieurs et des gestionnaires. Le mécanisme peut compléter le Cadre de responsabilisation de gestion, mais ce dernier à lui seul ne suffit pas.
32. Que la Commission de la fonction publique du Canada renforce ses processus de surveillance de la diversité, de l'inclusion et de l'équité en matière d'emploi quant à la dotation, veillant à ce qu'ils reçoivent l'attention requise dans le cadre d'un audit de la dotation générale (par exemple, on pourrait exiger des responsables des processus de

dotation qu'ils fassent état, à la Commission, des raisons pour lesquelles les critères d'équité en matière d'emploi n'ont pas été utilisés lorsqu'une lacune existait).

33. Que le mécanisme de responsabilisation de la Commission canadienne des droits de la personne soit renforcé, de sorte qu'il puisse mesurer le travail et le progrès réalisés en matière d'équité en emploi, de diversité et d'inclusion, notamment :
    a. la précision des renseignements que doivent fournir le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada et les ministères pour les audits de la Commission sur le progrès réalisé en matière d'équité en emploi;
    b. un mécanisme pour le lancement d'un audit par les agents négociateurs lors du non-respect des exigences relatives à l'équité en matière d'emploi.
34. Que les arbitres de la Commission des relations de travail et de l'emploi dans le secteur public fédéral :
    - soient diversifiés et représentatifs de la population du Canada;
    - aient de solides connaissances et soient formés par rapport aux relations de travail, à l'équité en matière d'emploi, à la diversité et à l'inclusion, et au contexte en évolution des droits de la personne.
35. Qu'en prévision de l'examen de la Loi sur l'équité en matière d'emploi, conformément à la législation, les bases appropriées soient mises en place, incluant :
    a. la clarification des rôles et des responsabilités en renforçant les dispositions en matière de mobilisation et de responsabilisation dans la Loi sur l'équité en matière d'emploi pour préciser que le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada et la Commission de la fonction publique du Canada sont tenus de surveiller, contrôler et produire des rapports conformément à leurs obligations respectives en vertu de la Loi sur l'équité en matière d'emploi, notamment :
        - l'examen des systèmes d'emploi;
        - les plans d'équité en matière d'emploi;
        - la collaboration et la consultation avec les agents négociateurs sur le développement, la mise en œuvre et l'examen des plans d'équité en matière d'emploi.
    b. la mise à jour de la collecte de données afin de tenir compte de l'évolution du cadre des droits de la personne, y compris pour les groupes LGBTQ2+ (Lesbienne, gai, bisexuel, trans(genre), queer, bispirituel, et autres identités non-cisgenres et/ou non-hétérosexuelles), lorsque des données de recensement sont disponibles;
    c. l'examen du lexique pour l'identification des groupes afin de moderniser la terminologie pour les minorités visibles et les Autochtones.
36. Que chaque ministère établisse un comité conjoint de consultation syndicale-patronale sur l'équité en matière d'emploi, la diversité et l'inclusion, conjointement dirigé par les syndicats et la partie patronale, et dont les ordres du jour et procès-verbaux sont publiés sur les sites Intranet du ministère.

Éducation et sensibilisation (recommandations 37 à 43)

Le Groupe de travail recommande :

37. Que des ressources soient affectées et qu'une structure de gouvernance permanente soit créée afin d'élaborer et de faire évoluer une approche et un programme communs pour la formation sur la diversité et l'inclusion. Une telle structure comprendrait :
    a. des objectifs et des résultats à l'échelle de l'organisation;
    b. une formation de base sur la diversité et l'inclusion;
    c. la détermination de possibilités d'intégrer les principes et les pratiques de diversité et d'inclusion à diverses activités de formation et de perfectionnement des employés, notamment l'orientation et le perfectionnement en leadership.
38. Que la formation sur la diversité et l'inclusion soit obligatoire au cours du processus d'intégration pour les nouveaux employés, et qu'elle soit axée sur :
    - le cadre canadien en évolution des droits de la personne et les lois et les politiques connexes;
    - l'importance du respect et de la civilité pour créer un milieu de travail sain;
    - la possibilité que la diversité et l'inclusion contribuent à l'avancement d'innovations et à la production de meilleurs résultats pour la population du Canada
39. Que les efforts déployés par l'employeur et les agents négociateurs soient coordonnés, et que des ressources soient fournies aux institutions actuelles telles que l'École de la fonction publique du Canada, le Centre d'apprentissage interculturel d'Affaires mondiales Canada et le Programme d'apprentissage mixte, afin de veiller à ce que tous les fonctionnaires aient accès aux initiatives et aux possibilités d'apprentissage liées à la diversité, à l'inclusion et au changement culturel (par exemple, la formation Espace positif, qui serait distincte de la formation obligatoire).
40. Que la diversité et l'inclusion fassent partie importante du programme de perfectionnement en leadership axé sur des aspects comme :
    - le respect et la civilité en milieu de travail;
    - l'intersectionnalité et la discrimination;
    - l'atténuation des préjugés inconscients;
    - l'optique axée sur la diversité et l'inclusion;
    - l'équité en matière d'emploi;
    - les bienfaits d'une diversité et d'une inclusion accrues pour la promotion d'un milieu de travail sain et productif.
41. Qu'une formation spécialisée soit élaborée sur les préjugés inconscients à l'intention des employés travaillant dans des secteurs, comme :
    - la conception et la prestation des programmes;
    - l'élaboration des politiques;
    - les ressources humaines;

    - l’évaluation des candidats à un emploi.
42. Que du soutien et du financement soient fournis aux réseaux d’employés ministériels et interministériels actuels et émergents reconnus par le Bureau du dirigeant principal des ressources humaines ou les responsables de ministères afin :
    a. de les aider à contribuer à la diversité et à l’inclusion en rehaussant la sensibilisation;
    b. d’offrir des possibilités informelles d’apprentissage;
    c. de fournir des conseils aux parties intéressées.
43. Que les profils de compétences des fonctionnaires soient mis à jour pour y inclure les qualifications essentielles et constituant un atout suivantes :
    - comportements axés sur l’efficacité interculturelle;
    - sensibilisation aux cultures;
    - compétences liées à la diversité et à l’inclusion.

Optique axée sur la diversité et l’inclusion (recommandation 44)

Le Groupe de travail recommande :

44. Que l’optique axée sur la diversité et l’inclusion proposée soit élaborée davantage à titre d’outil que la fonction publique adoptera pour :
    a. appuyer une transformation culturelle au sein de la fonction publique;
    b. éclairer la conception de programme;
    c. appuyer l’élaboration de politiques;
    d. créer et évaluer des pratiques de gestion des personnes;
    e. examiner les politiques, les programmes et les pratiques.

Annexe B : Cadre de référence

▸ **Titres de la section**

Mandat

Le Groupe de travail conjoint syndical-patronal sur la diversité et l’inclusion est responsable de livrer les résultats suivants :

- définir la diversité et l’inclusion au sein de la fonction publique;
- établir le cas pour la diversité et l’inclusion au sein de la fonction publique;
- recommander un cadre et un plan d’action afin de renforcer la diversité et l’inclusion dans la fonction publique.

L'initiative est établie pour une période de 1 an (septembre 2016 à septembre 2017) et a un calendrier de présentation des rapports en 2 étapes :

- **Étape 1 : Résultats attendus à court terme (6 premiers mois)**
  Déterminer les enjeux, les défis et les possibilités, ainsi que recommander des mesures afin d'établir et d'appuyer les besoins immédiats.
- **Étape 2 : Approche à moyen terme (6 mois à 1 an)**
  Établir une stratégie à long terme, c'est-à-dire de 3 à 5 ans, à l'appui du changement de culture générale axée sur la diversité et l'inclusion dans la fonction publique (stratégie sur la diversité et l'inclusion) [57].

Membres

Le Groupe de travail sur la diversité et l'inclusion sera dirigé par un comité directeur qui orientera le travail du comité technique avec une représentation égale de l'agent négociateur et de l'employeur.

Le comité directeur et le comité technique ont été établis à la fin d'août 2016.

Le **comité directeur** sera composé de 1 représentant de l'employeur et de 1 représentant de l'agent négociateur, lesquels agiront à titre de coprésidents, à savoir :

- **Représentante de l'employeur**
  Margaret Van Amelsvoort-Thoms, Directrice exécutive
  Gestion des personnes et de l'engagement des collectivités
  Secteur de la gouvernance, de la planification et des politiques
  Bureau de la dirigeante principale des ressources humaines
  Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada
- **Représentante de l'agent négociateur**
  Sharon DeSousa
  Vice-présidente exécutif régionale de l'Ontario
  Alliance de la Fonction publique du Canada

Le comité directeur :

- désignera les membres et définira le mandat du comité technique;
- présidera la réunion d'ouverture du comité technique afin de présenter l'orientation stratégique, ainsi que le mandat, les buts et les échéanciers du Groupe de travail;
- offrira une orientation continue au comité technique;
- recevra et approuvera les rapports.

Le comité technique comptera 7 représentants de l'employeur et 7 représentants des agents négociateurs. Les coprésidents sont :

- **Représentante de l'employeur**
  Louise Mignault
  Directrice principale, Équité en matière d'emploi, diversité et de l'inclusion
  Secteur de la gouvernance, de la planification et des politiques
  Bureau de la dirigeante principale des ressources humaines
  Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada
- **Représentant de l'agent négociateur**
  Waheed Khan
  Champion, Équité en matière d'emploi et d'inclusivité
  Institut professionnel de la fonction publique du Canada

Le comité technique :

- définira la vision de la diversité et de l'inclusion pour la fonction publique, dans les limites du cadre législatif actuel;
- examinera les pratiques (y compris celles d'autres secteurs et administrations) qui seront instructives pour la fonction publique;
- étudiera les initiatives sur la diversité menées par les ministères et les organismes à l'intérieur et à l'extérieur de la fonction publique, et en tirera parti;
- exposera les défis et les obstacles susceptibles d'avoir une incidence sur la réussite de la mise en œuvre d'un cadre de diversité et d'inclusion;
- formulera des commentaires pour justifier la diversité et l'inclusion au sein de la fonction publique;
- recommandera au comité directeur un cadre et une stratégie pour la fonction publique.

Membres du groupe de travail

Nom	Titre	Organisation
Comité directeur		
Sharon DeSousa Coprésidente du comité directeur (de juillet 2017 à novembre 2017)	Vice-présidente exécutive régionale pour la Région de l'Ontario	Alliance de la Fonction publique du Canada
Larry Rousseau Coprésident du comité directeur (de septembre 2016 à juin 2017)	Vice-président exécutif régional pour la Région de la capitale nationale	Alliance de la Fonction publique du Canada

Nom	Titre	Organisation
Margaret Van Amelsvoort-Thoms Coprésidente du comité directeur	Directrice exécutive, gestion des personnes et de l'engagement des communautés	Bureau de la dirigeante principale des ressources humaines
Comité technique		
Agent négociateur		
Waheed Khan Coprésident du comité technique	Champion, Équité en matière d'emploi et inclusion	Institut professionnel de la fonction publique du Canada
Melanie Bejzyk	Juriste	Association professionnelle des agents du Service extérieur
Karen Brook	Agente des relations de travail	Association canadienne des employés professionnels
Andrée Côté	Agente des droits de la personne et des femmes	Alliance de la Fonction publique du Canada
Michael Desautels	Agent des droits de la personne et des Autochtones	Alliance de la Fonction publique du Canada
Seema Lamba	Agente des droits de la personne	Alliance de la Fonction publique du Canada
Lionel Siniyunguruza	Agent de recherche	Institut professionnel de la fonction publique du Canada
Employeur		
Louise Mignault Coprésidente du comité technique	Directrice principale, Équité en matière d'emploi, diversité et inclusion	Bureau de la dirigeante principale des ressources humaines
Nadine Huggins Coprésidente intérimaire du comité technique (de mai à août 2017)	Directrice et Secrétaire exécutive aux Cercles interministériels sur la représentation des peuples autochtones	Justice Canada

Nom	Titre	Organisation
Sonja Crosby	Gestionnaire et championne du réseau de la diversité	Services publics et Approvisionnement Canada
Cheryl Grant	Directrice générale, Direction de la coordination et de la planification des politiques	Santé Canada
Andrea Markowski	Directrice de district et Championne de l'Espace positif	Service correctionnel Canada et Espace positif
Manjeet Sethi	Directeur général, Direction de santé mentale	Service correctionnel Canada
Communauté exécutive		
Debbie Winker	Cadre supérieure invitée	Association professionnelle des cadres supérieurs de la fonction publique du Canada

Résultats à court terme

- justifier la diversité et l'inclusion;
- produire un rapport semestriel, y compris des recommandations de mesures immédiates;
- définir un énoncé de vision pour la diversité et l'inclusion au sein de la fonction publique;
- synthétiser les pratiques exemplaires des initiatives de diversité et d'inclusion dans les divers ordres de gouvernement et dans le secteur privé;
- recenser les principaux thèmes d'autres initiatives de diversité et d'inclusion afin d'éclairer le plan d'action de la fonction publique fédérale.

Résultats à long terme

Une stratégie sur la diversité et l'inclusion qui comprendra les éléments suivants :

- un plan échelonné sur 3 à 5 ans;
- un cadre de reddition des comptes et de responsabilités pour les ministères et les dirigeants;
- les mesures du rendement, la surveillance, l'établissement de rapports et une stratégie d'évaluation;

- des pratiques exemplaires et des outils à l'appui des initiatives à l'échelle de la fonction publique.

Fréquence des réunions

Le comité directeur tiendra des réunions trimestrielles, tandis que les membres du comité technique se réuniront toutes les 2 semaines. Les coprésidents peuvent être invités à tenir des réunions de façon ponctuelle, selon les besoins. Un calendrier préliminaire des réunions sera déposé en septembre 2016.

Quorum

Pour atteindre le quorum, les présidents du comité technique ainsi que 4 membres, soit au moins 2 représentants de l'agent négociateur et 2 représentants de l'employeur, devront participer aux réunions.

Services de soutien administratif

Le personnel du Bureau de la dirigeante principale des ressources humaines et du Secteur de la gouvernance, de la planification et des politiques fournira des services de soutien administratif au comité directeur et au comité technique, y compris la gestion des ordres du jour, la prestation de conseils aux présidents, la distribution de documents, la logistique des réunions, le suivi et la surveillance, et la gestion de l'information.

Communication et relation avec d'autres comités

Le comité directeur et l'équipe du soutien administratif assureront la communication continue avec les dirigeants, divers comités et d'autres intervenants. La communication avec la Commission de la fonction publique du Canada et l'École de la fonction publique du Canada appuiera le travail et le plan d'action de l'initiative.

Le comité technique et le comité directeur assureront la communication, au besoin, avec les intervenants suivants :

- Bureau du Conseil privé;
- Comité consultatif sur la gestion de la fonction publique;
- Conseil national mixte;
- Conseil des ressources humaines;
- Réseau interministériel sur l'équité en emploi;
- Communauté nationale des gestionnaires;
- Autres groupes et intervenants (au besoin).

Principes de gouvernance

Les présidents de comités assureront :

- l'engagement envers la bonne gouvernance : les coprésidents fourniront une orientation stratégique claire, résumeront les discussions et examineront les éléments pertinents;
- l'engagement envers les langues officielles : les présidents fourniront des bilans et des résumés d'articles, les orientations aux membres du comité et des articles de promotion bilingues. Les membres contribueront aux discussions dans la langue de leur choix;
- l'engagement envers la communication : afin d'assurer le fonctionnement efficace et la cohérence dans la communication sur les progrès du comité technique, les membres (syndicat et employeur) peuvent faire un compte rendu à leurs équipes de gestion et aux employés sur les sujets généraux présentés aux comités. En contrepartie, les décisions ou les orientations données par le comité technique doivent demeurer confidentielles;
- le partage de propriété : les membres collaboreront et contribueront à la discussion d'un point de vue horizontal;
- la perspective : les membres contribueront à la discussion d'un point de vue corporatif et sectoriel. Les membres sélectionnés seront prêts à investir temps et efforts lorsque nécessaire afin de soutenir les travaux du comité technique. La participation dépassera le simple fait d'assister aux réunions;
- la préparation : les membres auront lu le matériel requis et consulté leurs équipes avant les réunions;
- le risque : les membres garderont en tête les possibilités de risque lorsqu'ils commenteront des présentations;
- le défi : les membres seront encouragés à donner une rétroaction constructive ainsi qu'à avancer des propositions aux parties;
- la discipline : les membres respecteront les échéances et les conditions de planification.

Annexe C : Consultation et mobilisation

▸ Titres de la section

Le Groupe de travail a mobilisé les fonctionnaires dans le but :

- de recueillir leurs idées, expériences et opinions sur les facteurs qui contribuent à la diversité et à l'inclusion et les obstacles à ceux-ci;

- d’entendre leurs idées sur des actions potentielles pour bâtir un milieu de travail plus inclusif et un effectif plus diversifié.

L’approche de consultation et de mobilisation du Groupe de travail comportait 2 volets. Le Groupe de travail :

- a eu recours à des forums de discussion de format « café du savoir » [58] afin de faciliter des conversations ouvertes avec les groupes d’intérêts et les employés régionaux;
- a envoyé, aux employés de 30 ministères, un questionnaire en ligne présentant des menus déroulants et des espaces réservés aux commentaires supplémentaires.

Sondage en ligne

Approche et méthodologie

Des fonctionnaires ont été invités à contribuer au dialogue à l’aide d’un sondage en ligne comprenant 5 questions sur :

- les facteurs contributifs et les obstacles à la diversité et l’inclusion;
- le degré auquel ils considéraient leur milieu de travail comme diversifié et inclusif.

Les participants ont aussi présenté

- des idées ou des mesures visant à favoriser la diversité et l’inclusion;
- leurs choix de 4 mots décrivant le mieux ces concepts.

Dans la question 1, les répondants pouvaient sélectionner jusqu’à 3 options à partir d’une liste préétablie de facteurs possibles contribuant à un milieu de travail inclusif. Ils avaient la possibilité de sélectionner « sans objet » ou d’indiquer d’autres facteurs dans une catégorie « Autre ». Le tableau C.1 présente une liste complète des options fournies. La fréquence à laquelle chaque option préétablie a été sélectionnée a été comptabilisée puis comparée au nombre total de réponses afin d’en arriver à un classement fondé sur des pourcentages.

Tableau C.1. Réponses à la question 1 du sondage en ligne auprès des fonctionnaires, présenté par le Groupe de travail : « Veuillez indiquer quels sont, à votre avis, les facteurs qui contribuent à un milieu de travail inclusif (jusqu’à 3 choix). »

	Réponses	
Facteur contributif	**Pourcentage**	**Nbre**
Respect et civilité	65 %	7 810

Facteur contributif	Réponses	
	Pourcentage	Nbre
Équité dans tous les aspects de l'emploi	64 %	7 678
Connaissance et sensibilité culturelles	41 %	4 880
Représentativité	33 %	3 918
Politiques efficaces en milieu de travail	30 %	3 594
Pratiques de gestion ou de leadership équitables et efficaces	28 %	3 399
Politiques et programmes efficaces liés à l'équité en matière d'emploi	17 %	2 046
Résolution efficace des conflits	8 %	1 010
Autre	3 %	330
S.O.	S.O.	41
Total des réponses des fonctionnaires fédéraux		**11 956**

Dans la question 2, les répondants pouvaient sélectionner jusqu'à 5 options à partir d'une liste préétablie d'obstacles possibles à l'atteinte de la diversité dans l'effectif et de l'inclusion dans le milieu de travail. Les répondants avaient également la possibilité de sélectionner « Sans objet » ou d'indiquer leurs propres réponses dans une catégorie « Autre ». La même méthode qui avait été employée pour la question 1 a été appliquée à la question 2 afin d'analyser les réponses. Le tableau C.2 présente une liste complète des obstacles fournis.

Tableau C.2. Réponses à la question 2 du sondage en ligne auprès des fonctionnaires, présenté par le Groupe de travail : « Veuillez indiquer quels sont, à votre avis, les obstacles à la réalisation d'un effectif diversifié et d'un milieu de travail inclusif (jusqu'à 5 choix). »

Facteur contributif	Réponses	
	Pourcentage	Nbre
Préjugés	73 %	8 709
Discrimination	60 %	7 179
Harcèlement	38 %	4 547

Facteur contributif	Réponses	
	Pourcentage	Nbre
Politiques ou pratiques en matière de dotation et de recrutement	31 %	3 647
Pratiques de gestion ou de leadership	29 %	3 446
Responsabilité en matière de leadership	28 %	3 327
Responsabilité organisationnelle	25 %	2 981
Manque d'éducation et de sensibilisation au niveau des gestionnaires d'embauche	24 %	2 904
Accès limité aux possibilités de formation ou de perfectionnement, y compris l'accès à la seconde langue officielle	20 %	2 394
Niveau des mesures d'adaptation en milieu de travail et accessibilité	16 %	1 894
Manque de résolution efficace des conflits	12 %	1 450
Politiques et programmes liés à l'équité en matière d'emploi	10 %	1 188
Autre	5 %	600
S.O.	2 %	284
Total des réponses des fonctionnaires fédéraux		**11 956**

Dans les questions 3a et 3b, les répondants devaient coter leur effectif et leur milieu de travail sur une échelle de 1 à 5 par rapport au niveau de diversité et d'inclusion dans leur organisation. La fréquence de chaque réponse a été totalisée et répartie en pourcentages du nombre total de répondants (voir les figures C.1 et C.2).

Figure C.1. Réponses à la question 3a du sondage en ligne auprès des fonctionnaires, présenté par le Groupe de travail : « Veuillez évaluer votre effectif sur une échelle de 1 à 5, où 1 représente "pas du tout diversifié" et 5 représente "très diversifié". »

Note	Graphique	Pourcentage	Nbre
1 Pas du tout diversifié		4 %	502

Note	Graphique	Pourcentage	Nbre
2		16 %	1 967
3		30 %	3 597
4		27 %	3 212
5 Très diversifié		20 %	2 375
S.O.		1 %	85
Ne sais pas		2 %	218
Total des réponses			**11 956**

Figure C.2. Réponses à la question 3b du sondage en ligne auprès des fonctionnaires, présenté par le Groupe de travail : « Veuillez évaluer votre effectif sur une échelle de 1 à 5, où 1 représente “pas du tout inclusif” et 5 représente “très inclusif”. »

Note	Graphique	Pourcentage	Nbre
1 Pas du tout inclusif		4 %	523
2		14 %	1 652
3		29 %	3 478
4		30 %	3 547
5 Très inclusif		20 %	2 406
S.O.		0 %	55
Ne sais pas		2 %	295
Total des réponses			**11 956**

La question 4 était une question en texte libre où l’on demandait aux répondants d’indiquer 1 ou 2 idées ou mesures qui favoriseraient la diversité et l’inclusion dans leur propre milieu de travail. Cette question a généré 11 385 idées ou mesures [59], qui ont été codifiées dans les 4 stratégies du Groupe de travail ainsi qu’une catégorie « Autre ». Une répartition de la fréquence a été colligée, et les idées importantes ont été mises en tableaux (voir le tableau C.3).

Tableau C.3. Réponses à la question 4 du sondage en ligne auprès des fonctionnaires, présenté par le Groupe de travail : « Veuillez proposer 1 ou 2 idées ou mesures qui peuvent favoriser la diversité et l'inclusion dans votre milieu de travail (en 25 mots ou moins pour chacune). »

Domaine de suggestion	Nbre
Gestion des personnes et responsabilisation en matière de la gestion des personnes	5 555
Éducation et sensibilisation	4 688
Responsabilité en matière de leadership	653
Approche intégrée sur la diversité (optique axée sur la diversité et l'inclusion)	28
Autre	461
Total des réponses des fonctionnaires fédéraux	**11 385**

Dans la question 5, on a demandé aux répondants d'écrire 4 mots pour décrire un effectif diversifié et un milieu de travail inclusif. Les réponses ont été utilisées pour développer 2 nuages de mots. Les mots qui ont été mentionnés le plus souvent sont présentés avec une plus grande police de caractère (voir les figures C.3 et C.4).

Figure C.3. Mots les plus souvent choisis pour décrire un effectif diversifié (question 5 du sondage en ligne du Groupe de travail)

▾ Figure C.3 - Version textuelle

Mots les plus souvent choisis pour décrire un effectif diversifié (question 5 du sondage en ligne du Groupe de travail)

Terme	Compte pour diversité
Respect	1 276
Représentant	886
Ouverture	693

Terme	Compte pour diversité
Multiculturel	669
Justesse	663
Variable	488
Égalité	482
Différence	444
Acceptation	410
Culture	335
Inclusion	323
Équité	255
Diversité	189
Compréhension	179
Sexe	172
Sensibilisation	147
Tolérance	141
Bienvenue	131
Race	116
Possibilités	112
Transparence	108
Ethnie	107
Études	102
Équilibre	101
Âge	99
Force	98
Expérience	97
Capacités	93
Visible	90

Terme	Compte pour diversité
Coloré	89
Compétence	89
Créativité	86
Flexibilité	84
Ouvert d'esprit	81
Impartial	80
Antécédents	78
Mélange	78
Accommodant	77
Connaissances	76
Mérite	75
Égalité	74
Riche	72
Variété	72
Équipe	72
Perspective	71
Novateur	71
Intéressant	70
Dynamique	69
Collaboration	64
Efficace	62
Aptitude	62
Communication	60
Hétérogène	58
Minorités	57
Langues	56

Terme	Compte pour diversité
Responsabilisation	56
Estimé	55
Tout le monde	54
Générations	52
Capable de s'adapter	52
Exempt de biais	47
Mobilisation	47
Solidaire	46
Personnes	46
Multiethnique	43
Femmes	41
Leadership	41
Songeur	41
Courtoisie	40
Unique	40
Talent	39
Plurilingue	39
Sécuritaire	39
Productif	38
Honnêteté	37
Accessibilité	35
Original	34
Appréciation	34
Sensibilité	34
Mosaïque	33
Animé	33

Terme	Compte pour diversité
Écouter	33
Canadien	32
Obstacles	32
Qualifié	32
Partage	32
Reconnaissance	31
Formation	31
ÉE (équité en matière d'emploi)	30
Individualité	30
Professionnel	30
Unité	28
Coopération	28
Idées	28
Embauche	27
Harmonieux	27
Multiples facettes	26
Harmonie	26
Célébrer	26
Nationalité	26
Empathie	25

Figure C.4. Mots les plus souvent choisis pour décrire un effectif inclusif (question 5 du sondage en ligne du Groupe de travail)

▾ Figure C.4 - Version textuelle

Mots les plus souvent choisis pour décrire un effectif inclusif (question 5 du sondage en ligne du Groupe de travail)

Terme	Compte pour inclusion
Respect	1 701
Ouverture	1 038
Acceptation	693

Terme	Compte pour inclusion
Justesse	641
Bienvenue	495
Égalité	437
Adaptation	309
Compréhension	287
Communication	266
Inclusion	231
Équité	223
Impartialité	223
Tolérance	222
Soutien	220
Flexibilité	212
Transparence	191
Sensibilisation	164
Équipe	147
Collaboration	141
Possibilité	140
Études	134
Responsabilisation	131
Accessibilité	124
Représentation	121
Diversité	118
Sans-jugement	107
Mobilisation	101
Sensibilité	97
Sécurité	93

Terme	Compte pour inclusion
Partage	92
Leadership	90
Courtoisie	89
Gentillesse	89
Estimé	88
Différence	86
Tous	85
Empathie	84
Écouter	80
Connaissances	77
S'adapter	76
Coopération	75
Honnêteté	68
Compréhension	68
Tous	61
Non-discriminatoire	60
Intégration	57
Professionnalisme	56
Formation	55
Compassion	55
Aptitude	55
Reconnaissance	53
Innovation	53
Culture	51
Positive	50
Liberté	50

Terme	Compte pour inclusion
Sexe	49
Appréciation	49
Attentionné	49
Considération	47
Participation	46
Harmonie	46
Productivité	45
Mérite	45
Appartenance	45
Compétences	45
Bonté	44
Intégrité	43
Encouragement	42
Camaraderie	41
Confiance	40
Multiculturel	40
Sans-obstacle	40
Efficace	39
Saisir	38
Intérêt	38
Harcèlement	38
Justice	36
Célébration	36
Curiosité	36
ÉE	35
Langue	34

Terme	Compte pour inclusion
Discrimination	34
Apprentissage	33
Âge	32
Bonheur	32
Travail	31
Expérience	29
Confort	29
Communauté	27
Équipe	26
Promotion	26
Habilitation	26
Personnes	25
Patience	25
Santé	25
Variété	24
Mesure	24
Information	23
Équilibre	23
Créativité	23
Volonté	21

Résultats

Tableau C.4. Facteurs contribuant à un effectif inclusif (réponses au sondage en ligne du Groupe de travail)

Facteur contributif	Nbre de réponses
Politiques efficaces en milieu de travail	101
Pratiques de gestion ou de leadership équitables et efficaces	91
Équité dans tous les aspects de l'emploi	73
Sensibilité culturelle	72
Respect et civilité	44
Représentativité	33
Politiques et programmes efficaces liés à l'équité en matière d'emploi	28
Résolution efficace des conflits	9
Autre	57
S.O.	0

En ce qui concerne la gestion des personnes, bon nombre de répondants ont exprimé leur appui au recrutement par CV (Curriculum vitae) anonyme, indiquant que « les compétences, les capacités et le mérite réels » devraient être pris en considération avant toute autre chose. D'autres ont mentionné la nécessité d'un plus grand nombre de possibilités dans les régions à l'extérieur de la région de la capitale nationale (particulièrement dans la région du Nord). Un autre thème qui a échappé aux catégories préétablies était les réactions négatives contre les initiatives de diversité et d'inclusion. Certains répondants estimaient que ces initiatives étaient allées trop loin ou soutenaient que les hommes caucasiens non handicapés et anglophones devraient être considérés comme un groupe en quête d'équité en raison de leur sous-représentation dans certains domaines. Dans l'ensemble, on avait l'impression retentissante que le succès de la diversité repose sur la capacité de la fonction publique à préconiser les différences et à promouvoir « l'acceptation et la compréhension du pouvoir qu'ont ces différences pour établir un environnement de travail positif et respectueux ».

Tableau C.5. Obstacles à un effectif inclusif (réponses au sondage en ligne du Groupe de travail)

Obstacles	Nbre de réponses

Obstacles	Nbre de réponses
Politiques ou pratiques en matière de dotation et de recrutement	90
Niveau des mesures d'adaptation en milieu de travail et accessibilité	58
Accès limité aux possibilités de formation ou de perfectionnement, y compris l'accès à la seconde langue officielle	55
Préjugés	55
Pratiques de gestion ou de leadership	43
Manque d'éducation et de sensibilisation au niveau des gestionnaires d'embauche	42
Discrimination	40
Responsabilité en matière de leadership	39
Politiques et programmes liés à l'équité en matière d'emploi	37
Responsabilité organisationnelle	24
Harcèlement	9
Manque de résolution efficace des conflits	7
Autre	70
S.O.	1

Même si bon nombre des obstacles relevés étaient liés aux programmes et aux pratiques de la fonction publique, les obstacles les plus couramment relevés étaient liés aux facteurs concernant l'attitude et les valeurs. Les répondants ont souligné la perception selon laquelle les bassins de candidats manquent de diversité, ou celle que les candidats des groupes visés par l'équité ne possèdent pas les compétences transférables requises. Le favoritisme est ressorti également en tant que source de préoccupation importante. Des employés estimaient que les gestionnaires hésitaient à embaucher des membres de groupes visés par l'équité en matière d'emploi afin d'éviter des mesures d'adaptation coûteuses ou un plus grand engagement de temps de formation et de perfectionnement. Les langues officielles sont ressorties en tant qu'obstacle important pour divers groupes, dont les personnes handicapées, les immigrants (pour qui le français ou l'anglais peut être une troisième ou quatrième langue) et les employés autochtones (qui peuvent parler d'autres langues).

Voici certaines des idées les plus couramment exprimées :

Gestion des personnes

- Mettre en œuvre des initiatives de recrutement fondé sur le mérite (recrutement par CV (Curriculum vitae) anonyme).
- Centraliser le financement des mesures d'adaptation afin d'alléger le fardeau financier des ministères au moment d'embaucher une personne handicapée.
- Combler les écarts des estimations de la disponibilité au sein de la population active afin que les comparaisons soient opportunes (en utilisant les projections de la disponibilité au sein de la population active de Statistique Canada entre les années de recensement).
- Rendre les bureaux gouvernementaux accessibles par défaut plutôt que sur demande, y compris les logiciels, les rampes, et les toilettes universelles ou privées.
- Offrir un accès meilleur et uniforme à la formation de langue seconde.

Responsabilisation et leadership

- Déterminer les indicateurs de succès et accroître la responsabilisation de la haute direction (le Cadre de responsabilisation de gestion devrait inclure des indicateurs précis et le rendement année après année).
- Veiller à la collaboration entre l'employeur et les agents négociateurs à tous les niveaux du programme de la diversité et de l'inclusion (pendant la prestation des formations, pendant les consultations sur les initiatives de diversité et d'inclusion).

Éducation et sensibilisation

- Expliquer pourquoi mettre l'accent sur la diversité et l'inclusion **n**'est **pas** désavantageux pour les personnes non diversifiées.

Optique axée sur la diversité et l'inclusion et approche intégrée

- Évaluer l'ensemble des politiques, des programmes, des initiatives et des pratiques qui sont en place (et qui sont possibles) en fonction de leur incidence sur **tous** les groupes, particulièrement ceux désavantagés.

Forums de discussion et mobilisation des employés et des intervenants

Approche et méthodologie

Lors des discussions en personne dans l'ensemble de la fonction publique, on a mobilisé les employés et les groupes d'intérêts, en plus de rehausser la prise de conscience des objectifs et des résultats prévus des travaux du Groupe de travail. Ces forums :

- étaient animés par des membres du Programme d'apprentissage mixte du Secrétariat du Conseil du Trésor et des membres de l'Alliance de la Fonction publique du Canada;
- suivaient le format « café du savoir », qui constitue une forme de conversation permettant aux participants de partager leurs idées, leurs expériences, et leurs opinions sur la diversité et l'inclusion.

Trois questions orientaient les discussions :

1. Quels éléments existent actuellement dans votre milieu de travail pour le rendre diversifié et inclusif?
2. Quels sont les obstacles à la diversité et à l'inclusion dans votre milieu de travail?
3. Quels sont les facteurs qui contribuent à un effectif diversifié et à un milieu de travail inclusif?

Aux fins d'analyse, le service administratif du Groupe de travail a codifié les réponses aux deuxième et troisième questions par rapport aux listes préétablies d'obstacles et de facteurs contributifs qui avaient été dressées pour le sondage en ligne du Groupe de travail. Le Groupe de travail a ainsi pu saisir les thèmes récurrents et les principaux domaines d'intérêts entre les forums de discussion.

Plus de 500 fonctionnaires ont participé à 20 forums de discussion en personne et par vidéoconférence dans diverses régions du pays. Les groupes suivants ont été consultés au cours de ce processus :

- **Régions**
  - Colombie-Britannique (Vancouver)
  - Atlantique (Halifax et Moncton)
  - Québec (Montréal)
  - Prairies (Winnipeg, Saskatoon, Edmonton et Calgary)
  - Ontario (Toronto)
  - le Nord (Yellowknife)
- **Groupes d'intérêts**
  - Conférence nationale Équité de l'Alliance de la Fonction publique du Canada (26 et 27 mars 2017)
  - Conseil des ressources humaines
  - Réseau interministériel sur l'équité en matière d'emploi
  - Collectivité fédérale des minorités visibles
  - Communauté LGBTQ2 (Lesbienne, gai, bisexuel, trans(genre), queer, bispirituel, et autres identités non-cisgenres et/ou non-hétérosexuelles)+
  - Réseau national des femmes
  - Association professionnelle des cadres supérieurs de la fonction publique du Canada

    - Réseau des jeunes fonctionnaires fédéraux
    - Collectivité nationale des gestionnaires
    - Agents négociateurs
    - Comité des champions et présidents des personnes handicapées
    - Cercle interministériel de collaboration sur la représentation des Autochtones dans la fonction publique fédérale

Les personnes handicapées ont fourni leurs opinions par courriel et les opinions des employées autochtones ont été recueillies par le biais :

- du rapport provisoire du Cercle interministériel de collaboration sur la représentation des Autochtones dans la fonction publique fédérale;
- des résultats tirés du Sondage des employés autochtones de la fonction publique fédérale (2017).

Résultats

Facteurs contributifs

Les participants ont manifesté la forte conviction que des politiques efficaces en milieu de travail, y compris celles faisant la promotion de l'équité en matière d'emploi, apportent une grande contribution à la diversité et à l'inclusion dans la fonction publique.

Conformément aux résultats du sondage en ligne, les employés et les intervenants ont souligné la nécessité d'instaurer des pratiques de gestion des personnes plus équitables. Les répondants ont aussi indiqué que les nouveaux fonctionnaires (incluant les étudiants) devraient être donnés du travail valorisant pour enrichir leur expérience dans la fonction publique.

Fait intéressant, les recommandations de façons d'apporter des changements variaient selon la méthode de collecte des données. Alors que les répondants au sondage en ligne croyaient que la diversité et l'inclusion seraient mieux obtenues en établissant des conséquences concrètes pour les infractions, les participants aux forums de discussion ont recommandé d'apporter des **changements culturels** par la formation dans des domaines comme la prise de conscience des cultures, la sensibilisation et les préjugés inconscients.

Obstacles

Les obstacles à la diversité et à l'inclusion les plus vigoureusement exprimés étaient liés aux politiques ou aux pratiques de dotation et de recrutement (les affectations, les promotions) jugées non équitables et non inclusives, particulièrement parmi les agents négociateurs et les personnes handicapées. Les personnes handicapées ont mis en relief les lacunes des mesures d'adaptation, et elles ont insisté catégoriquement pour que l'on élargisse l'accès à

des programmes qui aident les personnes handicapées à travailler. Nombreux sont ceux qui ont aussi fait ressortir la difficulté de faire reconnaître les titres de compétences étrangers, la présentant comme un obstacle à l'intégration des personnes dans la fonction publique. De même, des participants estimaient que les Néo-Canadiens étaient limités par les exigences linguistiques strictes de la fonction publique. En ce qui concerne la responsabilisation, de nombreux obstacles à la diversité et à l'inclusion ont été soulevés, notamment :

- les formalités administratives et les rapports fastidieux;
- la nécessité de mettre à jour la Loi sur l'équité en matière d'emploi (pour qu'elle ait du « mordant » et représente la société actuelle);
- l'insuffisance de ressources;
- le manque général d'engagement et de participation de la part de tous les échelons de la direction.

Annexe D : Sommaire du rapport provisoire du Cercle interministériel de collaboration sur la représentation des Autochtones dans la fonction publique fédérale

« Dans l'esprit de la réconciliation et de rapprochement, le moment est venu pour la fonction publique fédérale de prendre des mesures concrètes afin de devenir un état où les peuples autochtones vivent là où ils peuvent bénéficier d'un service public, et en harmonie grâce à l'inclusion et au respect. Le respect de la part des personnes non autochtones se veut la base pour aider la compréhension de l'histoire et de la culture des peuples autochtones. L'inclusion est le résultat d'un changement concret dans les comportements et les approches par les gestionnaires et les pairs qui créent des milieux de travail positifs pour les employés autochtones. »

Cette citation est tirée du rapport provisoire du Cercle interministériel de collaboration sur la représentation des Autochtones dans la fonction publique fédérale qui propose des recommandations initiales qui touchent 5 domaines prioritaires, de même que des options de mesures à prendre dans chacun de ces domaines. Les recommandations visent à :

- encourager et promouvoir les initiatives prometteuses en cours;
- optimiser et établir des partenariats;
- s'engager volontairement;
- identifier les domaines nécessitant un diagnostic approfondi.

Domaine d'activité 1 : Établir, pour la fonction publique, une culture d'inclusion, de respect et de responsabilisation
Recommandation : Dénoncer le racisme, la discrimination, le harcèlement et les préjugés dans la fonction publique.

Domaine d'activité 2 : Moderniser le système de recrutement et encourager l'innovation
Recommandation : Moderniser et diversifier les approches de recrutement des étudiants autochtones avec les collèges et les universités, notamment cibler des étudiants autochtones à l'école secondaire (dès la 10e année) pour les inciter à planifier une carrière à la fonction publique fédérale, et résoudre les problèmes de mobilité régionale (comme le déménagement de la région de la capitale nationale vers un bureau régional et la mobilité institutionnelle), y compris la polyvalence entre le gouvernement et d'autres organisations publiques, privées ou autochtones.

Domaine d'activité 3 : Renforcer l'innovation, l'appui institutionnel et l'administration
Recommandation : Améliorer la volonté ministérielle de respecter, d'accueillir et d'inclure les employés autochtones au cours de leur carrière dans la fonction publique.

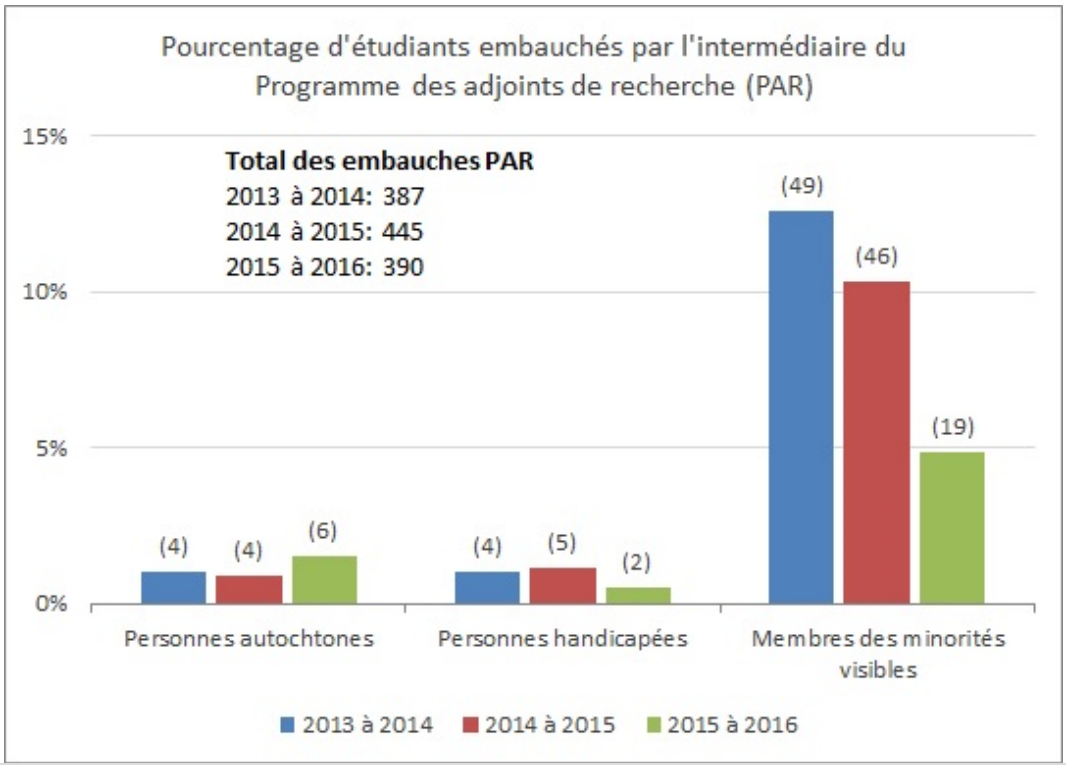
Domaine d'activité 4 : Communication et mobilisation
Recommandation : Élaborer et soutenir des approches globales et intégrées de communication et de mobilisation afin de maximiser la promotion des innovations actuelles ainsi que de recueillir les commentaires pour les prochaines étapes du Cercle interministériel.

Domaine d'activité 5 : Réalisation d'une analyse approfondie
Recommandation : Le Cercle de collaboration recommande une analyse approfondie pour comprendre les facteurs qui contribuent au maintien en poste, et ceux qui contribuent au départ des employés autochtones :

- clarifier les aspects sur l'emploi des Autochtones Inuits et du Nord dans la fonction publique fédérale;
- explorer la progression de carrière des employés autochtones, notamment au sein de la haute direction, ainsi que les défis et les possibilités rencontrés par les cadres autochtones;
- recueillir des données et examiner l'étendue des initiatives gouvernementales.

Annexe E : Recrutement des étudiants

Figure E.1. Pourcentage d'étudiants embauchés par l'intermédiaire du Programme des adjoints de recherche (PAR (Programme des adjoints de recherche)), de 2013 à 2016 [60]

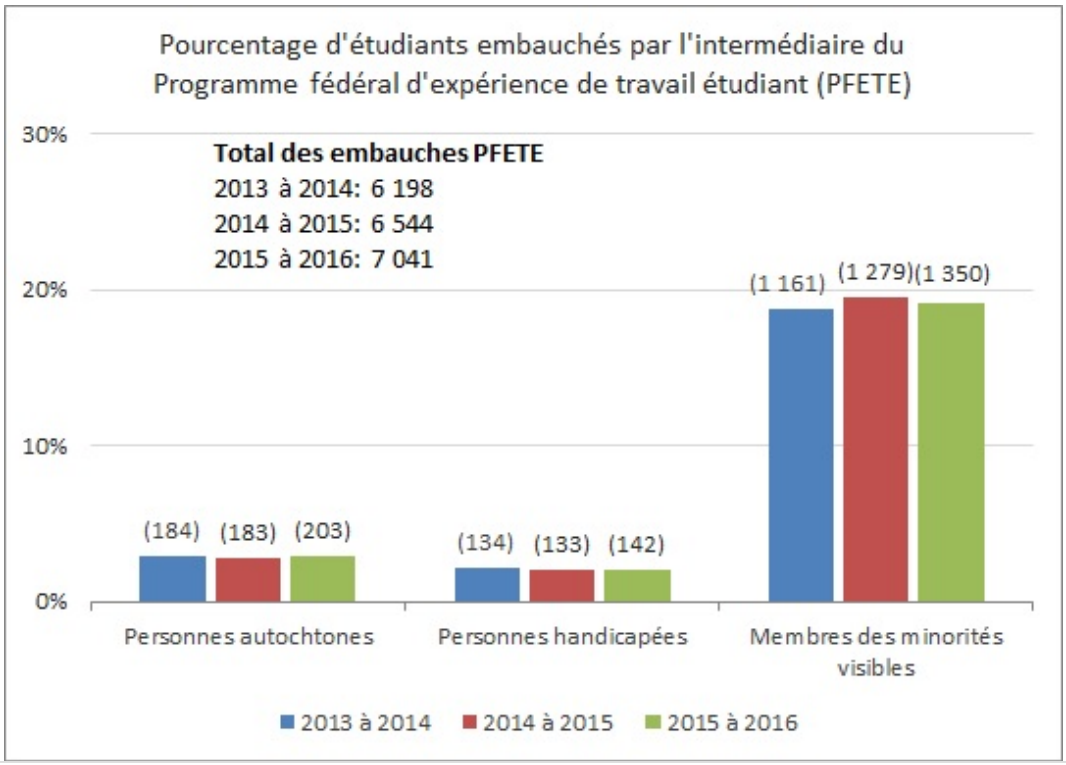


▾ Figure E.1 - Version textuelle

Poucentage d'étudiants ebauchés par l'intermédiaire du Programme des adjoints de recherche (PAR (Programme des adjoints de recherche))

	2013 à 2014	2014 à 2015	2015 à 2016
Personnes autochtones	1,00 %	0,89 %	1,53 %
Personnes handicapées	1,00 %	1,12 %	0,51 %
Membres des minorités visibles	12,60 %	10,33 %	4,87 %
Total	387	445	390

Figure E.2. Pourcentage d'étudiants embauchés par l'intermédiaire du Programme fédéral d'expérience de travail étudiant (PFETE (Programme fédéral d'expérience de travail étudiant)), de 2013 à 2016

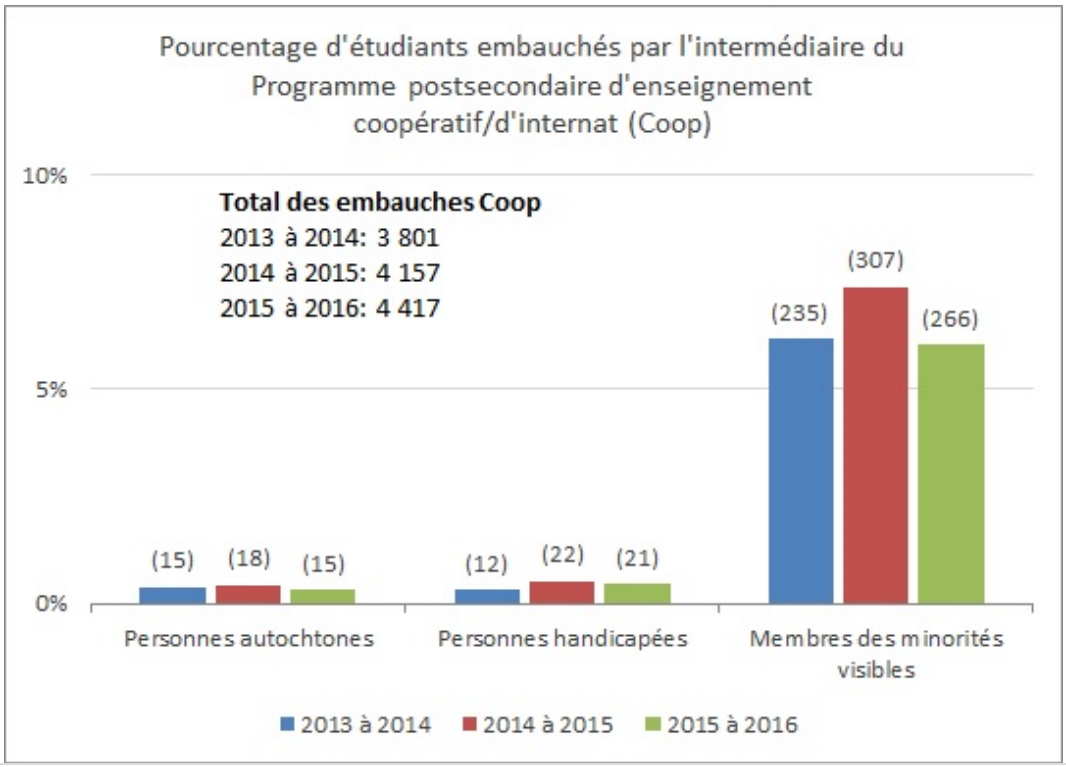


▾ Figure E.2 - Version textuelle

Poucentage d'étudiants ebauchés par l'intermédiaire du Programme fédéral d'expérience de travail étudiant (PFETE (Programme fédéral d'expérience de travail étudiant))

	2013 à 2014	2014 à 2015	2015 à 2016
Personnes autochtones	2,90 %	2,79 %	2,88 %
Personnes handicapées	2,16 %	2,03 %	2,02 %
Membres des minorités visibles	18,73 %	19,54 %	19,17 %
Total	6 198	6 544	7 041

Figure E.3. Poucentage d'étudiants ebauchés par l'intermédiaire du Programme postsecondaire d'enseignment coopératif/d'internat (Coop (Programme postsecondaire d'enseignement coopératif/d'internat)), de 2013 à 2016



▾ Figure E.3 - Version textuelle

Poucentage d'étudiants ebauchés par l'intermédiaire du Programme postsecondaire d'enseignment coopératif/d'internat (Coop (Programme postsecondaire d'enseignement coopératif/d'internat))

	2013 à 2014	2014 à 2015	2015 à 2016
Personnes autochtones	0,39 %	0,43 %	0,33 %
Personnes handicapées	0,31 %	0,52 %	0,47 %
Membres des minorités visibles	6,18 %	7,38 %	6,02 %
Total	3 801	4 157	4 417

Annexe F : Représentation par groupe visé par l'équité en matière d'emploi

Depuis 20 ans, l'administration publique centrale du gouvernement du Canada a accompli de grands progrès au chapitre de la représentation de l'équité en matière d'emploi. Le taux de représentation des 4 groupes est maintenant supérieur à leurs estimations de la disponibilité au sein de la population active.

Figure F.1. Représentation et estimations de la disponibilité au sein de la population active des femmes, par intervalles de 5 ans, de 1996 à 2016 (%)

	1996	2001	2006	2011	2016
Représentation	48,2	52,1	53,8	54,8	54,4
Disponibilité au sein de la population active	48,7	52,2	52,3	52,5	

Figure F.2. Représentation et estimations de la disponibilité au sein de la population active des personnes autochtones, par intervalles de 5 ans, de 1996 à 2016 (%)

	1996	2001	2006	2011	2016
Représentation	2,3	3,6	4,2	4,7	5,2
Disponibilité au sein de la population active	1,7	2,5	3	3,4	

Figure F.3. Représentation et estimations de la disponibilité au sein de la population active des personnes handicapées, par intervalles de 5 ans, de 1996 à 2016 (%)

	1996	2001	2006	2011	2016
Représentation	3,1	5,1	5,8	5,6	5,6
Disponibilité au sein de la population active	4,8	3,6	4	4,4	

Figure F.4. Représentation et estimations de la disponibilité au sein de la population des membres de minorités visibles, par intervalles de 5 ans, de 1996 à 2016 (%)

	1996	2001	2006	2011	2016
Représentation	4,5	6,1	8,6	11,3	14,5
Disponibilité au sein de la population active	8,7	10,4	12,4	13	

Annexe G : Lexique des termes relatifs à l’éducation

Les définitions des termes présentées dans ce lexique ont été adaptées du Rapport final du Groupe de travail visant à définir les exigences opérationnelles de l’apprentissage organisationnel.

Apprendre

Acquisition de connaissances et de compétences par l’expérience, l’étude ou l’enseignement.

Apprentissage horizontal

Apprentissage offert dans l’ensemble de plus d’une organisation qui n’est pas visé par la définition du programme courant.

Cours ou autre objet d’apprentissage qui doit être offert à un public cible particulier et qui englobe plus d’une organisation (par exemple, un projet de sécurité maritime, un partenariat avec 5 ministères qui doivent offrir les cours et la formation à une petite population ciblée au sein de chaque ministère partenaire, par exemple, Services partagés doit offrir du contenu important en matière de sécurité des TI (Technologie de l'information) à tous les employés du groupe CS (Systèmes d'ordinateurs (groupe d'emploi)) du gouvernement du Canada).

Apprentissage propre à un ministère

Apprentissage propre au mandat d’une organisation et à ses programmes.

Cours ou objet d’apprentissage qui ne concerne que ce ministère en particulier (par exemple, événement de séance d’accueil de Services publics et Approvisionnement Canada pour les nouveaux employés, ou orientation du ministère de la Justice).

Formation non gouvernementale

Formation offerte par un organisme de formation qui ne fait pas partie du gouvernement fédéral.

Formation obligatoire

Formation ou parcours ou programmes d’apprentissage prescrits par les administrateurs généraux à leurs employés (tous les groupes ou groupes en particulier), indépendamment de l’endroit où ils sont offerts (à l’interne, à l’École de la fonction publique du Canada, ou par un tiers).

Formation prévue par la législation

Formation prescrite par la loi visant à effectuer soit des tâches ou des travaux. **Remarque :** La formation prévue par la législation n’est pas propre au gouvernement fédéral.

Former

Action d’enseigner à une personne une compétence ou un type de comportement en particulier.

Programme commun

Apprendre ce que l’École de la fonction publique du Canada offre.

Annexe H : Que disent les fonctionnaires à propos de la diversité et de l’inclusion?

Le Groupe de travail a reçu près de 12 000 réponses d’employés de 30 ministères à son sondage en ligne, et plus de 500 employés ont participé aux forums de discussion. Ces 2 consultations demandaient aux fonctionnaires leurs points de vue et leurs idées à propos de la diversité et de l’inclusion. Voici des commentaires où les thèmes clés ressortent de l’ensemble des réponses.

Qu’est-ce qui contribue à un milieu de travail diversifié et inclusif? (Sondage en ligne et forums de discussion)

- « Des technologies et des outils qui sont accessibles et utilisables par les personnes handicapées. »
- « Reconnaître que ce n’est pas tout le monde qui est (officiellement) bilingue et attacher de l’importance aux autres cultures et langues. »
- « Offrir plus de formations linguistiques afin que la langue ne soit plus un obstacle à l’inclusion. »
- « S’occuper des préjugés inconscients. »
- « Nous sommes prompts à embaucher des personnes aux vues similaires, mais très peu de gens en embauchent d’autres qui ne pensent pas ou qui ne traitent pas l’information comme eux. »
- « Étendre l’équité en matière d’emploi au-delà des 4 groupes désignés... c’est ancien. »
- « Nomination de champions dans chacun des bureaux pour la diversité et l’inclusion. S’assurer que ces champions aient du temps pour se concentrer et s’impliquer dans ce rôle, ainsi que pour assister aux formations afin de diffuser l’information convenablement. Allocation de temps et d’un budget et de ressources affectées à une fin particulière. »
- « Mentorat et possibilités d’avancement », « modèles de rôles pertinents », par exemple « des femmes au niveau de la direction » et « des alliés pour les personnes LGBTQ (Lesbienne, gai, bisexuel, trans(genre), et queer/en questionnement) au sein de la gestion ».

- « Le leadership commence au plus haut échelon. Les députés doivent prendre conscience qu'ils sont tout d'abord des gestionnaires de personnes et qu'ils doivent montrer l'exemple pour le reste de la fonction publique. »
- « La transparence dans le processus d'embauche » ainsi que « la responsabilisation de la part des gestionnaires ».
- « Promouvoir activement le mérite basé sur les compétences indépendamment du genre, de l'origine ethnique, de l'âge, etc. »
- « Des procédures et mécanismes sécuritaires pour les employés qui souhaitent exprimer leurs préoccupations sur leur environnement de travail sans avoir à déposer des griefs ou entrer en médiation formelle, surtout pour les employés sous-représentés qui n'ont **aucun** représentant officiel. »
- « Une révision (par le Bureau du dirigeant principal des ressources humaines du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada) des politiques des ressources humaines avec une l'optique axée sur la diversité et l'inclusion, particulièrement sur le plan du recrutement, de la gestion du rendement et de la gestion des talents. Tout comme l'analyse comparative entre les sexes est réalisée, une analyse fondée sur la diversité et l'inclusion peut également être entreprise. »
- « Rapatrier les comités de sélection, les consultations, les groupes de discussion, etc. Peut-être ne devrions-nous pas nous limiter à parler exclusivement entre nous. Nous avons désespérément besoin de cet enrichissement. »

Quels sont les obstacles à la diversité et l'inclusion? (Sondage en ligne et forums de discussions)

- « La discrimination contre les femmes. Lors d'une vérification des références, le gestionnaire responsable de l'embauche a demandé si une candidate "avait terminé d'avoir des bébés". »
- « Les Autochtones peuvent avoir de la difficulté à s'adapter aux environnements qui ne sont pas semblables aux leurs, avec des personnes qui ne connaissent pas bien leur culture. »
- « Le blocage à l'avancement pour les francophones, parce que tout le travail écrit se fait en anglais. »
- « Le manque de sensibilisation, de formation et de discussions destinées à créer une culture de respect de la diversité. »
- « Le manque d'éducation et de sensibilisation au niveau EX (Groupe de la direction (groupe d'emploi)). Le manque d'initiatives pour la promotion de la diversité. »
- « La pensée de groupe annule tout avantage possible associé aux opinions et aux idées diversifiées. »
- « Les langues officielles sont un obstacle d'envergure pour l'embauche des membres des minorités visibles, des Autochtones et de toutes les nouvelles recrues. »

- « Nous n'utilisons pas de comités d'embauche **diversifiés** lors du processus de recrutement. »
- « Méthodologies fragmentées, certaines organisations ont une bonne approche, certaines n'en ont pas. Nous avons besoin d'une approche plus uniforme. »
- « Certains groupes ont des conflits avec d'autres groupes membres de la diversité, par exemple concernant le point de vue sur l'égalité des genres, les LGBTQ (Lesbienne, gai, bisexuel, trans(genre), et queer/en questionnement), etc. », « conflits de valeurs ».
- « Un ralentissement dans l'implication des autres employés à la participation aux programmes de diversité. Encore beaucoup de réticence sur l'embauche des immigrants. »
- « Trop de discussions, pas assez d'action », « les hauts dirigeants veulent uniquement cocher la case sur la liste, sans faire ce qui doit être fait ».
- « Manque de pensée critique sur la diversité et l'inclusion allant au-delà des aliments, du folklore et des festivités. »
- « Préoccupation de l'impact négatif (d'être "out" ou sorti du placard comme LGBTQ2+ (Lesbienne, gai, bisexuel, trans(genre), queer, bispirituel, et autres identités non-cisgenres et/ou non-hétérosexuelles)) sur la carrière des individus. Absence d'un **message clair** que d'être "vous-même" n'affectera pas votre carrière. »

Idées ou mesures qui peuvent aider à favoriser la diversité et l'inclusion (sondage en ligne)

- « Tenir les membres de la direction responsables de la diversité et de l'inclusion dans leurs examens de rendement. »
- « Promouvoir, surveiller et faire état continuellement (résultats des mesures axées sur la diversité et l'inclusion). »
- « La diversité et l'inclusion devraient être (un engagement) à l'échelle organisationnelle et être communiquées dans la vision et la mission, en plus de faire partie des ententes de rendement des cadres supérieurs. »
- « Examiner les politiques (et les pratiques) dans l'optique axée sur la diversité. »
- « Formation linguistique des groupes sous représentés. »
- « Offrir une formation à l'intention des (gestionnaires) d'embauche afin de mieux comprendre les préjugés inconscients. »
- « Demander des conseils (et des idées) aux employés au niveau opérationnel. »
- « Avoir plus de discussions et de débats sur les mesures favorisant la diversité et l'inclusion, plus de séances de formation et de sensibilisation. »
- « Créer une application sur la diversité qui permet aux utilisateurs de vivre des situations différentes du point de vue de personnes qui ne partagent pas leurs antécédents ou leurs circonstances personnelles. »

- « Un réseau de la diversité plus robuste comprenant un soutien réel des personnes et des fonds qui permettent de créer des événements de qualité axés sur la sensibilisation. »

Annexe I : L’optique axée sur la diversité et l’inclusion proposée par le Groupe de travail

▸ Titres de la section

Le fait de reconnaître la diversité en nous et chez les autres peut nous aider à comprendre comment nombreux facteurs influencent la façon dont les employés de la fonction publique fédérale :

- fournissent des services;
- conçoivent des politiques et des programmes;
- interagissent avec les employés et les clients.

La « diversité » comprend la diversité inhérente (l’ethnicité, l’âge, l’identité de genre, l’orientation sexuelle, la neurodiversité [61], les différentes capacités, entre autres) et d’autres différences qui touchent et enrichissent notre travail, y compris :

- les valeurs;
- les styles de communication;
- les modes de raisonnement;
- les intérêts et les passions;
- l’éducation;
- les modes de travail;
- le groupe et le niveau du poste;
- les études;
- d’autres aspects.

Lorsque nous remettons en question nos propres idées et points de vue, nous pouvons nous ouvrir à de nouvelles façons de comprendre.

Poser des questions au sujet au sujet de l’inclusion

En posant toujours 3 questions simples, nous pouvons intégrer la diversité et l’inclusion à tout ce que nous faisons :

- Qui est exclu du travail que nous faisons?
- Qu’est-ce qui pourrait contribuer à cette exclusion?

- Que pouvons-nous faire différemment pour assurer l'inclusion? [62]

L'optique axée sur la diversité et l'inclusion proposée par le Groupe de travail permet d'analyser les 3 principaux secteurs du travail de la fonction publique (élaboration de politiques et pratiques, exécution des programmes, et gestion des personnes) de façon à tenir compte de **tous** les groupes et non seulement des 4 groupes désignés dans la Loi sur l'équité en matière d'emploi [63], afin de veiller à ce que chaque employé vive ces initiatives gouvernementales et en profite de façon juste et équitable.

L'optique axée sur la diversité et l'inclusion ne remplace pas les outils gouvernementaux comme l'analyse comparative entre les sexes « plus » et d'autres protocoles d'examens. Elle s'y ajoute, fait la promotion de la rigueur et est conçue pour être utilisée conjointement à ces autres outils.

L'optique axée sur la diversité et l'inclusion est destinée à aider les employés de la fonction publique à :

- tenir compte des aspects de la diversité;
- promouvoir l'inclusion;
- améliorer le moral en milieu de travail;
- récompenser l'innovation;
- produire de meilleurs résultats.

L'optique est une sorte de « creuse méninges » visant à encourager la réflexion sur les répercussions sur les divers groupes de décisions relatives aux politiques, aux programmes, aux lois et à la gestion des personnes avec l'objectif d'établir un milieu de travail équitable pour tous.

Vous pouvez utiliser l'optique axée sur la diversité et l'inclusion pour :

- devenir plus conscient de la diversité autour de vous;
- adopter différents points de vue afin de renforcer la capacité des équipes de travail;
- créer un environnement de travail positif et respectueux;
- recruter et maintenir en poste des employés qui représentent les communautés que nous servons;
- concevoir et fournir des services et des programmes qui tiennent compte des besoins des clients et des collectivités avec lesquels nous travaillons tous les jours;
- cerner et surmonter les obstacles et les inégalités systémiques auxquels les personnes font face. [64]

Exemples des façons d'utiliser l'optique axée sur la diversité et l'inclusion

Pour être en mesure d’utiliser l’optique axée sur la diversité et l’inclusion et d’en tirer parti, il faut faire un effort conscient et avoir un esprit ouvert. La remise en question de vos propres hypothèses vous permettra de découvrir et d’apprendre de nouvelles réalités. Le tableau I.1 donne des exemples des façons d’utiliser l’optique axée sur la diversité et l’inclusion.

Tableau I.1. Exemples des façons d’utiliser l’optique axée sur la diversité et l’inclusion

Dans ces scénarios	Les employés devraient envisager…	Les gestionnaires devraient envisager…	Les cadres supérieurs devraient envisager…

Dans ces scénarios	Les employés devraient envisager…	Les gestionnaires devraient envisager…	Les cadres supérieurs devraient envisager…
Pendant les réunions	• Exprimer leurs idées parce qu'ils ont des points de vue que d'autres pourraient ne pas avoir. • Réfléchir de façon critique sur les programmes et politiques afin de déterminer s'ils ont des effets non équitables sur des groupes.	• Promouvoir un environnement de réunion propice à la liberté d'expression, où les personnes se sentent à l'aise d'exprimer ce qu'elles pensent. • Encourager tous les membres de l'équipe à parler ouvertement des programmes et des politiques et à présenter des possibilités qui peuvent ne pas avoir été prises en compte.	• Promouvoir des environnements de travail inclusifs et accueillants. • Utiliser les aptitudes de conscience de soi pour se demander si leurs opinions sont fondées sur des préjugés.
	• Jouer le rôle de l'avocat du diable et analyser de façon critique les protocoles standards.		

Dans ces scénarios	Les employés devraient envisager…	Les gestionnaires devraient envisager…	Les cadres supérieurs devraient envisager…
	• Adopter un comportement respectueux et professionnel, et être prêts à apprendre de nouvelles choses. • Poser des questions pour obtenir des précisions.	• Tenir compte de la façon dont les antécédents ou les différences d'ordre culturel peuvent influencer le comportement (par exemple, un manque de contact visuel ou le fait d'interrompre la personne qui fait passer l'entretien peut être considéré comme une attitude d'assurance pour les groupes dominants, mais comme un manque de politesse pour les groupes subordonnés).	• S'assurer que les gestionnaires d'embauche ont reçu une formation sur les préjugés inconscients et les facteurs relatifs à la diversité et l'inclusion.

Dans ces scénarios	Les employés devraient envisager…	Les gestionnaires devraient envisager…	Les cadres supérieurs devraient envisager…
	• Identifier leurs pronoms lorsqu'ils rencontrent une nouvelle personne, et possiblement demander les pronoms d'usage d'une personne lorsqu'ils la rencontre pour la première fois.	• Inviter les gens à indiquer leurs pronoms aux réunions ou aux événements afin que tout le monde se connaisse.	• Accroître la sensibilisation à la diversité des genres et utiliser des pronoms de genre neutre.
	• Éviter les hypothèses au sujet d'une personne (par exemple, que la personne est hétérosexuelle ou cisgenre [65], sur la façon dont elle socialise au travail et en dehors du travail, ou sur sa religion, ses croyances ou ses valeurs). • Poser des questions au lieu de faire des hypothèses en cas de doute concernant l'identité d'une personne.		
Langage	• Être conscient de leur langage et de ses effets, et remettre ceux-ci en question, et utiliser un langage inclusif et neutre afin de s'assurer que tout le monde est à l'aise. • Utiliser des termes à jour et préférés. • Se renseigner sur ces termes en consultant des collègues et en utilisant les outils disponibles. • Vérifier soigneusement le langage utilisé dans les documents officiels, par exemple les mémoires au Cabinet et les présentations au Conseil du Trésor, afin de veiller à ce qu'il soit inclusif et respectueux.		

Dans ces scénarios	Les employés devraient envisager…	Les gestionnaires devraient envisager…	Les cadres supérieurs devraient envisager…
Décisions en matière d'approvisionnement	• Suggérer que les gestionnaires communiquent avec les sociétés qui ont démontré qu'elles sont diversifiées et inclusives.	• Inclure les facteurs de diversité et d'inclusion dans les demandes de proposition destinées aux fournisseurs et dans les demandes de prix, et considérer favorablement les organisations qui ont démontré être diversifiées et inclusives.	
Planification des événements	• Respecter les facteurs culturels pendant la planification des événements en : ◦ s'assurant qu'il n'y a aucun conflit avec les congés religieux ou culturels; ◦ respectant les restrictions alimentaires (par exemple, halal, kascher, végétarien); ◦ s'assurant que l'emplacement est physiquement accessible et confortable pour tous (par exemple, pas de parfum, pas d'images inappropriées); ◦ respectant les responsabilités familiales des participants dans la mesure où elles se rapportent à la planification des événements; ◦ invitant les partenaires de tous les participants lorsque de telles invitations sont effectuées (peu importe le genre ou l'orientation sexuelle); ◦ accordant une subvention pour les coûts afin d'assurer qu'il n'existe aucun obstacle culturel, économique ou d'autre nature.		

Dans ces scénarios	Les employés devraient envisager…	Les gestionnaires devraient envisager…	Les cadres supérieurs devraient envisager…
Élaboration de formulaires	• Exprimer à leurs gestionnaires des préoccupations concernant le caractère approprié de la collecte de données démographiques.	• Remettre en question la nécessité de poser des questions sur le genre, notamment s'il n'y a que des options binaires « masculin » et « féminin ». Si ces renseignements ne sont pas nécessaires, penser à ne pas les recueillir, comme il serait le cas pour les renseignements sur la race qui ne sont pas nécessaires.	
Formation	• Se renseigner au sujet des dimensions de la diversité, par exemple, au moyen de cours offerts par l'École de la fonction publique du Canada.	• S'assurer que tous les employés ont les mêmes chances de recevoir une formation et sont autorisés à le faire pendant les heures de travail.	• Affecter des fonds à la formation seulement si tous les employés ont les mêmes chances d'y accéder.

Dans ces scénarios	Les employés devraient envisager…	Les gestionnaires devraient envisager…	Les cadres supérieurs devraient envisager…
Élaboration de budgets	• Donner des suggestions pour l'élaboration de budgets en exprimant des préoccupations, en donnant des suggestions et en indiquant les lacunes relativement à la diversité et à l'inclusion.		• Tenir compte de la façon différente dont les programmes et les politiques touchent les personnes concernées ou leur confèrent un avantage. • Inclure des préoccupations relatives à la diversité et à l'inclusion dans la justification budgétaire.

Nous en tant que fonctionnaires fédéraux

1. Respectons l'expérience vécue par des personnes et des groupes diversifiés en :

- valorisant les points de vue différents et en les recherchant activement;
- comptant sur une vaste gamme de points de vue à toutes les étapes d'un processus.

Éléments à prendre en considération

- Dans quelle mesure appliquons-nous nos politiques de façon uniforme? Comment pouvons-nous réellement examiner cet élément?
- Quels sont les effets négatifs que pourraient avoir nos pratiques sur des groupes particuliers? Offrons-nous les avantages prévus?
    - Comment et auprès de qui pouvons-nous recueillir des commentaires sur les répercussions et les lacunes?

- Comment pouvons-nous renforcer davantage la confiance mutuelle, le traitement équitable et la non-discrimination dans l'expérience quotidienne de tout le monde en milieu de travail?
- Comment pouvons-nous accepter davantage les différences quant aux valeurs, aux styles de communication et aux comportements des personnes ayant des antécédents différents?
- Qui connaît mieux ces différences? Qui peut nous aider à donner des suggestions concernant les obstacles et les possibilités?
- Quelles autres approches de travail pouvons-nous essayer afin d'atteindre d'autres groupes?
- Au moment de mettre sur pied des groupes consultatifs, comment pouvons-nous démontrer notre engagement à l'égard de l'inclusion?
- Comment nos décisions concernant la dotation et la gestion des talents peuvent-elles servir à constituer des équipes qui sont (plus) diversifiées et inclusives, permettant d'avoir un éventail d'aptitudes, de compétences, de forces et d'approches de travail?
- Comment pouvons-nous créer des possibilités significatives en vue d'une plus grande participation des groupes diversifiés?
- Comment pouvons-nous mieux tirer parti des connaissances, de l'expertise et de l'expérience vécue des employés qui connaissent bien ces obstacles et ces groupes, et comment pouvons-nous y avoir recours dans les processus de conception et d'examen?
- Comment pouvons-nous nous assurer que des groupes diversifiés et l'inclusion sont pris en compte dès l'instauration d'un programme, au lieu d'adapter les pratiques après coup en vue de la diversité? Comment pouvons-nous intégrer la diversité et l'inclusion tout au long du processus?

2. Remettons en question nos propres hypothèses

Éléments à prendre en considération

- Quelle est la source de mes hypothèses? Comment puis-je m'assurer que mes croyances correspondent à la réalité?
- Comment mes propres facteurs croisés de la diversité [66] influent-ils ma façon de voir d'autres personnes et les enjeux?
- Comment pouvons-nous garantir que les attitudes et les normes de l'organisation et l'effectif ne limitent pas les options d'être prises en considération et n'empêchent pas des personnes de participer et d'apporter leur contribution?
- Comment pouvons-nous nous assurer que nos politiques et programmes sont équitables pour tous?

3. Aiguisons nos aptitudes et nos pratiques en matière d'inclusion en nous mettant au défi d'effectuer des évaluations honnêtes et à différents niveaux

Éléments à prendre en considération

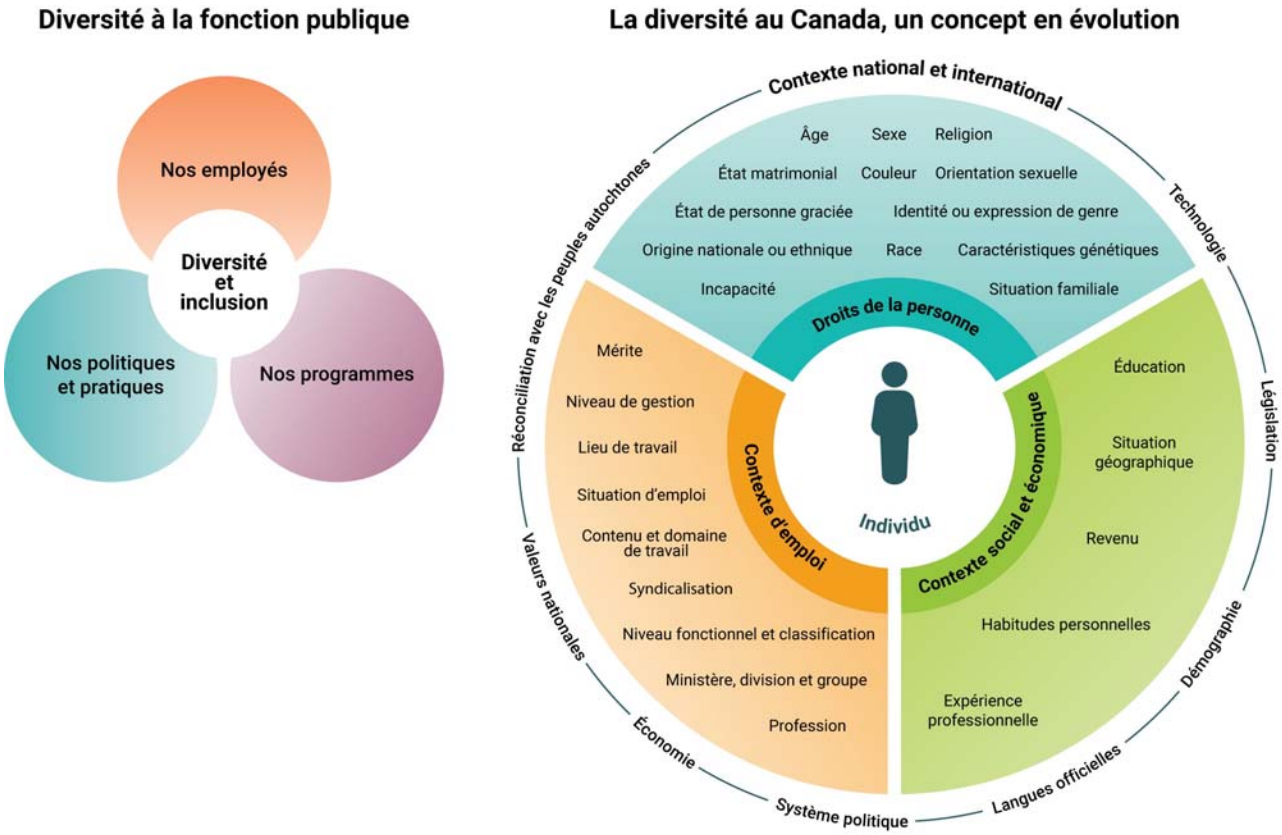
- Comment pouvons-nous rester au courant de ce qui se passe dans le domaine de la diversité et de l'inclusion, et de l'expérience vécue par des personnes diversifiées?
- Comment intégrons-nous cet apprentissage dans nos pratiques et pouvons-nous être responsables et faire preuve de transparence face aux intervenants et groupes d'intérêts?
- Comment pouvons-nous aider les autres (organisations et employés) à tirer parti de la diversité et de l'inclusion dans leurs propres milieux de travail afin de créer des environnements plus sains, plus ouverts et plus propices pour le rendement?
- Comment pouvons-nous mieux utiliser les études et les données récentes pour comprendre les différentes répercussions que pourraient avoir nos politiques sur les groupes?
- Comment pouvons-nous nous assurer que certains groupes ne portent pas un fardeau qui n'est pas nécessaire ou des obligations supplémentaires concernant nos programmes?
- Comment pouvons-nous améliorer nos processus de surveillance et d'évaluation? Des groupes d'intervenants peuvent-ils intervenir? Comment pouvons-nous mesurer les progrès réalisés relativement aux obstacles déterminés?

4. Prendons des mesures pour éliminer les obstacles à l'emploi et promouvoir l'inclusion

Éléments à prendre en considération

- Comment pouvons-nous appuyer davantage l'inclusion, la diversité, l'équité et l'accessibilité? Comment pouvons-nous faire appel à d'autres pour nous aider à trouver des solutions permettant d'éliminer les obstacles, notamment ceux auxquels font face les groupes minoritaires?
    - Comment pouvons-nous respecter nos engagements à l'égard de ces principes dans tous les aspects de notre travail (par exemple, en ce qui a trait à la dotation, aux promotions, au maintien en poste, aux partenariats, à l'approvisionnement et auprès des fournisseurs)?
- Comment démontrons-nous clairement notre engagement à l'égard d'un environnement de travail inclusif et exempt d'obstacles qui appuie le bien-être de tous les employés? Comment pouvons-nous promouvoir et publiciser davantage cet engagement?

Figure I.1: La diversité au sein de la fonction publique du Canada



▾ Figure I.1 - Version textuelle

La figure I.1 englobe deux composantes. Celle de gauche comprend trois cercles qui entourent un cercle central. Celle de droite est composée d'un grand cercle qui comporte diverses sous-composantes.

La composante de gauche est appelée « Diversité à la fonction publique ». Le cercle central contient les mots « Diversité et inclusion ». Trois autres cercles entourent le cercle central et contiennent également des mots, soit : « Nos employés », « Nos programmes » et « Nos politiques et pratiques », respectivement.

La composante de droite est appelée « La diversité au Canada, un concept en évolution ». Elle est composée d'un grand cercle divisé en trois segments nommés : « Droits de la personne », « Contexte social et économique » et « Contexte d'emploi », respectivement. L'image d'une personne apparait au milieu de ce grand cercle et porte l'étiquette « Individu ».

La partie « Droits de la personne » du grand cercle contient les mots suivants pour décrire les aspects de la diversité : « âge », « sexe », « religion », « état matrimonial », « couleur », « orientation sexuelle », « état de personne graciée », « identité ou expression de genre », « origine nationale ou ethnique », « race », « caractéristiques génétiques », « incapacité » et « situation familiale ».

La partie « Contexte social et économique » du grand cercle contient les mots suivants pour décrire les aspects de la diversité : « éducation », « situation géographique », « revenu », « habitudes personnelles » et « expérience professionnelle ».

La partie « Contexte d'emploi » du grand cercle contient les mots suivants pour décrire les aspects de la diversité : « mérite », « niveau de gestion », « lieu de travail », « situation d'emploi », « contenu et domaine de travail », « syndicalisation », « niveau fonctionnel et classification », « ministère, division et groupe », et « profession ».

Un anneau extérieur entoure le cercle et est nommé « Contexte national et international ». Il énumère les aspects de ce contexte suivants : « technologie », « législation », « démographie », « langues officielles », « système politique », « économie », « valeurs nationales » et « réconciliation avec les peuples autochtones ».

Notes en bas de page

1 Voir l'annexe B pour connaître le mandat du Groupe de travail.

2 Dans ce rapport, le terme « ministère » désigne les ministères, les organismes et les autres organisations de l'administration fédérale.

3 Les faits saillants du sondage en ligne sont exposés à l'annexe C. Ils ne représentent pas l'ensemble des commentaires reçus.

4 Canada, « Préambule », Loi sur l'emploi dans la fonction publique, 2003.

5 Canada, Bilan des progrès : Groupe de travail conjoint syndical-patronal sur la diversité et l'inclusion dans la fonction publique, 2017.

6 Canada, Sondage annuel auprès des fonctionnaires fédéraux de 2017 : Rapport sommaire des résultats pour l'ensemble de la fonction publique, 2017.

7 « LGBTQ2+ (Lesbienne, gai, bisexuel, trans(genre), queer, bispirituel, et autres identités non-cisgenres et/ou non-hétérosexuelles) » est l'acronyme de choix du Groupe de travail, le + désignant les personnes dont l'identité ou l'expression de genre ou les orientations sexuelles ne sont pas saisies dans l'acronyme LGBTQ (Lesbienne, gai, bisexuel, trans(genre), et queer/en questionnement), qui représente les personnes lesbiennes, gaies, bisexuelles, transgenres, queer, et bispirituelles. Le gouvernement du Canada utilise « LGBTQ2 (Lesbienne, gai, bisexuel, trans(genre), queer, et bispirituel) » et l'initiative Espace positif emploie « LGBTQ (Lesbienne, gai, bisexuel, trans(genre), et queer/en questionnement) », où le « Q » représente « en questionnement ».

8 L'annexe G est une liste glossaire de termes liés à l'éducation et à la formation.

9 Bessma Momani et Jillian Stirk, « Les fruits de la diversité : l'avantage mondial du Canada », le Centre for International Governance Innovation et la Fondation Pierre Elliott Trudeau, Waterloo, 2017. Voir aussi Statistique Canada, Immigration et diversité ethnoculturelle au Canada, 2011, et l'Enquête nationale auprès des ménages, 2011.

10 Bruce Campion-Smith, Immigration Fuels Canada's Population Growth of 1.7 Million in Five Years: Latest Census, thestar.com, 8 février 2017 (disponible en anglais seulement).

11 CBC News, Minorities to Rise Significantly by 2031: StatsCan, 9 mars 2010 (disponible en anglais seulement).

12 Statistique Canada, Étude : Regard sur l'immigration, la diversité ethnoculturelle et les langues au Canada, 2011 à 2036, 25 janvier 2017.

13 Par exemple, l'Enquête sur la santé dans les collectivités canadiennes, menée par Statistique Canada, s'intéresse uniquement à l'orientation sexuelle et non à l'identité de genre. Voir Statistique Canada, Les couples de même sexe et l'orientation sexuelle… en chiffres, 2015.

14 Kathyrn Blaze Carlson, The True North LGBT: New Poll Reveals Landscape of Gay Canada, National Post, 6 juillet 2012 (disponible en anglais seulement).

15 Fondation Jasmin Roy, Valeurs, besoins et réalités des personnes LGBT au Canada en 2017, 2017 (nom et adresse courriel requis pour accéder au site Web).

16 L'acronyme « LGBT » a été utilisé dans le cadre de ce sondage, mais le Groupe de travail préconise pour sa part l'acronyme « LGBTQ2+ (Lesbienne, gai, bisexuel, trans(genre), queer, bispirituel, et autres identités non-cisgenres et/ou non-hétérosexuelles) ».

17 Fondation Jasmin Roy, Valeurs, besoins et réalités des personnes LGBT au Canada en 2017, 2017 (nom et adresse courriel requis pour accéder au site Web).

18 Statistique Canada, L'incapacité au Canada : premiers résultats de l'Enquête canadienne sur l'incapacité, 2012.

19 Paul Smetanin et coll., The Life and Economic Impact of Major Mental Illnesses in Canada, au nom de la Commission de la santé mentale du Canada, Toronto, RiskAnalytica, 2011 (disponible en anglais seulement).

20 Statistique Canada, Les peuples autochtones au Canada : faits saillants du Recensement de 2016, 2017.

21 Ray Williams, Like It or Not, Millennials Will Change the Workplace, Financial Post,16 septembre 2013 (disponible en anglais seulement).

22 Lu, Vanessa. "Virtually No Change in Getting Women on Boards in Canada, Stats Show." thestar.com, 28 septembre 2016.

23 Canada, L'équité en matière d'emploi dans la fonction publique du Canada 2015-2016, 2017.

24 Kelly Hannum, Belinda B. McFeeters et Lize Booysen, « Leading Across Differences: Casebook »,San Francisco, Pfeiffer / John Wiley & Sons, 2010, vol. 1.

25 Bessma Momani et Jillian Stirk, « Les fruits de la diversité : l'avantage mondial du Canada », le Centre for International Governance Innovation et la Fondation Pierre Elliott Trudeau, Waterloo, 2017.

26 Max Nathan et Neil Lee, « Cultural Diversity, Innovation, and Entrepreneurship: Firm-level Evidence from London », Economic Geography,2 juillet 2013, vol. 89, no 4, p. 367 à 394.

27 Orlando C. Richard, et coll., « Cultural Diversity in Management, Firm Performance, and the Moderating Role of Entrepreneurial Orientation Dimensions », Academy of Management Journal, 2004,vol. 47, no 2, p. 255 à 266.

28 Canada, Préambule, Loi sur l'emploi dans la fonction publique, 2003.

29 Voir le Message du greffier du Conseil privé concernant la Table du greffier sur la diversité et l'inclusion, le message du premier ministre au sujet du Plan ministériel 2017-2018 du Bureau du Conseil privé et les 30 lettres de mandat des ministres.

30 Canada, Bilan des progrès : Groupe de travail conjoint syndical-patronal sur la diversité et l'inclusion dans la fonction publique, 2017.

31 Canada, Sondage annuel auprès des fonctionnaires fédéraux de 2017 : Rapport sommaire des résultats pour l'ensemble de la fonction publique, 2017.

32 Les « groupes en quête d'équité » renvoient aux 4 groupes visés par la Loi sur l'équité en matière d'emploi ainsi qu'à d'autres groupes (comme les personnes LGBTQ2 + et les minorités religieuses) qui apparaissent dans le contexte actuel des droits de la personne.

33 Bessma Momani et Jillian Stirk, « Les fruits de la diversité : l'avantage mondial du Canada », le Centre for International Governance Innovation et la Fondation Pierre Elliott Trudeau, Waterloo, 2017, p. 1.

34 13 % des répondants sont « plutôt » en désaccord, et 10 % sont « fortement » en désaccord, avec l'énoncé suivant : « Dans mon unité de travail, le processus de sélection des personnes pour combler un poste est équitable. » Question 27, Résultats du Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux de 2014 par thème pour la fonction publique.

35 Momani, Bessma and Jillian Stirk. Diversity Dividend: Canada's Global Advantage. Centre for International Governance Innovation and The Pierre Elliott Trudeau Foundation. Waterloo: 2017. (disponible en anglais seulement)

36 Crenshaw, Kimberlé. "Demarginalizing the Intersection of Race and Sex: A Black Feminist Critique of Antidiscrimination Doctrine, Feminist Theory and Antiracist Politics," The University of Chicago Legal Forum: Vol. 1989: Issue 1, Article 8. Le terme « identité » s'entend de l'auto-identification des personnes en fonction de leur race, de leur origine ethnique, de leur handicap, de leur orientation sexuelle, de leur expression de genre et d'autres caractéristiques qui les définissent. L'identité comprend la simultanéité de diverses identités.

37 La « base des droits de la personne » met l'accent sur la justice sociale et l'équité pour tous les Canadiens et est axée et fondée sur la Loi canadienne sur les droits de la personne. La Loi canadienne sur les droits de la personne interdit la discrimination fondée sur la « race, l'origine nationale ou ethnique, la couleur, la religion, l'âge, le sexe, l'orientation sexuelle, l'identité ou l'expression de genre, l'état matrimonial, la situation de famille, les caractéristiques génétiques, la déficience ou l'état de personne graciée ». Ces motifs sont continuellement examinés et actualisés. Voir Motifs de distinction illicite de la Loi canadienne sur les droits de la personne.

38 L'Organisation de Coopération et de Développement Économiques, Public Governance and Territorial Development Directorate, Network on Public Employment and Management, Fostering diversity in public service, 2009 (disponible en anglais seulement).

39 Bessma Momani et Jillian Stirk, « Les fruits de la diversité : l'avantage mondial du Canada », le Centre for International Governance Innovation et la Fondation Pierre Elliott Trudeau, Waterloo, 2017.

40 Consultez l'annexe D pour voir le résumé du rapport provisoire du Cercle interministériel de collaboration sur la représentation des Autochtones dans la fonction publique fédérale.

41 Un programme du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada et de l'Alliance de la Fonction publique du Canada.

42 Une technologie sociale utilisée pour diriger le dialogue au sein d'un grand groupe.

43 Consultez l'annexe F pour voir la progression historique de la représentation par groupe visé par l'équité en matière d'emploi.

44 Les données sur la représentation des groupes visés par l'équité en matière d'emploi, ventilées en groupes professionnels, sont disponibles à l'annexe 12 du rapport provisoire du Cercle interministériel de collaboration sur la représentation des Autochtones dans la fonction publique fédérale.

45 Le Programme fédéral d'expérience de travail étudiant est « un programme offrant une expérience de travail à plein temps aux étudiants dans la fonction publique fédérale. »

46 Le Programme postsecondaire d'enseignement coopératif/d'internat « est le principal moyen d'embaucher des étudiants de niveau postsecondaire pour des stages pratiques de quatre mois. »

47 Le Programme des adjoints de recherche « offre aux étudiants de niveau postsecondaire la possibilité d'acquérir de l'expérience et de mener divers projets de recherche novateurs au sein d'organisations fédérales. »

48 Statistique Canada, Étude : Regard sur l'immigration, la diversité ethnoculturelle et les langues au Canada, 2011 à 2036, 25 janvier 2017.

49 Statistique Canada, Recensement de 2016.

50 Groupe de travail conjoint syndical-patronal sur la diversité et l'inclusion dans la fonction publique, « Rapport sur les conclusions du sondage auprès des employés de la fonction publique », 20 juin 2017.

51 Canada, Sondage annuel auprès des fonctionnaires fédéraux de 2017 : Rapport sommaire des résultats pour l'ensemble de la fonction publique, 2017.

52 Kimberlé Crenshaw, Demarginalizing the Intersection of Race and Sex: A Black Feminist Critique of Antidiscrimination Doctrine, Feminist Theory and Antiracist Politics, The University of Chicago Legal Forum, vol. 1989, no 1, article 8 (disponible en anglais seulement).

53 Kendra Milne, High Stakes: The Impacts of Child Care on the Human Rights of Women and Children, West Coast Women's Legal Education and Action Fund (LEAF), Vancouver, juillet 2016 (disponible en anglais seulement).

54 Agence de la santé publique du Canada, Rapport de l'administrateur en chef de la santé publique sur l'état de la santé publique au Canada 2016 - Regard sur la violence familiale au Canada, 2016.

55 Canada, Loi canadienne sur les droits de la personne, 1977. La Loi canadienne sur les droits de la personne cite, comme motifs de distinction illicite, ceux qui sont fondés sur la « race, l'origine nationale ou ethnique, la couleur, la religion, l'âge, le sexe, l'orientation sexuelle, l'identité ou l'expression de genre, l'état matrimonial, la situation de famille, les caractéristiques génétiques, l'état de personne graciée ou la déficience. » L'identité et l'expression de genre ont été ajoutées à la loi en 2016 par le projet de loi C-16.

56 Kimberlé Crenshaw, Demarginalizing the Intersection of Race and Sex: A Black Feminist Critique of Antidiscrimination Doctrine, Feminist Theory and Antiracist Politics, The University of Chicago Legal Forum, vol. 1989, no 1, article 8 (disponible en anglais seulement). « Intersectionnalité » est un terme employé par la défenseuse états-unienne des droits civiques Kimberlé Crenshaw et renvoie à l'idée que de multiples identités s'entremêlent pour créer un ensemble qui diffère des identités qui le forment. Ces identités peuvent être le genre, la race, la classe sociale, l'origine ethnique, la nationalité, l'orientation sexuelle, la religion, l'âge, le handicap, la maladie ainsi que d'autres formes d'identité.

57 Les modifications au cadre de référence seront examinées par le comité directeur, s'il le juge à propos.

58 Un format de technologie sociale utilise pour tenir un dialogue en grand groupe.

59 Cette statistique ne correspond pas au nombre de répondants au sondage (11 956), puisque ce n'est pas tous les répondants qui ont répondu à cette question.

60 Les figures E.1, E.2 et E.3 sont reproduites à partir du rapport provisoire du Cercle interministériel de collaboration sur la représentation des Autochtones dans la fonction publique fédérale. 27 mars 2017.

61 La neurodiversité est l'éventail des différences des fonctions cérébrales individuelles et des caractéristiques de comportement qui sont considérées comme des variations normales au sein de la population humaine.

62 Ville d'Ottawa et Initiative : une ville pour toutes les femmes, « Guide de l'Optique d'équité et d'inclusion. » Version 2018. Extraité de la 9e page.

63 Les femmes, les personnes handicapées, les Autochtones et les membres d'une minorité visible.

64 Ville d'Ottawa et Initiative : une ville pour toutes les femmes, « Guide de l'Optique d'équité et d'inclusion. » Version 2018. Développé de la 6e page.

65 Une personne dont l'identité de genre est conforme au sexe qui lui a été attribué à la naissance (une personne à qui l'on attribue le sexe masculin à la naissance et qui s'identifie toujours comme étant de sexe masculin, ou une personne à qui l'on attribue le sexe féminin à la naissance et qui s'identifie toujours comme étant de sexe féminin); qui n'est pas transgenre.

66 Les facteurs croisés de la diversité peuvent être la diversité inhérente, comme l'ethnicité, l'âge, l'identité de genre, l'orientation sexuelle, la neurodiversité, les diverses capacités et d'autres différences qui touchent et enrichissent notre travail, notamment les valeurs, les styles de communication, les modes de raisonnement, les intérêts et les passions, l'éducation, les méthodes de travail, le groupe et le niveau de l'emploi, les études et d'autres aspects.

© Sa Majesté la Reine du chef du Canada, représentée par le président du Conseil du Trésor, 2017,
ISBN : 978-0-660-24010-7

Date de modification :

2018-01-09