

# Rapport 5

Rapports de la vérificatrice générale du Canada  
au Parlement du Canada

## L'inclusion en milieu de travail pour le personnel racisé



Rapport de l'auditeur  
indépendant | 2023



Bureau du  
vérificateur général  
du Canada

Office of the  
Auditor General  
of Canada

## Rapport d'audit de performance

Le présent rapport fait état des résultats d'un audit de performance réalisé par le Bureau du vérificateur général du Canada (BVG) en vertu de la *Loi sur le vérificateur général*.

Un audit de performance est une évaluation indépendante, objective et systématique de la façon dont le gouvernement gère ses activités et ses ressources et assume ses responsabilités. Les sujets des audits sont choisis en fonction de leur importance. Dans le cadre d'un audit de performance, le BVG peut faire des observations sur le mode de mise en œuvre d'une politique, mais pas sur le bien-fondé de celle-ci.

Les audits de performance sont planifiés, réalisés et présentés conformément aux normes professionnelles d'audit et aux politiques du BVG. Ils sont effectués par des auditrices compétentes et des auditeurs compétents qui :

- établissent les objectifs de l'audit et les critères d'évaluation de la performance;
- recueillent les éléments probants nécessaires pour évaluer la performance en fonction des critères;
- communiquent les constatations positives et négatives;
- tirent une conclusion en regard des objectifs de l'audit;
- formulent des recommandations en vue d'apporter des améliorations s'il y a des écarts importants entre les critères et la performance évaluée.

Les audits de performance favorisent une fonction publique soucieuse de l'éthique et efficace, et un gouvernement responsable qui rend des comptes au Parlement et à la population canadienne.

La publication est également diffusée sur notre site Web à l'adresse [www.oag-bvg.gc.ca](http://www.oag-bvg.gc.ca).

*This publication is also available in English.*

© Sa Majesté le Roi du chef du Canada, représenté par la vérificatrice générale du Canada, 2023

N° de catalogue FA1-27/2023-1-5F-PDF

ISBN 978-0-660-67804-7

ISSN 2561-3456

# Survol



## Message général

De nombreuses initiatives ont été entreprises au sein de la fonction publique au fil des décennies dans le but d'éliminer les inégalités et les obstacles connus en milieu de travail. Aucune de ces initiatives n'a permis d'éliminer complètement les obstacles et d'atteindre l'équité. Dans les cinq dernières années, plusieurs initiatives ont été lancées, notamment l'Appel à l'action en faveur de la lutte contre le racisme, de l'équité et de l'inclusion au sein de la fonction publique fédérale, laquelle exhortait les dirigeantes et dirigeants de la fonction publique à lutter contre toute forme de racisme et de discrimination et tout autre obstacle à l'inclusion en milieu de travail. Il incombe aux cadres supérieurs d'orienter les organisations fédérales dans la détermination et l'élimination des obstacles et des désavantages signalés par le personnel racisé et les autres groupes désignés au sein de la fonction publique.

Pour évaluer les progrès visant à favoriser une culture organisationnelle inclusive dans la fonction publique fédérale, nous avons sélectionné six organisations entièrement ou partiellement responsables de la sécurité, de l'administration de la justice ou des services de police au Canada. Ensemble, ces organisations emploient environ 21 % des membres de l'administration publique centrale fédérale.

Nous avons constaté que même si toutes les organisations examinées avaient établi des plans d'action en matière d'équité, de diversité et d'inclusion, elles n'avaient pas évalué le progrès quant aux résultats pour le personnel racisé de chaque organisation et n'en avaient pas rendu pleinement compte. Par conséquent, les six organisations ignoraient si leurs mesures avaient fait ou si elles feraient une différence dans la vie professionnelle du personnel racisé.

Les pratiques de collecte et d'analyse des données désagrégées étaient variables pour l'ensemble des six organisations. Aucune d'entre elles n'avait examiné la distribution de la cote de rendement ou la durée d'occupation pour le personnel racisé, et seulement certaines organisations avaient examiné les résultats de sondage et les données sur la représentation, les promotions et le maintien en poste à des niveaux de données désagrégées. Compte tenu des différentes approches, il est difficile de faire un suivi des résultats pour le personnel racisé ou des progrès en matière d'inclusion dans l'ensemble de ces milieux de travail fédéraux et d'en rendre compte.

Lorsque les organisations n'utilisent pas les données afin de comprendre les expériences vécues par le personnel racisé en milieu de travail, ces organisations et l'ensemble de la fonction publique ratent des occasions d'élaborer et de mettre en œuvre des changements qui pourraient améliorer les expériences d'emploi des personnes racisées. Par exemple, nous avons constaté que les six organisations examinées n'avaient pas analysé les données sur les plaintes pour orienter la façon dont elles traitaient les plaintes liées à des comportements racistes et aux déséquilibres de pouvoir connexes en dépit des préoccupations soulevées par le personnel racisé à l'égard des processus existants. De plus, les organisations ne tiraient pas toujours profit des ententes de rendement des cadres, des gestionnaires et des responsables de la supervision pour définir les attentes liées aux comportements souhaités afin de favoriser l'inclusion et la responsabilisation à l'égard du changement. D'après les membres du personnel racisé qui ont participé volontairement à l'entrevue dans le cadre du présent audit, ces écarts étaient perçus comme un manque d'engagement à l'égard de l'équité, de la diversité et de l'inclusion, et ces personnes avaient ainsi l'impression qu'aucun changement significatif n'avait été réalisé.

Les six organisations examinées continuaient de mettre l'accent sur l'atteinte des objectifs de représentation au sein de l'effectif, notamment en faisant correspondre la composition de leur propre effectif à la représentation au sein de la société canadienne. Même si cette approche établie est une première étape importante, elle n'est pas suffisante pour susciter un virage durable au sein de la culture organisationnelle. La législation sur l'équité en matière d'emploi existe au Canada depuis les années 1980, mais elle ne suffit pas à elle seule pour opérer le changement significatif du milieu de travail qui le rende non seulement diversifié, mais réellement inclusif.

## Les constatations et les données clés



- En 2022, une personne membre de la fonction publique centrale du Canada sur cinq se déclarait membre d'une minorité visible.
- Dans l'ensemble des six organisations, un pourcentage plus important des personnes interrogées faisant partie d'une minorité visible que de personnes interrogées non membres d'une minorité visible déclaraient être victimes de discrimination en milieu de travail dans le Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux (2018-2020).
- Les six organisations n'avaient pas suffisamment utilisé les données disponibles pour recenser les obstacles subis par le personnel racisé ou pour éclairer les stratégies relatives à l'équité et à l'inclusion et les mécanismes de plainte.
- La responsabilité des gestionnaires en ce qui concerne le changement de comportements et de culture à l'échelle des différentes organisations était limitée et n'était pas mesurée de façon efficace.

Les **Recommandations et réponses** se trouvent à la fin du présent rapport.

# Table des matières

<b>Introduction</b>	<b>1</b>
<b>Contexte</b> .....	<b>1</b>
<b>Objet de l'audit</b> .....	<b>4</b>
<b>Constatations et recommandations</b>	<b>5</b>
<b>Malgré les mesures prises par les organisations auditées, les résultats liés à l'équité et à l'inclusion pour les personnes racisées étaient inconnus</b> .....	<b>5</b>
Élaboration de stratégies et de plans d'action .....	6
Aucune évaluation des progrès en matière d'équité et d'inclusion pour le personnel racisé.....	7
Absence de communication régulière et exhaustive d'information relative à l'équité et à l'inclusion aux membres du personnel .....	9
<b>Les organisations n'ont pas suffisamment utilisé les données pour étudier pourquoi et comment le personnel racisé subissait des désavantages</b> .....	<b>11</b>
Analyse limitée de données propres au personnel racisé.....	12
<b>Aucune mesure n'a été définie pour améliorer la conception des systèmes et des processus traitant les plaintes de racisme</b> .....	<b>23</b>
Aucune initiative précise dans les plans d'action visant à soulager les inquiétudes et à traiter les plaintes en rapport avec les obstacles à la signalisation de cas de racisme.....	24
<b>La responsabilité à l'égard des objectifs liés à l'équité, à la diversité et à l'inclusion n'était pas assumée par tous les cadres supérieurs et gestionnaires</b> .....	<b>28</b>
Manque de résultats mesurables liés à l'équité, à la diversité et à l'inclusion dans les ententes de rendement des cadres supérieurs et des autres gestionnaires.....	29
Incidence inconnue de la formation.....	32
<b>Conclusion</b>	<b>33</b>
<b>À propos de l'audit</b>	<b>34</b>
<b>Recommandations et réponses</b>	<b>43</b>

# Introduction

## Contexte

Les engagements  
du gouvernement  
fédéral visant à  
améliorer l'équité

5.1 La population du Canada est de plus en plus racisée. En 2000, une personne sur huit déclarait faire partie d'un groupe racisé, selon Statistique Canada, alors qu'en 2021, c'était une personne sur quatre. Depuis 2022, l'administration publique centrale du Canada compte 69 ministères et organismes regroupant 236 000 employées et employés, dont environ une personne sur cinq se déclare **membre d'une minorité visible**<sup>1</sup>.

5.2 Reconnaissant que l'égalité doit se refléter dans le milieu de travail de la fonction publique, le Parlement a adopté la *Loi sur l'équité en matière d'emploi* en 1986. Cette loi a été modifiée en 1995 et a été complètement abrogée lorsque la *Loi sur l'équité en matière d'emploi* actuelle est entrée en vigueur en 1996. La *Loi*, en cours d'examen au moment de l'audit, a pour objet de réaliser l'égalité en milieu de travail en corrigeant la sous-représentation des quatre **groupes désignés**<sup>2</sup>, dont les minorités visibles.

5.3 Chaque employeur visé par la *Loi* doit instaurer des politiques et des pratiques et prendre des mesures raisonnables d'adaptation afin de remédier aux préjudices auxquels font face les groupes désignés et ainsi d'atteindre une représentation de l'effectif semblable à ce que l'on retrouve dans les secteurs pertinents de l'ensemble de la main-d'œuvre canadienne.

5.4 En application de la *Loi sur l'équité en matière d'emploi*, les employeurs du secteur privé relevant de la compétence fédérale et certaines parties du secteur public fédéral doivent :

- analyser leurs systèmes, leurs politiques et leurs pratiques de ressources humaines;
- déterminer les obstacles ou les désavantages subis dans le domaine de l'emploi;

<sup>1</sup> **Membres d'une minorité visible** — Selon la définition de la *Loi sur l'équité en matière d'emploi*, « personnes, autres que les autochtones, qui ne sont pas de race blanche ou qui n'ont pas la peau blanche ». Aux fins du présent rapport, nous utilisons le terme racisé, sauf si nous citons la *Loi* ou des données sur les minorités visibles.

<sup>2</sup> **Groupes désignés** — Les quatre groupes de personnes définis dans la *Loi sur l'équité en matière d'emploi* auxquels cette loi s'applique. Il s'agit des femmes, des Autochtones, des personnes en situation de handicap et des membres de minorités visibles.

- établir et mettre en œuvre un plan pour éliminer ces obstacles et corriger la sous-représentation;
- répondre des résultats.

La *Loi* prescrit la production de rapports sur la représentation, et ces données sont fondées sur l'auto-déclaration volontaire. Cela signifie que les fonctionnaires peuvent choisir de déclarer ou non leur appartenance à un groupe; ce n'est pas obligatoire.

5.5 Au sein de la fonction publique fédérale, divers groupes de travail ont été constitués au fil des ans, notamment en 2000 et en 2016, pour examiner les lacunes en matière de représentation des minorités visibles et d'autres groupes désignés. En juin 2020, le premier ministre a qualifié le **racisme systémique**<sup>3</sup> de problème présent partout au pays et a invité le gouvernement à travailler pour l'éradiquer.

5.6 En janvier 2021, le greffier du Conseil privé et secrétaire du Cabinet a lancé l'Appel à l'action en faveur de la lutte contre le racisme, de l'équité et de l'inclusion dans la fonction publique fédérale et a déclaré qu'« il faut agir maintenant ». Le greffier a exhorté les dirigeantes et dirigeants de la fonction publique à lutter contre toute forme de **racisme**<sup>4</sup>, toute forme de discrimination et tout autre obstacle à l'inclusion en milieu de travail. Les administratrices générales et administrateurs généraux devaient à leur tour répondre à l'appel avec transparence en décrivant les mesures prises au sein de leur organisation et l'incidence préliminaire de ces efforts.

5.7 Les obstacles, ou désavantages, peuvent se manifester de différentes façons. Ils peuvent notamment être explicites ou subtils et peuvent comprendre le racisme au quotidien, le déni ou le rejet d'un préjudice ou d'une difficulté qui entraînent un traitement différent, des possibilités de promotion bloquées par rapport aux collègues non racisés et la sous-représentation dans la prise de décisions. Le racisme au quotidien désigne les expériences de racisme interpersonnel vécues par les personnes racisées chaque jour en milieu de travail et dans d'autres situations.

---

3 **Racisme systémique** – Traitement discriminatoire de certains groupes de personnes en raison de leur race ou de leur ethnicité engendré et maintenu par les pratiques, politiques, procédures et cultures en apparence neutres des organisations et des structures gouvernementales. Ce système d'inégalités confère, consciemment ou non, des privilèges aux personnes du groupe dominant et porte atteinte aux droits de celles des groupes racisés.

Source : Adapté du Guide de la terminologie liée à l'équité, la diversité et l'inclusion du gouvernement du Canada

4 **Racisme** – Attitude de préjugés, d'hostilité et de discrimination pouvant aller jusqu'à la violence, consciente ou non, entretenue à l'égard de personnes appartenant à une race ou à une ethnie particulière. Le racisme, qu'il soit implicite ou déclaré, peut se manifester par des actions individuelles ou des pratiques systémiques ou institutionnelles. L'intention à l'origine des actions ou des pratiques n'en diminue pas l'incidence.

Source : Adapté du Guide de la terminologie liée à l'équité, la diversité et l'inclusion du gouvernement du Canada

5.8 Le racisme vécu en milieu de travail nuit au climat de travail pour les membres du personnel racisés et leur cause des préjudices, ce qui se répercute sur leur santé mentale et physique. Au Canada, les répercussions financières et les coûts des problèmes de santé mentale peuvent être importants. En 2020, le Centre de toxicomanie et de santé mentale, un centre collaborateur de l'Organisation mondiale de la Santé, a estimé que le fardeau économique de la santé mentale est d'environ 51 milliards de dollars par année, dont 6,3 milliards découlent d'une perte de productivité.

---

## Rôles et responsabilités

5.9 Six organisations fédérales ayant des responsabilités liées à la prestation de services de première ligne au Canada, à la sécurité, à l'administration de la justice ou aux services de police sont visées par le présent audit. Ensemble, elles représentent environ 21 % des fonctionnaires de l'administration publique centrale du Canada :

- **Agence des services frontaliers du Canada** – Cet organisme fournit des services frontaliers intégrés à l'appui des priorités liées à la sécurité nationale et à la sécurité publique et facilite la libre circulation des personnes et des marchandises qui respectent toutes les exigences de la loi.
- **Service correctionnel Canada** – Cet organisme administre les peines d'emprisonnement de deux ans ou plus imposées par les tribunaux. Il gère des établissements de divers niveaux de sécurité et surveille les délinquantes et délinquants en liberté sous condition dans la collectivité.
- **Ministère de la Justice Canada** – Ce ministère fournit des services de consultation juridique, de contentieux et de rédaction législative au Gouvernement du Canada et aux ministères et organismes fédéraux. Le Ministère élabore des politiques, des programmes et des services liés à l'administration de la justice dans le champ de compétence fédérale. Il seconde également le ministre de la Justice dans ses fonctions de conseiller du Cabinet sur toute question juridique. De plus, le ministre de la Justice est responsable d'un certain nombre d'organisations indépendantes, notamment la Commission canadienne des droits de la personne et le Tribunal canadien des droits de la personne.
- **Service des poursuites pénales du Canada** – Cet organisme intente des poursuites dans le cas d'infractions aux lois fédérales et fournit des conseils juridiques et de l'aide aux organismes d'application de la loi en tant qu'autorité de poursuite nationale, indépendante et responsable.
- **Sécurité publique Canada** – Ce ministère joue un rôle de premier plan dans l'élaboration, la coordination et la mise en œuvre de politiques et de programmes liés à la sécurité des collectivités,

à l'application de la loi, à la sécurité nationale, à la gestion des urgences, à la prévention du crime et à d'autres initiatives en matière de sécurité.

- **Gendarmerie royale du Canada** — La Gendarmerie royale du Canada contribue à la sécurité et à la sûreté de la population canadienne en s'attaquant à la criminalité aux échelons municipal, provincial, territorial, fédéral et international. Cela comprend la prévention du crime et la conduite des enquêtes criminelles, le maintien de la paix et de l'ordre, l'exécution des lois et la prestation de services cruciaux de soutien opérationnel à d'autres services de police et organismes d'exécution de la loi.

5.10 Les administratrices générales et administrateurs généraux des six organisations sont responsables de la gestion des ressources humaines au sein de leur organisation et doivent en rendre compte. En tant qu'organe administratif du Conseil du Trésor, le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada aide les administratrices générales fédérales et administrateurs généraux fédéraux et leurs ministères et organismes respectifs à mettre en œuvre efficacement les priorités du gouvernement et à répondre aux attentes de la société envers le gouvernement. Le Bureau du dirigeant principal des ressources humaines, qui fait partie du Secrétariat, élabore des politiques et fournit une orientation stratégique relativement à la gestion des personnes dans la fonction publique fédérale, y compris en matière d'équité, de diversité et d'inclusion au travail.

## Objet de l'audit

5.11 Cet audit visait à déterminer si les mesures prises et les progrès réalisés par six organisations du 1<sup>er</sup> janvier 2018 au 31 décembre 2022 avaient favorisé une culture organisationnelle inclusive, et si elles avaient corrigé les désavantages subis dans le domaine de l'emploi par le personnel racisé.

5.12 Le présent audit portait sur le personnel racisé et les mesures prises par les organisations sélectionnées pour corriger les désavantages subis dans le domaine de l'emploi. Nous nous attendons cependant à ce que les recommandations profitent à d'autres groupes désignés. À titre d'exemple, le plan d'action « Unis dans la diversité : une voie vers la réconciliation » de 2017 a amorcé un effort pangouvernemental visant à réduire et à éliminer les obstacles à l'emploi dans la fonction publique fédérale auxquels font face les Autochtones.

5.13 Cet audit est important parce que les six organisations que nous avons auditées ont la responsabilité de fournir un environnement de travail sécuritaire, respectueux, inclusif et exempt de racisme. Une fonction publique représentative et inclusive fait appel aux diverses

perspectives et expériences vécues des groupes défavorisés de manière disproportionnée, ce qui permet d'éclairer la prise de décisions et la prestation de services qui touchent les gens.

5.14 Afin de mieux comprendre l'expérience vécue par le personnel racisé, l'équipe d'audit a eu recours à un tiers indépendant pour mener les entrevues individuelles avec les membres du personnel racisés qui s'étaient portés volontaire au sein des six organisations auditées. Ces entrevues confidentielles menées par une équipe de psychologues cliniciennes racisées et de psychologues cliniciens racisés sont une source importante de données qualitatives sur l'expérience vécue par le personnel racisé. Les grands thèmes se dégageant des données obtenues sont communiqués dans le présent rapport d'audit pour illustrer les expériences vécues et les préjudices afférents dont nous ont fait part les membres du personnel racisés s'étant portés volontaires dans les organisations auditées.

5.15 La section intitulée **À propos de l'audit**, à la fin du présent rapport, donne des précisions sur l'objectif, l'étendue, la méthode et les critères de l'audit.

## Constatations et recommandations

### Malgré les mesures prises par les organisations auditées, les résultats liés à l'équité et à l'inclusion pour les personnes racisées étaient inconnus

---

#### Importance de cette constatation

5.16 Cette constatation est importante parce que les actions seules ne suffisent pas à mesurer l'atteinte de résultats souhaités. Des indicateurs sont nécessaires pour déterminer dans quelle mesure une situation a changé. Des données propres aux groupes racisés, mesurées au fil du temps, communiquées aux réseaux d'employées et employés et utilisées par les décisionnaires sont nécessaires pour orienter les actions. Elles peuvent également servir d'indicateurs permettant d'assurer le suivi du progrès réalisé en matière d'équité, de diversité et d'inclusion.

## Élaboration de stratégies et de plans d'action

---

### Constatations

5.17 Nous avons constaté que chacune des six organisations avait élaboré ses propres plans d'action en matière de diversité, d'équité et d'inclusion selon ses ressources et priorités respectives. Aucun financement additionnel n'était offert pour mettre en œuvre les actions en réponse à l'Appel à l'action en faveur de la lutte contre le racisme, de l'équité et de l'inclusion dans la fonction publique fédérale.

5.18 Nous avons constaté qu'entre 2020 et 2022, les six organisations avaient établi des stratégies ou des plans d'action pluriannuels, ou les deux, en matière d'équité, de diversité et d'inclusion. Les plans comprenaient un vaste éventail de mesures dans des secteurs comme le recrutement, les promotions, le maintien en poste et la formation ainsi que l'intégration des engagements en matière d'équité, de diversité et d'inclusion aux ententes de rendement des cadres supérieurs, des gestionnaires et des superviseuses et superviseurs.

5.19 Nous avons constaté que l'Agence des services frontaliers du Canada avait élaboré une Stratégie de lutte contre le racisme 2022-2023. Cette dernière décrivait les principes directeurs et les changements de comportement attendus et comportait un énoncé clair reconnaissant un problème de racisme au sein de l'organisation. Le plan d'action pour l'équité, la diversité et l'inclusion de l'organisation orientait les efforts préliminaires visant à concrétiser la vision de la stratégie et à produire les résultats souhaités. Deux autres organisations, soit Service correctionnel Canada et le ministère de la Justice Canada, avaient également élaboré des cadres de lutte contre le racisme qui guidaient leurs efforts pour créer un milieu de travail équitable et inclusif.

5.20 Pour les six organisations, nous avons constaté que les mesures axées sur la réalisation d'objectifs de représentation étaient fondées sur l'atteinte des taux de disponibilité au sein de la population active. L'administration publique centrale fédérale utilise les données sur la disponibilité au sein de la population active comme référence pour évaluer si les quatre groupes désignés aux fins de l'équité en matière d'emploi sont suffisamment représentés au sein de son effectif. Même si ces données sont fondées sur l'information sur le marché du travail obtenue à partir des données les plus récentes du Recensement de la population et de l'Enquête canadienne sur l'incapacité de Statistique Canada et ajustées en fonction de facteurs comme la citoyenneté, l'emplacement géographique, l'âge et l'éducation, elles peuvent représenter un retard allant jusqu'à huit ans par rapport aux réalités démographiques de la société canadienne. Pour les populations racisées en croissance, il peut y avoir un risque que ces groupes soient

sous-représentés dans les données sur la disponibilité au sein de la population active. En conséquence, les objectifs de représentation peuvent être sous-estimés.

5.21 Nous avons constaté que Service correctionnel Canada et le ministère de la Justice Canada étaient allés un peu plus loin et avaient établi leurs propres objectifs de représentation. Service correctionnel Canada avait défini des objectifs fondés sur une combinaison des taux de disponibilité au sein de la population active et des taux de représentation au sein de la population de délinquantes et de délinquants. Le ministère de la Justice Canada était allé encore plus loin et avait établi des taux de représentation projetés qui étaient fondés sur des projections actuelles de la main-d'œuvre établies par Statistique Canada, l'organisme national chargé de la statistique au Canada. Ces projections ont été mises à jour afin de compenser le retard dans la publication de renseignements démographiques. Elles sont devenues les nouvelles données de référence en matière de représentation pour l'organisation dans son Plan d'équité en matière d'emploi 2022-2025.

## Aucune évaluation des progrès en matière d'équité et d'inclusion pour le personnel racisé

---

### Constatations

5.22 Nous avons constaté qu'aucune des organisations n'avait à la fois :

- établi d'indicateurs clairs;
- évalué les résultats d'une manière qui lui permettrait de comparer les résultats liés à l'équité et à l'inclusion pour les groupes racisés et non racisés.

Le choix des bons indicateurs permettra de communiquer les changements susceptibles d'améliorer l'équité et l'inclusion. La comparaison des résultats du personnel racisé à ceux du personnel non racisé appuie la mesure du changement au fil du temps. À notre avis, une voie à suivre pour atteindre l'équité et l'inclusion serait de collaborer avec le personnel racisé pour créer des indicateurs, de comparer des résultats du personnel racisé avec ceux du personnel non racisé et d'examiner parallèlement les résultats quantitatifs et les données qualitatives.

5.23 Nous avons constaté que l'Agence des services frontaliers du Canada et le ministère de la Justice Canada avaient élaboré des indicateurs de mesure du rendement clairs pour le changement de culture et les résultats en matière d'équité, de diversité et d'inclusion. Les deux organisations avaient conçu des indicateurs pour évaluer l'état de progression d'un vaste éventail d'enjeux pertinents en milieu de travail, comme la discrimination, le leadership et la supervision, l'équité

et l'accès à l'avancement professionnel ainsi que la santé mentale. Elles avaient également défini des objectifs quantitatifs liés aux résultats. Toutefois, aucune des deux organisations n'avait utilisé les indicateurs pour mesurer les résultats et en rendre compte d'une manière qui permette la comparaison des résultats du personnel racisé à ceux du personnel non racisé.

5.24 De plus, nous avons constaté que le Bureau du dirigeant principal des ressources humaines n'avait publié aucune directive à l'intention des organisations concernant l'approche que celles-ci devraient adopter pour l'établissement d'indicateurs qui puissent servir à évaluer les résultats liés à l'équité et à l'inclusion. Le Bureau a la responsabilité de fournir une orientation stratégique et des politiques liées à la diversité, à l'inclusion et à l'équité en matière d'emploi et de fournir un leadership et des directives sur l'élaboration d'indicateurs de rendement clés. Chacune des organisations profiterait de son expertise centralisée. Par exemple, l'élaboration d'un ensemble commun d'indicateurs mesurables serait plus efficiente que la réalisation de ces travaux de manière indépendante par chacune des organisations. Cela est important, car un tel cadre permettrait une surveillance uniforme des progrès vers la production des résultats liés à l'équité et à l'inclusion dans l'ensemble du gouvernement.

---

#### Recommandation

5.25 Le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada devrait fournir des directives et communiquer des pratiques exemplaires qui permettront aux organisations d'établir des indicateurs de rendement afin d'évaluer les résultats liés à l'équité et à l'inclusion et d'en rendre compte pour l'ensemble de la fonction publique fédérale. Cela devrait comprendre, au moins :

- un ensemble commun d'indicateurs mesurables qui utilisent des données fiables issues de sondages, de l'information organisationnelle sur les ressources humaines et d'autres données;
- des indicateurs qui permettent une comparaison entre les résultats pour les groupes et les sous-groupes de personnel racisé et les résultats pour le personnel non racisé.

**Réponse du Secrétariat** – *Recommandation acceptée.*

Les réponses détaillées se trouvent dans les **Recommandations et réponses** à la fin du présent rapport.

---

#### Recommandation

5.26 Chacune des six organisations devrait mettre en œuvre des cadres de mesure du rendement à l'aide des directives et des pratiques exemplaires que nous recommandons au Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada de préparer afin de mesurer les progrès par rapport

aux résultats liés à l'équité et à l'inclusion et en rendre compte. En outre, chacune des six organisations devrait élaborer et mettre en place ses indicateurs de mesure du rendement et ses seuils de référence ou groupes de comparaison connexes au moyen d'une approche exhaustive et approfondie dirigée par le personnel racisé, car ces personnes sont les plus touchées par le racisme en milieu de travail.

**Réponse de chaque entité** – *Recommandation acceptée.*

Les réponses détaillées se trouvent dans les **Recommandations et réponses** à la fin du présent rapport.

## Absence de communication régulière et exhaustive d'information relative à l'équité et à l'inclusion aux membres du personnel

---

### Constatations

5.27 Nous avons constaté que les pratiques de communication variaient selon l'organisation :

- La Gendarmerie royale du Canada avait communiqué à tout le personnel cinq rapports annuels sur l'équité en matière d'emploi qui faisaient état des progrès par rapport à certaines mesures et aux données sur l'équité en matière d'emploi.
- L'Agence des services frontaliers du Canada et le ministère de la Justice Canada avaient publié en 2022 un rapport de suivi de certaines des mesures décrites dans leurs plans d'action en matière d'équité, de diversité et d'inclusion et avaient rendu certaines données détaillées sur l'équité en matière d'emploi accessibles à tout le personnel.
- Services correctionnels Canada et Sécurité publique Canada ont également publié sur leur réseau interne, à partir de juillet 2022 et d'octobre 2022 respectivement, des tableaux de bord trimestriels qui comprenaient des données sur l'équité en matière d'emploi que tout le personnel pouvait consulter.

5.28 Nous avons constaté que les six organisations avaient fourni à leur personnel des renseignements sur des activités particulières ainsi que différents outils et différentes ressources en lien avec l'équité, la diversité et l'inclusion. Toutefois, à la fin de la période d'audit, nous n'avions pas relevé de cas où un rapport exhaustif faisant un suivi de l'avancement du plan d'action et des résultats avait été fourni à l'ensemble du personnel. Nous avons constaté que le ministère de la Justice Canada avait inclus un plan de communication dans son Plan d'équité en matière d'emploi 2022-2025 publié en août 2022. La communication prévue dans ce plan n'avait pas commencé pendant la période de notre audit.

5.29 L'absence de rapports exhaustifs et complets a été une occasion manquée de tenir le personnel engagé et informé des progrès ainsi que de démontrer la responsabilité à l'égard des résultats. À notre avis, étant donné qu'un changement de culture repose sur un changement des comportements et des croyances, il est essentiel que tout le personnel, et surtout les membres de réseaux de personnel racisé, reçoive régulièrement des renseignements exhaustifs sur les progrès réalisés afin de renforcer le besoin de changement et sa réalisation.

5.30 Un grand thème s'est dégagé des entrevues confidentielles menées auprès du personnel racisé. Ces personnes estimaient qu'il y avait un manque d'engagement en matière d'équité, de diversité et d'inclusion, et elles ont indiqué avoir l'impression qu'aucun changement substantiel n'était en cours. Certains membres du personnel ont déclaré ne pas connaître l'état d'avancement des initiatives par rapport aux plans d'action ni quels progrès avaient été réalisés à l'égard des résultats. C'est pourquoi un grand nombre de membres du personnel estimaient que l'équité était un mot vide au sein de leur organisation et que les plans et les comités n'étaient pas en mesure d'opérer de changements substantiels.

---

## Recommandation

5.31 Afin que tout le personnel soit informé des progrès accomplis en matière de changement de l'environnement de travail et qu'il reste mobilisé, l'Agence des services frontaliers du Canada, Service correctionnel Canada, le Service des poursuites pénales du Canada, Sécurité publique Canada et la Gendarmerie royale du Canada devraient disposer soit de plans de communication soit de cadres de préparation de rapports qui fournissent régulièrement à tout le personnel de l'information de suivi exhaustive permettant d'évaluer les progrès mesurables réalisés à l'égard des résultats en matière d'équité et d'inclusion. Les plans de communication devraient comprendre des renseignements à jour sur les résultats quantitatifs et qualitatifs.

**Réponse de chaque entité** – *Recommandation acceptée.*

Les réponses détaillées se trouvent dans les **Recommandations et réponses** à la fin du présent rapport.

## Les organisations n'ont pas suffisamment utilisé les données pour étudier pourquoi et comment le personnel racisé subissait des désavantages

---

### Importance de cette constatation

5.32 Cette constatation est importante parce que l'accès à des données exactes et à jour sur les ressources humaines utilisées pour surveiller les tendances et faire des comparaisons avec d'autres données disponibles est nécessaire afin que les organisations puissent cerner les incidences des préjugés et d'autres désavantages vécus par le personnel racisé à différents paliers et dans l'ensemble de l'organisation. Grâce à cette information, les organisations seront en mesure de cibler les efforts déployés pour éliminer les obstacles et prendre des mesures pour corriger les désavantages afin d'établir des repères et de mesurer les améliorations au fil du temps.

5.33 L'utilisation de données quantitatives seulement — soit des renseignements qui peuvent être comptés ou mesurés selon des valeurs numériques — peut être limitative lorsque l'objectif est de comprendre les expériences humaines. Cette information peut être utile afin de cerner les secteurs où des problèmes existent et de mesurer les progrès au fil du temps. Toutefois, elle est plus éclairante lorsqu'elle est conjuguée à d'autres sources d'information. Les données qualitatives — soit des renseignements qui permettent une approximation et une caractérisation — peuvent être recueillies au moyen d'entrevues, d'études de cas et de groupes de discussion.

---

### Contexte

5.34 Dans leur Appel à l'action en faveur de la lutte contre le racisme, de l'équité et de l'inclusion dans la fonction publique fédérale lancé en 2021, le greffier du Conseil privé et secrétaire du Cabinet soulignait que les données désagrégées — soit des données ventilées à partir des résultats globaux de l'organisation qui montrent les résultats de divers groupes comme le personnel racisé — aideraient les dirigeantes et dirigeants de la fonction publique à « mieux repérer les lacunes et à influencer sur l'orientation à suivre et les décisions à prendre ». Il ajoutait que « la création d'un sentiment d'appartenance et de confiance chez tous les fonctionnaires » consistait notamment à « mesurer les progrès et favoriser l'amélioration de l'expérience des membres du personnel dans leur milieu de travail, en contrôlant les résultats désagrégés des enquêtes et les données opérationnelles connexes (taux de promotion et de mobilité, durée des fonctions, etc.) et en donnant suite aux conclusions issues des résultats ». Ses propos vont dans le même sens que les exigences législatives de la *Loi sur l'équité*

*en matière d'emploi* liées à la collecte et à l'analyse de données sur la main-d'œuvre de l'employeur. L'importance de mesurer les progrès a été réitérée dans le message du greffier aux administratrices générales et aux administrateurs généraux sur les orientations à suivre publié en mai 2023, soit après la fin de notre période d'audit.

## Analyse limitée de données propres au personnel racisé

---

### Constatations

5.35 Nous avons constaté que des occasions d'amélioration existaient pour chaque organisation en ce qui concerne leurs pratiques relatives à l'utilisation des résultats désagrégés du sondage et des données connexes liées aux activités ou aux ressources humaines. Nous avons constaté qu'aucune des organisations n'avait examiné la distribution des cotes de rendement ou la durée d'occupation pour les groupes désignés aux fins de l'équité en matière d'emploi. Nous avons également constaté que les organisations n'avaient pas toutes examiné les résultats du sondage ni les données sur la représentation, les promotions et le maintien en poste au niveau de désagrégation le plus bas possible (voir la pièce 5.1).

5.36 De plus, nous avons constaté qu'aucune des six organisations auditées n'avait comparé les résultats du Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux en ce qui concerne le personnel racisé à des données de diverses autres sources, comme des données sur les ressources humaines, des données sur les plaintes ou les résultats d'entrevues de départ. Nous avons également constaté que les organisations ne comparaient pas toutes les résultats de sondage et les données sur les ressources humaines concernant le personnel racisé et les sous-groupes connexes aux résultats sur les personnes qui ne se déclarent pas membres d'un groupe racisé (voir la pièce 5.1).

5.37 Nous avons constaté que des problèmes connus depuis longtemps liés à la qualité de l'infrastructure de technologie de l'information des organisations, en particulier de leurs systèmes de ressources humaines et de préparation de rapports, continuaient à nuire à la qualité et à la disponibilité des données. Cela a eu une incidence sur l'efficacité et la qualité de l'analyse effectuée par les six organisations ainsi que sur nos propres travaux d'audit. Plusieurs initiatives à l'échelle du gouvernement sont en cours pour remédier à ces problèmes. Par exemple, le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada dirige la mise en œuvre d'un nouveau processus d'auto-déclaration et d'une initiative pour un système centralisé de collecte de données sur l'équité en matière d'emploi et de préparation de rapports connexes. Entre-temps, le ministère de la Justice Canada a mis en œuvre son propre système à jour d'auto-déclaration en février 2022 afin d'améliorer l'accès aux données sur l'équité en matière d'emploi et l'utilisation de celles-ci.

**Pièce 5.1 – Les pratiques relatives à l'utilisation des résultats de sondage désagrégés et des données sur la représentation, la promotion et le maintien en poste des six organisations variaient**

Les résultats et les données des tableaux de bord, des analyses ou des rapports internes de l'organisation	Agence des services frontaliers du Canada	Service correctionnel Canada	Ministère de la Justice Canada	Service des poursuites pénales du Canada	Sécurité publique Canada	Gendarmerie royale du Canada
Les résultats du <b>Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux</b> par groupe désigné aux fins de l'équité en matière d'emploi	 Oui	 Oui	 Oui	 Oui	 Oui	 <b>Non</b>
Les résultats du <b>Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux</b> par groupe désigné aux fins de l'équité en matière d'emploi et par élément de comparaison (personnes membres d'une minorité visible comparativement aux personnes non membres d'un groupe désigné)	 Oui	 Oui	 Oui	 Oui	 <b>Non</b>	 <b>Non</b>
Les résultats du <b>Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux</b> analysés par sous-groupe désigné aux fins de l'équité en matière d'emploi	 <b>Non</b>	 Oui	 <b>Non</b>	 <b>Non</b>	 <b>Non</b>	 <b>Non</b>

Les résultats et les données des tableaux de bord, des analyses ou des rapports internes de l'organisation	Agence des services frontaliers du Canada	Service correctionnel Canada	Ministère de la Justice Canada	Service des poursuites pénales du Canada	Sécurité publique Canada	Gendarmerie royale du Canada
Les données sur la <b>représentation</b> par groupe ou sous-groupe désigné aux fins de l'équité en matière d'emploi	 <b>Non</b>	 Oui	 Oui	 <b>Non</b>	 Oui	 <b>Non</b>
Les données sur la <b>représentation</b> par groupe désigné aux fins de l'équité en matière d'emploi comparées aux estimations de disponibilité au sein de la population active par direction ou bureau régional	 Oui	 Oui	 Oui	 Oui	 Oui	 <b>Non</b>
Les données sur la <b>représentation</b> par groupe désigné aux fins de l'équité en matière d'emploi comparées aux estimations de disponibilité au sein de la population active par groupe professionnel	 Oui	 Oui	 Oui	 Oui	 Oui	 Oui
Les données sur les <b>promotions</b> par groupe désigné aux fins de l'équité en matière d'emploi comparées à la représentation	 Oui	 Oui	 Oui	 <b>Non</b>	 <b>Non</b>	 <b>Non</b>

Les résultats et les données des tableaux de bord, des analyses ou des rapports internes de l'organisation	Agence des services frontaliers du Canada	Service correctionnel Canada	Ministère de la Justice Canada	Service des poursuites pénales du Canada	Sécurité publique Canada	Gendarmerie royale du Canada
Les données sur les <b>promotions</b> par sous-groupe désigné aux fins de l'équité en matière d'emploi comparées à la représentation	 Non	 Oui	 Non	 Non	 Non	 Non
Les données sur les <b>promotions</b> par groupe désigné aux fins de l'équité en matière d'emploi et par élément de comparaison (personnes membres d'une minorité visible comparées aux personnes non membres d'un groupe désigné)	 Non	 Non	 Non	 Non	 Non	 Non
Les données sur le <b>maintien en poste</b> par groupe désigné aux fins de l'équité en matière d'emploi comparées à la représentation	 Oui	 Oui	 Oui	 Non	 Non	 Non
Les données sur le <b>maintien en poste</b> par sous-groupe désigné aux fins de l'équité en matière d'emploi comparées à la représentation	 Non	 Oui	 Non	 Non	 Non	 Non

Les résultats et les données des tableaux de bord, des analyses ou des rapports internes de l'organisation	Agence des services frontaliers du Canada	Service correctionnel Canada	Ministère de la Justice Canada	Service des poursuites pénales du Canada	Sécurité publique Canada	Gendarmerie royale du Canada
Les données sur le <b>maintien en poste</b> par groupe désigné aux fins de l'équité en matière d'emploi et par élément de comparaison (personnes membres d'une minorité visible comparées aux personnes non membres d'un groupe désigné)	 <b>Non</b>	 <b>Non</b>	 <b>Non</b>	 <b>Non</b>	 <b>Non</b>	 <b>Non</b>

Source : D'après des renseignements obtenus auprès des six organisations auditées

5.38 Nous analysons l'utilisation faite par chaque organisation des résultats du Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux, des données de représentation et des cotes d'évaluation du rendement aux paragraphes 5.39 à 5.49.

5.39 **Données du Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux** – Nous avons constaté que pour mieux comprendre l'environnement de travail global dans lequel leur personnel évolue, les six organisations avaient examiné les résultats du sondage. En outre, chaque organisation, à l'exception de la Gendarmerie royale du Canada, nous avait fourni des éléments probants de l'existence de résultats du sondage analysés par groupe désigné aux fins de l'équité en matière d'emploi.

5.40 Service correctionnel Canada a fourni le meilleur exemple d'analyse des résultats du sondage présentée à la gestion qui comparait les résultats du personnel racisé dans le sondage de 2020 à ceux du personnel non racisé et qui montrait les résultats au fil du temps. Il s'agissait d'une bonne pratique, car l'organisation pouvait ainsi mieux comprendre l'existence des inégalités vécues par le personnel racisé et démontrer des différences importantes rapportées par les divers groupes de personnel. Par exemple, seulement 55 % de son personnel sondé faisant partie d'une minorité visible avait déclaré se sentir à l'aise de parler du racisme en milieu de travail sans crainte de représailles comparativement à 67 % dans l'ensemble de l'organisation.

Ce pourcentage a diminué de nouveau, passant à 44 % lors de l'examen des réponses du sous-groupe de minorité visible des personnes noires qui se sentaient à l'aise de parler du racisme en milieu de travail.

5.41 Nous avons examiné des données des sondages de 2018 à 2020 pour les six organisations sur la question à savoir si le personnel avait fait l'objet d'actes de **discrimination**<sup>5</sup> au travail. Nous avons constaté que le personnel racisé avait indiqué des taux de discrimination qui étaient au moins 30 % plus élevés que ceux rapportés par les personnes sondées non racisées (voir la pièce 5.2). De telles comparaisons devraient signaler aux dirigeantes et aux dirigeants qu'il existe des problèmes qui ont une incidence sur le personnel racisé et qu'il faut prendre des mesures sans tarder. Elles peuvent aussi servir d'indicateurs de progrès lorsqu'elles sont mesurées au fil du temps.

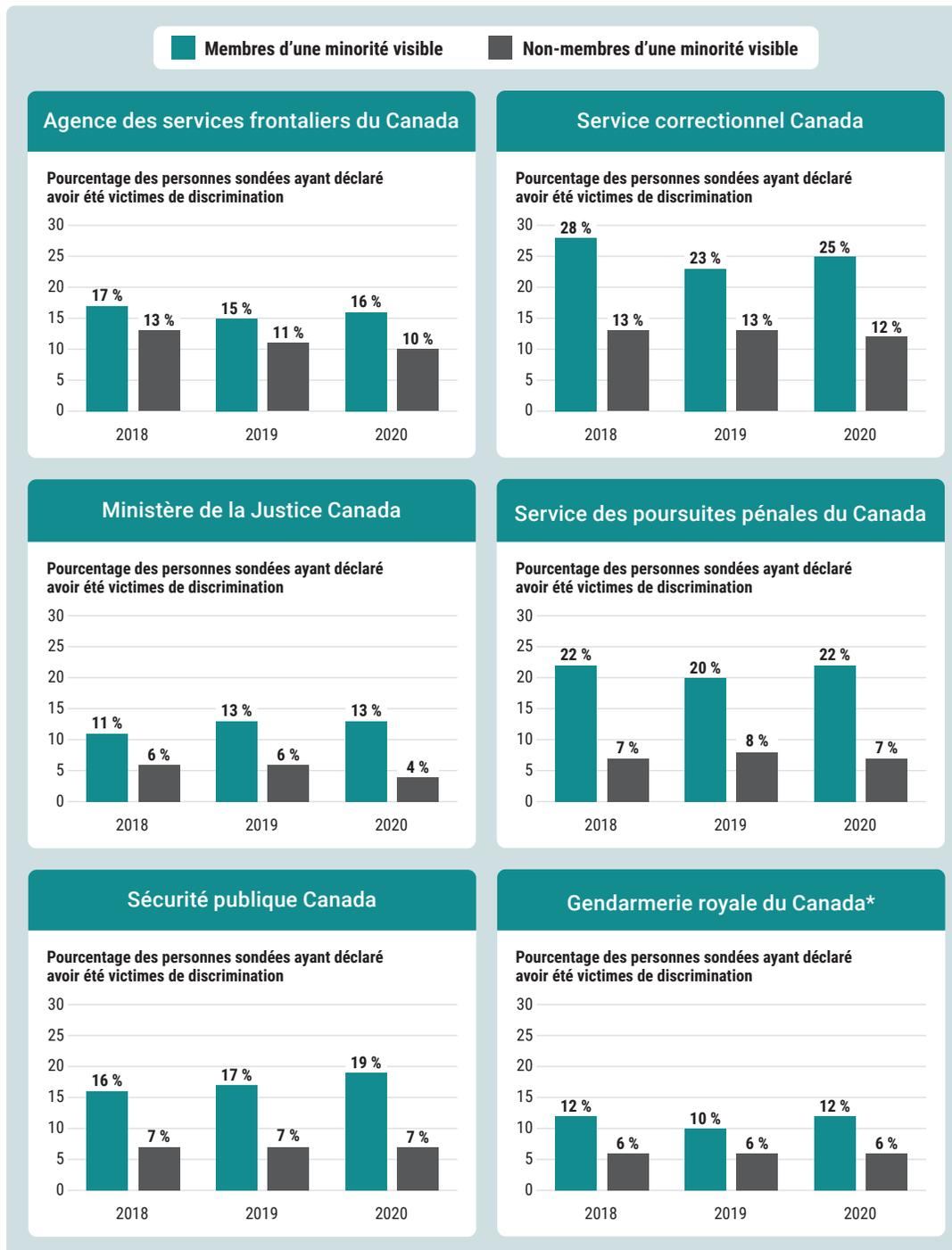
5.42 **Données sur les ressources humaines – Représentation** – Nous avons constaté que seule la Gendarmerie royale du Canada n'avait pas atteint les objectifs de représentation relatifs à la population active des rapports organisationnels globaux. Même si les cinq autres organisations avaient atteint les objectifs de représentation relatifs à la population active, il y avait parfois des écarts dans les niveaux inférieurs de l'organisation, soit dans les bureaux régionaux et les directions (voir la pièce 5.3). Par exemple, le ministère de la Justice Canada avait atteint tous ses objectifs en matière de représentation pour les directions et les bureaux régionaux. Service correctionnel Canada avait atteint les objectifs pour 4 directions et bureaux régionaux sur 6, et l'Agence des services frontaliers du Canada avait atteint ses objectifs pour 7 directions et bureaux régionaux sur 14.

---

5 **Discrimination** – Le traitement injuste ou préjudiciable envers une personne ou un groupe de personnes qui les empêche d'avoir pleinement accès aux occasions et aux avantages auxquels ont accès d'autres membres de la société.

Source : Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux

Pièce 5.2 – Dans les six organisations, un pourcentage plus élevé de personnes sondées membres d'une minorité visible que de personnes sondées non membres d'une minorité visible ont déclaré dans le Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux de 2018, de 2019 et de 2020 être victimes de discrimination au travail



Remarque : Les personnes sondées ont répondu à l'auto-déclaration et à la question : « Après avoir lu attentivement la définition de la discrimination, au cours des 12 derniers mois, avez-vous été victime de discrimination au travail? »

\* Les résultats de la Gendarmerie royale du Canada s'appliquent aux membres de la fonction publique. Les réponses ne comprennent pas les membres réguliers ou civils.

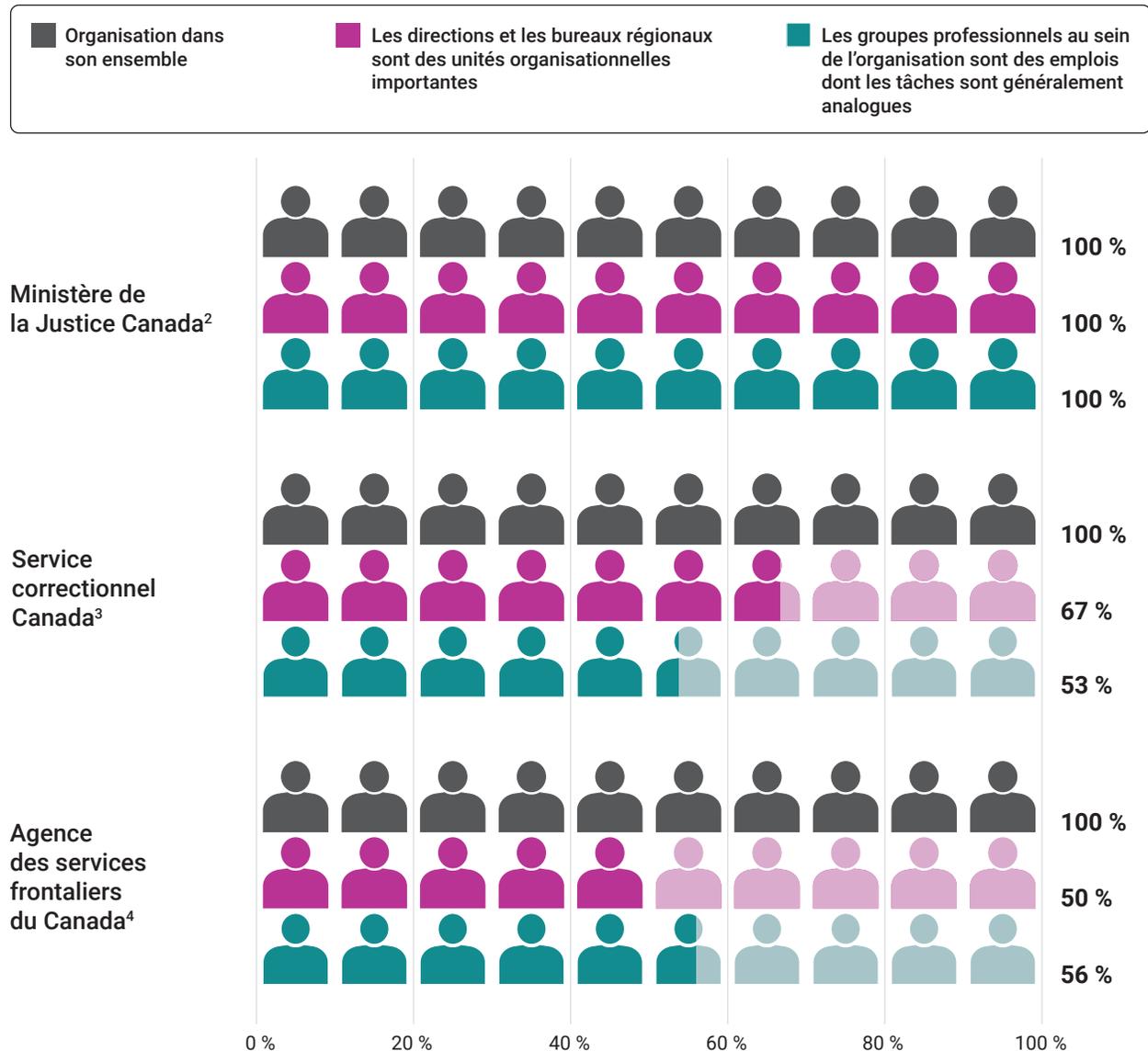
Source : D'après des données du Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux de 2018, de 2019 et de 2020

5.43 Nous avons également constaté que les objectifs n'avaient pas toujours été atteints au sein des groupes professionnels d'une organisation, à savoir les emplois liés par la nature des fonctions exécutées (voir la pièce 5.3). Par exemple, tous les groupes professionnels du ministère de la Justice Canada avaient atteint les objectifs en matière de représentation, alors que Service correctionnel Canada avait atteint les objectifs en matière de représentation pour 8 groupes professionnels sur 15 et que l'Agence des services frontaliers du Canada avait atteint 5 objectifs en matière de représentation sur 9 pour ses groupes professionnels.

5.44 Lors des entrevues confidentielles, les membres du personnel racisés nous ont dit que les obstacles et d'autres désavantages en matière d'emploi causés par le racisme semblaient plus prononcés dans certains bureaux régionaux ou certaines directions ainsi qu'au sein de différents groupes et niveaux professionnels. Une analyse comparant les données sur la représentation aux estimations de disponibilité au sein de la population active ou d'autres objectifs de représentation plus élevées établies par les organisations pourrait aider ces dernières à déterminer les secteurs où les personnes font face à des obstacles ou à des désavantages.

5.45 Lors des entrevues confidentielles, les membres du personnel racisés nous ont également signalé avoir été écartés de postes de niveau supérieur de leur catégorie professionnelle au sein de leur organisation et nous ont indiqué demeurer dans les mêmes groupes et niveaux professionnels, ce qui signifiait des salaires et une influence moindres par rapport au personnel non racisé. Nous avons constaté que seul le ministère de la Justice Canada avait effectué une analyse sur ce sujet dans le cadre de son rapport de suivi de son Plan d'équité en matière d'emploi 2020-2022. Nous avons mené notre propre analyse du groupe professionnel le plus important dans chacune des six organisations et avons constaté que les estimations de disponibilité au sein de la population active n'étaient pas toujours atteintes pour les niveaux inférieurs, intermédiaires et supérieurs au sein des groupes professionnels (voir la pièce 5.4). La réalisation d'autres analyses de ce qui est à l'origine de ce résultat, notamment la prise en compte d'autres données quantitatives pertinentes (comme les taux d'embauche, de promotion et de maintien en poste) et de données qualitatives, aiderait les six organisations à comprendre les conditions à la base de ce résultat et les mesures qui pourraient être prises pour les corriger.

Pièce 5.3 – À partir d'un échantillon de trois organisations qui avaient atteint les estimations de disponibilité au sein de la population active<sup>1</sup> à l'échelle de l'organisation, nous avons constaté que seul le ministère de la Justice Canada les avait atteintes dans l'ensemble de ses groupes professionnels, bureaux régionaux et directions



<sup>1</sup> Les estimations de la disponibilité au sein de la population active indiquent le pourcentage de personnes racisées dans la population active d'une région, y compris dans l'ensemble du Canada. Les estimations sont compilées sur un cycle de cinq ans à partir de données du Recensement et de données relatives à la disponibilité sur le marché du travail.

<sup>2</sup> Dix directions et bureaux régionaux sur dix (100 %) et sept groupes professionnels sur sept (100 %) ayant une population supérieure à 100 ont atteint les estimations de la disponibilité au sein de la population active.

<sup>3</sup> Quatre directions et bureaux régionaux sur six (67 %) et huit groupes professionnels sur quinze (53 %) ayant une population supérieure à 100 ont atteint les estimations de la disponibilité au sein de la population active.

<sup>4</sup> Sept directions et bureaux régionaux sur quatorze (50 %) et cinq groupes professionnels sur neuf (56 %) ont atteint les estimations de la disponibilité au sein de la population active.

Remarque : Des populations de plus de 100 par groupe professionnel, direction et bureau régional ont été sélectionnées pour assurer la confidentialité des personnes sondées. Étant donné le petit nombre de personnes faisant partie de ces populations au sein du Service des poursuites pénales du Canada et de Sécurité publique Canada, ces populations ont été exclues de l'échantillon.

Source : D'après des données du ministère de la Justice Canada, de Service correctionnel Canada et de l'Agence des services frontaliers du Canada

Pièce 5.4 – Les estimations de disponibilité au sein de la population active n'étaient pas toujours atteintes pour tous les niveaux dans les groupes professionnels, au 31 mars 2022

Organisation	Groupe professionnel le plus important au sein de l'organisation	Disponibilité atteinte au sein de la population active (groupe professionnel)	Disponibilité atteinte au sein de la population active (niveau inférieur)	Disponibilité atteinte au sein de la population active (niveau intermédiaire)	Disponibilité atteinte au sein de la population active (niveau supérieur)
<b>Agence des services frontaliers du Canada</b>	Groupe des services frontaliers	 Oui	 <b>Non</b>	 Oui	 <b>Non</b>
<b>Service correctionnel Canada</b>	Agentes et agents des services correctionnels	 Oui	 Oui	 Oui	 Oui
<b>Ministère de la Justice Canada</b>	Avocates et avocats	 Oui	 Oui	 Oui	 <b>Non</b>
<b>Service des poursuites pénales du Canada</b>	Avocates et avocats	 Oui	 Oui	 Oui	 <b>Non</b>
<b>Sécurité publique Canada</b>	Analystes de la politique et de la recherche	 <b>Non</b>	 Oui	 Oui	 <b>Non</b>
<b>Gendarmerie royale du Canada</b>	Agentes et agents de police	 <b>Non</b>	 <b>Non</b>	 <b>Non</b>	 <b>Non</b>

Source : D'après des renseignements en provenance des six organisations auditées

5.46 **Données sur les ressources humaines – Évaluations du rendement** – Nous avons constaté qu'aucune des six organisations n'avait effectué d'analyse comparative de la répartition des cotes d'évaluation du rendement du personnel racisé par rapport à celles du personnel non racisé. À notre avis, cette analyse est importante pour déceler l'existence de disparités liées à la façon dont les évaluations du rendement sont menées et dont le personnel racisé obtient de l'avancement professionnel.

5.47 Nous avons constaté que l'Agence des services frontaliers était la seule organisation qui avait amorcé une analyse des tendances en matière d'évaluation du rendement en fonction des groupes désignés aux fins de l'équité en matière d'emploi. Ces travaux ont commencé en 2022 et n'étaient pas encore achevés à la fin de la période

d'audit. Même si aucune des organisations n'avait terminé une telle analyse, nous avons examiné des données sélectionnées à partir des résultats des évaluations du rendement pour l'exercice 2021-2022 de cinq organisations sur six. La Gendarmerie royale du Canada ne pouvait pas fournir les données nécessaires pour réaliser l'analyse parce que ses systèmes de ressources humaines ne contenaient aucune donnée sur les cotes d'évaluation du rendement.

5.48 Dans notre analyse, nous avons constaté que les résultats étaient variés pour l'ensemble de la distribution des évaluations du rendement. Par exemple, nous avons constaté que, pour les postes du groupe de la direction à l'Agence des services frontaliers du Canada et à Sécurité publique Canada, les évaluations du rendement des membres du personnel racisés étaient respectivement de six et de sept points de pourcentage plus élevés que celles des membres du personnel non racisés dans les catégories de cotes les plus élevées : « réussi plus » et « surpassé ». Toutefois, au ministère de la Justice Canada, nous avons constaté que les évaluations du rendement des personnes racisées étaient en moyenne six points de pourcentage plus faible que celles des personnes non racisées dans les mêmes catégories.

5.49 Une analyse détaillée des tendances liées aux évaluations du rendement en fonction des groupes désignés permet d'éclairer les pratiques systémiques et les préjugés individuels qui peuvent nuire aux possibilités d'avancement professionnel du personnel racisé. Lors des entrevues confidentielles, les membres du personnel racisés ont indiqué que des obstacles systémiques causés par le racisme avaient une incidence sur l'équité des processus d'embauche et d'avancement professionnel des personnes racisées dans l'ensemble des six organisations.

---

## Recommandation

5.50 Les six organisations devraient toutes entreprendre une analyse fondée sur les données pour comprendre les expériences vécues en milieu de travail par le personnel racisé comparativement aux autres. En combinant des données quantitatives à des données qualitatives, comme les expériences vécues par le personnel racisé et d'autres groupes désignés, les organisations devraient prendre des mesures concrètes et mesurables pour corriger les situations créant un désavantage en matière d'emploi.

**Réponse de chaque entité** – *Recommandation acceptée.*

Les réponses détaillées se trouvent dans les **Recommandations et réponses** à la fin du présent rapport.

## Aucune mesure n'a été définie pour améliorer la conception des systèmes et des processus traitant les plaintes de racisme

---

### Importance de cette constatation

5.51 Il est important que tous les membres du personnel se sentent à l'aise d'exprimer sans crainte leurs préoccupations à l'égard du racisme dans le milieu de travail. Les membres du personnel racisés doivent surmonter une difficulté unique découlant d'un déséquilibre de pouvoir issu du fait qu'ils font partie d'un groupe historiquement désavantagé. Les personnes racisées sont donc dans une situation essentiellement désavantageuse lorsqu'elles doivent décider de porter plainte contre une personne non racisée.

5.52 Lorsque les membres du personnel racisés ont accès à une culture organisationnelle équitable et sécuritaire au sein de laquelle le processus de plaintes tient compte du racisme au quotidien, le risque lié au préjudice continu est réduit.

---

### Contexte

5.53 En tant qu'employeur des fonctionnaires fédéraux de l'administration publique centrale, le Conseil du Trésor, appuyé par le Bureau du dirigeant principal des ressources humaines au sein du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, est responsable de l'établissement de politiques liées à la gestion des personnes. Publiée en 2021, la Politique sur la gestion des personnes en vigueur délègue aux administratrices générales et aux administrateurs généraux la responsabilité de créer et de maintenir un milieu de travail respectueux et équitable tout en protégeant la santé et la sécurité de l'effectif et du milieu de travail. En outre, au titre du *Règlement sur la prévention du harcèlement et de la violence dans le lieu de travail*, les employeurs sont tenus d'élaborer une politique de lutte contre le harcèlement et la violence en milieu de travail.

5.54 Le Bureau du dirigeant principal des ressources humaines fournit un leadership en matière de gestion des personnes aux administratrices générales et administrateurs généraux et aux dirigeantes et dirigeants des ressources humaines en ce qui concerne les questions de gestion des ressources humaines qui relèvent du Conseil du Trésor. Cela comprend tout outil et système et toute surveillance connexe, y compris les cycles de préparation de rapports, comme le rapport annuel sur l'équité en matière d'emploi dans la fonction publique.

## Aucune initiative précise dans les plans d'action visant à soulager les inquiétudes et à traiter les plaintes en rapport avec les obstacles à la signalisation de cas de racisme

---

### Constatations

5.55 Nous avons constaté que les six organisations avaient divers processus de résolution des plaintes. Ces processus comprenaient notamment :

- des processus de résolution des conflits informels;
- des processus de grief définis dans les conventions collectives ou les conditions d'emploi;
- des processus de traitement et de prévention des cas de harcèlement et de violence en milieu de travail.

Nous avons constaté qu'aucune mesure précise n'avait été prise pour soulager les inquiétudes à l'égard des obstacles au signalement de problèmes ou au dépôt de plaintes portant sur les conditions de désavantage des personnes racisées, y compris des cas de racisme.

5.56 Notre analyse des résultats du Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux de 2018, de 2019, de 2020 et de 2022 a montré que les personnes sondées dans les six organisations qui avaient signalé avoir fait l'objet de harcèlement ou de discrimination étaient plus susceptibles de déclarer faire l'objet de harcèlement ou de discrimination par une personne en position d'autorité ou par une ou un collègue. Ces personnes avaient le plus souvent adopté l'une des deux approches suivantes : elles avaient discuté de la question avec leur superviseure ou superviseur ou avec leur gestionnaire principale ou gestionnaire principal, ou elles n'avaient rien fait. Questionnées dans le sondage sur la raison pour laquelle elles n'avaient pas déposé de grief ou de plainte officielle, la plupart répondaient qu'elles craignaient des représailles ou ne pensaient pas que cela aurait un effet.

5.57 Selon une analyse des résultats des sondages de 2020 et de 2022, un pourcentage plus élevé de personnes racisées que de personnes non racisées ont déclaré ne pas se sentir libres de parler du racisme en milieu de travail sans crainte de représailles dans les six organisations (voir la pièce 5.5). Un examen des résultats à un niveau plus désagrégé pour les trois plus grands sous-groupes de personnes racisées a également révélé des différences : les personnes qui se définissent comme noires ont obtenu les résultats les plus négatifs. Ces différences soulignent l'importance d'examiner les résultats pour différents groupes racisés, car les perceptions et les expériences vécues ne sont pas toutes les mêmes.

5.58 Les membres du personnel racisés interrogés lors des entrevues confidentielles ont donné de nombreux exemples où elles et ils avaient signalé des cas de racisme à leur gestionnaire et où leur

plainte avait été minimisée ou refusée en raison de l'interprétation subjective du racisme faite par leur gestionnaire. D'autres personnes ont affirmé avoir une profonde crainte des représailles de la part de leur gestionnaire ou de leurs collègues si elles soulevaient le problème de comportements racistes. Elles décidaient donc de ne pas signaler l'incident pour éviter la possibilité d'autres préjudices. Le déni et la minimisation des préoccupations liées au racisme peuvent dissuader le personnel de porter plainte. Cela peut entraîner un déséquilibre systémique des pouvoirs entre les groupes raciaux qui perpétue les comportements racistes et qui peut réduire au silence les personnes qui le vivent.

5.59 Nous avons examiné les mesures que les six organisations avaient prises pour promouvoir un environnement où il est possible de déposer des plaintes sans crainte de représailles. Nous avons aussi examiné si, en fonction des plaintes et d'autres signes de préoccupations liées au racisme, des mesures avaient été prises de manière appropriée pour corriger les désavantages vécus par le personnel racisé, y compris le racisme et le déni du racisme. Nous avons examiné les plans d'action en matière d'équité, de diversité et d'inclusion et d'autres plans d'action pertinents pour déterminer si des initiatives visant à répondre à ces préoccupations y étaient prévues.

5.60 Nous avons constaté qu'aucune mesure précise n'avait été prise pour répondre aux préoccupations du personnel racisé relativement au dépôt de plaintes. L'Agence des services frontaliers du Canada avait défini une initiative dans son plan d'action pour l'équité, la diversité et l'inclusion prévoyant un processus de réconciliation qui aiderait la direction et le personnel à corriger les problèmes soulevés au sein d'une équipe, mais les travaux n'avaient pas encore commencé.

5.61 Nous avons également constaté que les gestionnaires et le personnel chargé de recevoir les plaintes dans le cadre du processus informel de résolution de conflits devaient suivre une formation obligatoire sur la violence et le harcèlement en milieu de travail, mais il n'existait aucune formation portant précisément sur la reconnaissance et le traitement des plaintes liées au racisme. Sans formation spécialisée, il y a un risque que les personnes recevant la plainte puissent minimiser ou nier le racisme parce qu'elles ne reconnaissent pas l'incident comme du racisme. Il y a aussi le risque que ces personnes recommandent une voie de résolution de la plainte qui ne tient pas compte du déséquilibre des forces vécu par l'employée racisée ou employé racisé portant plainte contre une employée blanche ou un employé blanc, ce qui créerait un autre obstacle à la résolution des cas de racisme et à la prévention du racisme.

**Pièce 5.5 – Dans les six organisations, un pourcentage plus élevé de personnes sondées membres de groupes racisés que de personnes non membres de groupes racisés ont choisi les réponses les moins positives aux questions portant sur la crainte de représailles dans le Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux (2020 et 2022)**



Remarque : En 2022, les personnes sondées ont déclaré appartenir ou non à un groupe racial et ont répondu à la question : « Dans mon unité de travail, je me sentirais libre de parler de racisme en milieu de travail sans crainte de représailles ou d'impact négatif sur ma carrière. » La pièce montre les réponses négatives à la question; autrement dit, les personnes sondées ne se sentaient pas libres de parler de racisme en milieu de travail sans crainte de représailles ou de répercussions négatives sur leur carrière.

En 2020, les personnes sondées ont déclaré appartenir ou non à un groupe racial et ont répondu à la question : « Dans mon unité de travail, je me sentirais libre de parler du racisme en milieu de travail sans crainte de représailles. » La pièce montre les réponses négatives à la question; autrement dit, les personnes sondées ne se sentaient pas libres de parler de racisme en milieu de travail sans crainte de représailles.

\* Les résultats ne sont pas présentés lorsqu'il y a un nombre insuffisant de réponses pour protéger la confidentialité des personnes sondées.

\*\* Les résultats de la Gendarmerie royale du Canada s'appliquent aux membres de la fonction publique au sein de l'organisation. Le sondage ne s'applique pas aux membres réguliers ou civils.

Source : D'après des données du Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux de 2020 et de 2022

5.62 Nous avons constaté que les six organisations n'effectuaient pas un suivi des données sur toutes les plaintes qui leur permettrait de surveiller les tendances au fil du temps, d'examiner la nature des plaintes ou d'observer les tendances dans le profil des personnes qui signalent des plaintes et celui des personnes visées par ces plaintes. Par conséquent, la possibilité pour les organisations d'utiliser les données dont elles disposaient pour mener des analyses des causes profondes fondées sur différentes sources de résolution des plaintes pour repérer et corriger le racisme vécu par le personnel racisé était limitée.

5.63 De plus, nous n'avons pas constaté d'éléments probants indiquant que les directives ou les pratiques exemplaires publiées par le Bureau du dirigeant principal des ressources humaines sur les processus de plainte informels prévoyaient la collecte et l'analyse de données sur les plaintes informelles et l'établissement de rapports connexes. L'utilisation des données sur les plaintes de manière à protéger la confidentialité des parties concernées permettrait aux organisations de déceler les causes profondes de conflits et de privilégier les mesures et éliminer les sources de préjudices subis par le personnel racisé et ainsi prévenir des situations semblables.

5.64 Lors des entrevues confidentielles, ces personnes ont parlé des répercussions négatives sur leur carrière découlant de la nécessité de travailler dans la crainte de représailles en milieu de travail si elles essayaient de dénoncer le racisme. Chacune des personnes interrogées a affirmé avoir vécu des conséquences du racisme au quotidien en milieu de travail sur leur santé mentale comme le stress, une faible estime de soi, l'anxiété, la dépression, un trauma ou le désespoir. Dans l'ensemble, les membres du personnel ont déclaré qu'il leur semblait essentiel de tenir bon afin que leur rendement professionnel ne soit pas touché et parce que ces personnes ne voulaient créer aucun motif pour être maltraitées de nouveau.

5.65 À notre avis, la reconnaissance du racisme au quotidien comme étant une forme de comportement inacceptable pourrait fournir une mesure importante pour soutenir les membres du personnel racisés qui souhaitent déposer des plaintes et soulever des préoccupations.

---

## Recommandation

5.66 Les six organisations, avec le soutien du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, devraient examiner leurs processus de résolution des plaintes existants et s'assurer que ces derniers traitent expressément les cas de racisme en milieu de travail. De plus, elles devraient faire en sorte que les plaintes soient reçues et gérées par des professionnelles et des professionnels ayant suivi une formation et possédant de l'expérience dans le domaine du racisme.

**Réponse de chaque entité** – *Recommandation acceptée.*

Les réponses détaillées se trouvent dans les **Recommandations et réponses** à la fin du présent rapport.

---

## Recommandation

5.67 Les six organisations, avec le soutien du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, devraient rassembler et analyser les renseignements recueillis dans le cadre des processus de résolution des plaintes afin de déterminer les causes profondes des désavantages subis par le personnel racisé. L'analyse de cette information devrait contribuer à la prévention et à la résolution des cas de racisme en milieu de travail.

**Réponse de chaque entité** – *Recommandation acceptée.*

Les réponses détaillées se trouvent dans les **Recommandations et réponses** à la fin du présent rapport.

## La responsabilité à l'égard des objectifs liés à l'équité, à la diversité et à l'inclusion n'était pas assumée par tous les cadres supérieurs et gestionnaires

---

### Importance de cette constatation

5.68 Cette constatation est importante parce que les cadres supérieurs et les gestionnaires dirigent et orientent les efforts et l'approche de l'organisation et ont le pouvoir de prendre des décisions ayant une incidence sur le personnel. Les processus de gestion du rendement ainsi que des activités de sensibilisation et des formations suffisantes et appropriées qui établissent les attentes à l'égard du comportement et des résultats souhaités sont importants pour créer une culture de responsabilisation pour les résultats.

---

### Contexte

5.69 Conformément à la Directive sur la gestion du rendement, les accords de rendement de l'administration publique centrale doivent comprendre :

- des objectifs de travail clairs et mesurables, et des mesures de rendement connexes, qui sont liés aux priorités de l'organisation et du gouvernement du Canada,
- des comportements attendus observables et mesurables,
- un plan d'apprentissage et de perfectionnement.

5.70 Les administratrices générales et administrateurs généraux établissent des engagements annuels qui devraient se répercuter dans l'ensemble de leur organisation. Le greffier du Conseil privé et secrétaire du Cabinet, dans son Appel à l'action en faveur de la lutte contre le racisme, de l'équité et de l'inclusion dans la fonction

publique fédérale lancé en 2021, a défini les principales attentes liées aux engagements des sous-ministres à l'égard de l'équité, de la diversité et de l'inclusion. L'appel à l'action exigeait une responsabilité collective pour le changement à tous les paliers et fixait des attentes selon lesquelles les progrès seraient mesurés et les leçons apprises seraient communiquées.

5.71 La formation est souvent envisagée comme une solution qui appuie le changement sur les plans individuel et collectif. La formation est importante parce qu'elle offre aux organisations une occasion de sensibiliser le personnel et de renforcer les compétences ainsi que d'établir des attentes claires à l'égard des comportements souhaités en milieu de travail. Cependant, la formation seule ne permettra pas de réaliser le changement de comportements et de culture souhaité. Jumelée à d'autres initiatives en faveur de la diversité, comme les lectures personnelles et l'apprentissage par l'expérience, et répétée sur une longue période, la formation devient plus efficace pour acquérir de nouvelles connaissances et renforcer les compétences.

## **Manque de résultats mesurables liés à l'équité, à la diversité et à l'inclusion dans les ententes de rendement des cadres supérieurs et des autres gestionnaires**

---

### Constatations

5.72 Les six organisations nous ont toutes indiqués que la responsabilité individuelle liée aux objectifs en matière d'équité, de diversité et d'inclusion était évaluée dans le cadre des processus d'évaluation du rendement :

- en fonction d'une compétence liée à l'intégrité et au respect;
- en fonction de l'atteinte des objectifs de travail définis;
- en fonction d'engagements précis établis par les sous-ministres pour leur organisation.

Les principales compétences en leadership des gestionnaires dans l'administration publique centrale fédérale ont été élaborées par le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada. La Gendarmerie royale du Canada a élaboré son propre cadre de compétences pour ses membres réguliers et civils. Les objectifs de travail ont été établis à l'échelle de l'organisation pour les six organisations.

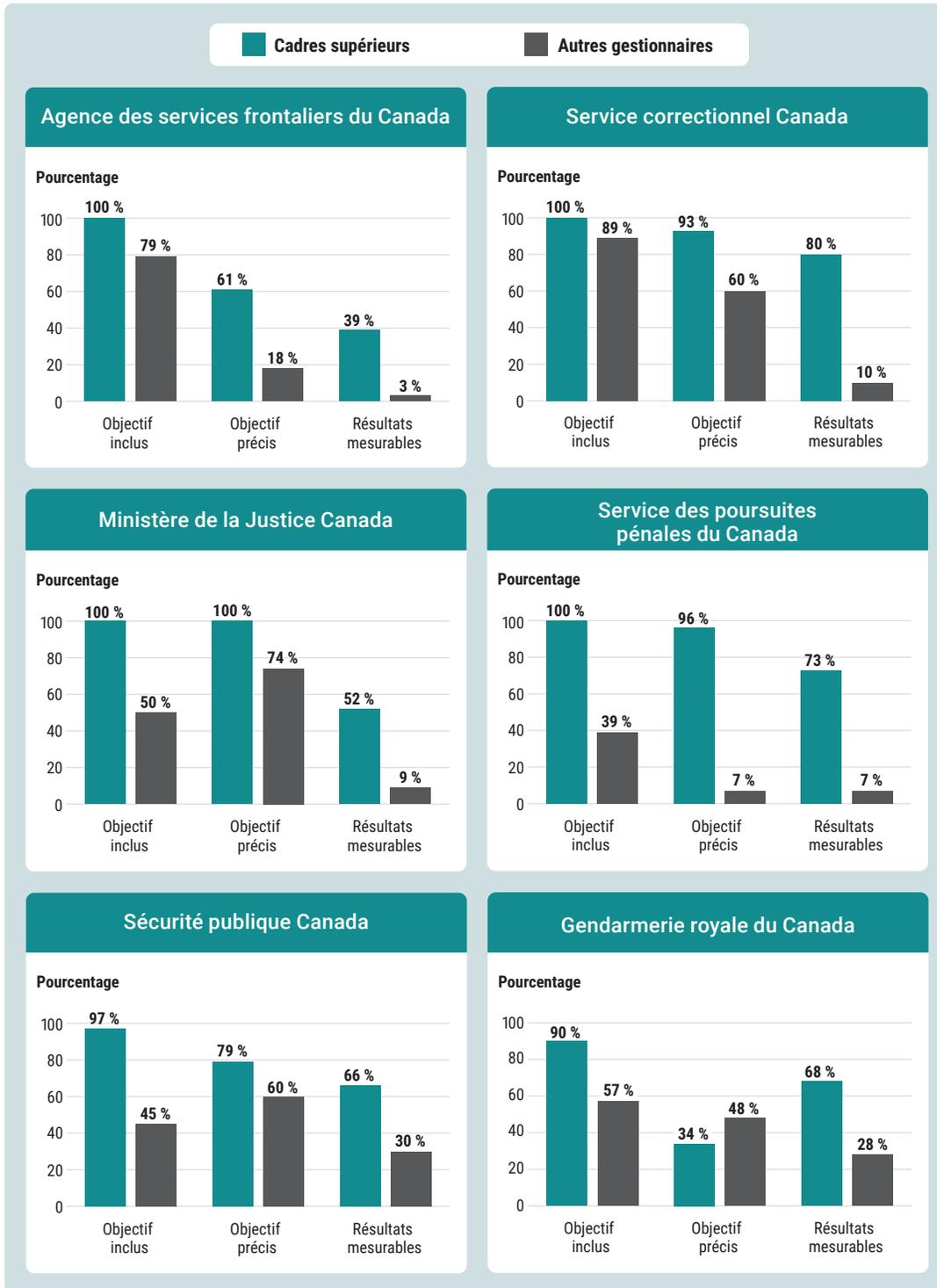
5.73 Nous avons utilisé un échantillon représentatif des ententes de rendement des cadres supérieurs et des autres gestionnaires pour l'exercice 2021-2022 afin de déterminer dans quelle mesure la responsabilité des personnes dans des postes de supervision était évaluée dans chacune des six organisations. Dans le cas de près de 100 % des cadres supérieurs des six entités examinées, les ententes comprenaient des objectifs de rendement qui créaient une responsabilité individuelle à l'égard des objectifs liés à l'équité, à la diversité et à l'inclusion parce qu'il était prévu que les engagements établis par

les administratrices générales et administrateurs généraux pour leur organisation seraient intégrés aux ententes de rendement. Nous avons constaté que les objectifs n'étaient pas toujours précis et mesurables et qu'ils ne démontraient pas non plus clairement les résultats (voir la pièce 5.6).

5.74 Les résultats de notre évaluation de la responsabilité individuelle liée aux objectifs en matière d'équité, de diversité et d'inclusion des gestionnaires autres que les cadres dans notre échantillon représentatif étaient moins élevés que les résultats pour les cadres dans chacune des six organisations sauf dans le cas de la Gendarmerie royale du Canada (voir la pièce 5.6). Par exemple, nous avons constaté que 79 % des ententes de rendement des gestionnaires autres que les cadres à l'Agence des services frontaliers du Canada et 89 % des ententes à Service correctionnel Canada avaient des objectifs liés à l'équité, à la diversité et à l'inclusion, tandis que les résultats pour les quatre autres organisations se situaient dans une fourchette allant de 39 % à 57 %.

5.75 Les entrevues confidentielles avec les membres du personnel racisés ont permis de dégager un thème important au sein des six organisations : les répercussions négatives découlant du manque de responsabilité de la part de leurs gestionnaires directs. Les membres du personnel interrogés ont décrit l'absence de changement de comportement après les déclarations de la direction sur l'importance de créer des milieux de travail équitables, diversifiés et inclusifs. Ces personnes ont également déclaré que leurs dirigeantes et dirigeants n'avaient pas assez mis l'accent sur le racisme et l'importance de changer les comportements en dépit de leurs engagements liés à l'équité, à la diversité et à l'inclusion.

**Pièce 5.6 – Les ententes de rendement des cadres supérieurs et autres gestionnaires n'étaient pas toujours fondées sur des objectifs précis et mesurables et ne démontraient pas toujours de résultats relatifs aux objectifs en matière d'équité, de diversité et d'inclusion**



Source : D'après des données des six organisations auditées

## Incidence inconnue de la formation

---

### Constatations

5.76 Nous avons constaté que les organisations avaient reconnu qu'une sensibilisation était nécessaire pour éliminer les préjugés et changer les comportements. Chacune des six organisations avait élaboré des programmes de formation liés aux plans d'action en matière d'équité, de diversité et d'inclusion. Ces plans comprenaient des cours obligatoires ainsi qu'une gamme de produits d'apprentissage différents, comme des conférencières invitées et des conférenciers invités, des dîners-causeries, des ateliers et des communications organisationnelles sur des sujets liés à l'équité, à la diversité, à l'inclusion et à la lutte contre le racisme.

5.77 Nous avons constaté que la Gendarmerie royale du Canada et l'Agence des services frontaliers du Canada avaient prévu des cours obligatoires portant précisément sur la lutte contre le racisme. De plus, la Gendarmerie royale du Canada et Service correctionnel Canada avaient conclu un protocole d'entente pour permettre à Service correctionnel Canada de mettre à l'essai le cours de la Gendarmerie royale du Canada intitulé « S'unir contre le racisme ». Il s'agit d'un exemple de l'échange de pratiques exemplaires entre ces deux organisations.

5.78 Toutefois, nous avons constaté qu'aucune des six organisations n'avait établi de méthode ni de mesures pour évaluer l'incidence de la formation sur les comportements individuels et sa contribution à l'amélioration des résultats organisationnels. Nous avons constaté que les six organisations surveillaient les taux de conformité et de prestation des cours, mais cela ne permettait pas de déterminer si la formation était suffisante et appropriée et si elle contribuait au changement de comportements prévu par les organisations.

---

### Recommandation

5.79 Chacune des six organisations et le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada devraient établir les comportements attendus qui sont nécessaires pour créer un environnement de travail antiraciste et inclusif. De plus, le rendement du personnel devrait être évalué en fonction de ces comportements. Ces derniers devraient s'harmoniser avec des indicateurs de résultat et des cadres de mesure du rendement propres à l'équité et à l'inclusion.

**Réponse de chaque entité** – *Recommandation acceptée.*

Les réponses détaillées se trouvent dans les **Recommandations et réponses** à la fin du présent rapport.

## Conclusion

5.80 Nous avons conclu que les six organisations avaient pris des mesures pour corriger les désavantages subis dans le domaine de l'emploi par le personnel racisé. Cependant, elles n'en avaient pas fait assez pour démontrer le progrès réalisé vers la création d'une culture organisationnelle inclusive.

5.81 Les six organisations n'avaient pas utilisé suffisamment les données pour orienter leurs efforts, et plus de travail est requis pour répondre à la crainte de représailles perçue de manière disproportionnée par les membres du personnel racisés qui envisagent de déposer une plainte ou de soulever d'autres préoccupations en lien avec le racisme. La responsabilité liée au changement de comportement et de culture n'avait pas été assumée par tout le personnel de direction au sein des organisations. De plus, aucune des six organisations n'avait établi de méthode ou de mesures permettant d'évaluer les progrès par rapport aux objectifs en matière d'équité et d'inclusion. Par conséquent, les organisations ignoraient si une culture organisationnelle inclusive avait été créée ou si des progrès avaient été réalisés vers la création d'une telle culture.

## À propos de l'audit

Le présent rapport de certification indépendant sur l'inclusion en milieu de travail pour le personnel racisé a été préparé par le Bureau du vérificateur général du Canada. Notre responsabilité était de donner de l'information, une assurance et des avis objectifs au Parlement en vue de l'aider à examiner soigneusement la gestion que fait le gouvernement des ressources et des programmes et d'exprimer une conclusion quant à la conformité des six organisations que nous avons auditées, dans tous ses aspects importants, aux critères applicables.

Tous les travaux effectués dans le cadre du présent audit ont été réalisés à un niveau d'assurance raisonnable conformément à la Norme canadienne de missions de certification (NCMC) 3001 – Missions d'appréciation directe de Comptables professionnels agréés du Canada (CPA Canada), qui est présentée dans le Manuel de CPA Canada – Certification.

Le Bureau du vérificateur général du Canada (BVG) applique la Norme canadienne de gestion de la qualité (NCGQ) 1, *Gestion de la qualité par les cabinets qui réalisent des audits ou des examens d'états financiers, ou d'autres missions de certification ou de services connexes*. Cette norme exige que le BVG conçoive, mette en place et fasse fonctionner un système de gestion de la qualité qui comprend des politiques ou des procédures conformes aux règles de déontologie, aux normes professionnelles et aux exigences légales et réglementaires applicables.

Lors de la réalisation de nos travaux d'audit, nous nous sommes conformés aux règles sur l'indépendance et aux autres règles de déontologie définies dans les codes de déontologie pertinents applicables à l'exercice de l'expertise comptable au Canada, qui reposent sur les principes fondamentaux d'intégrité, d'objectivité, de compétence professionnelle et de diligence, de confidentialité et de conduite professionnelle.

Conformément à notre processus d'audit habituel, nous avons obtenu ce qui suit de la direction de l'entité :

- la confirmation de sa responsabilité à l'égard de l'objet considéré;
- la confirmation que les critères étaient valables pour la mission;
- la confirmation qu'elle nous a fourni toutes les informations dont elle a connaissance et qui lui ont été demandées ou qui pourraient avoir une incidence importante sur les constatations ou la conclusion contenues dans le présent rapport;
- la confirmation que les faits présentés dans le rapport sont exacts.

### Objectif de l'audit

L'objectif de l'audit consistait à déterminer si les organisations sélectionnées avaient pris des mesures pour éliminer les désavantages subis dans le domaine de l'emploi vécus par le personnel racisé, et si elles avaient réalisé des progrès vers la création d'une culture organisationnelle inclusive.

## Étendue et méthode

L'audit a examiné les systèmes, les contrôles et les pratiques des organisations sélectionnées qui avaient une incidence sur la culture organisationnelle en ce qui concerne l'inclusion des groupes racisés. L'audit a examiné les progrès liés à l'augmentation de la représentation, de la participation et de l'influence de ces groupes en milieu de travail. Il a également examiné les résultats antérieurs des organisations sélectionnées selon les données les plus désagrégées possibles pour le personnel racisé (appelé « personnes qui font partie des minorités visibles » dans la *Loi sur l'équité en matière d'emploi*) quant aux données opérationnelles et au Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux, et il a évalué les mesures prises pour améliorer la représentation au sein de l'effectif et éliminer la discrimination raciale pour le personnel racisé.

Dans le cadre de nos travaux, nous avons cherché à comparer les résultats du personnel racisé aux résultats du personnel non racisé afin de découvrir où se trouvaient les obstacles systémiques. Cette démarche comportait deux limites :

- Lorsque les données étaient fondées sur l'auto-déclaration, il était possible que la population des membres du personnel racisés ne soit pas exacte étant donné le caractère volontaire des données. Bien que nous sachions qui avait décidé de s'auto-déclarer comme appartenant à un groupe visé par l'équité en matière d'emploi, nous ne savons pas dans quelle mesure les membres du personnel avaient choisi de ne pas s'auto-déclarer malgré leur appartenance à un groupe visé par l'équité en matière d'emploi. Des taux de réponse élevés ont en partie, mais pas complètement, atténué cette limite.
- Le questionnaire utilisé aux fins d'auto-déclaration pendant la période d'audit ne comportait pas le choix de s'auto-déclarer comme n'appartenant à aucun groupe visé par l'équité en matière d'emploi. Il aurait été particulièrement pertinent pour cet audit que les personnes sondées puissent s'auto-déclarer en tant que personne blanche, puisque cela aurait servi de groupe de comparaison le plus pertinent pour le personnel racisé. Cette limite était aussi présente dans certaines enquêtes, comme le Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux, selon les questions posées sur le plan démographique.

Dans la mesure du possible, les groupes de comparaison décrits comme « non racisés » ou « n'appartenant pas à une minorité visible » désignaient des personnes qui avaient rempli le questionnaire d'auto-déclaration ou le sondage en question et qui ne s'étaient pas déclarées comme appartenant à un groupe racisé ou de minorité visible, ni comme étant autochtone. Étant donné les données actuellement disponibles, l'équipe d'audit a conclu que cela constituait la comparaison la plus appropriée. Le Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux fournit des renseignements qui permettent d'améliorer les pratiques en matière de gestion des personnes au sein de la fonction publique fédérale. Il a été mené chaque année en 2018, en 2019 et en 2020 et est mené tous les deux ans depuis 2022. Les gestionnaires avaient accès aux résultats des sondages de 2018, de 2019 et de 2020 pendant la période visée par l'audit, alors que les résultats du sondage de 2022 ont été publiés après la fin de la période d'audit. Les résultats du sondage de 2022 sont compris afin de présenter l'information la plus à jour possible, le cas échéant.

L'équipe d'audit reconnaît que le Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux n'a pas un taux de réponse de 100 % et qu'il ne peut donc pas fournir de valeurs exactes pour chaque groupe. Il ne constitue pas non plus la source principale de données sur la représentation au sein de la fonction publique fédérale. Néanmoins, les taux de réponse pour les organisations échantillonnées sont

suffisamment élevés pour que le sondage offre une perspective éclairante sur la situation des organisations. Ajouté à d'autres formes de données, il dresse un portrait plus complet sur lequel les gestionnaires peuvent se baser pour prendre des décisions.

La pièce 5.7 indique les taux de réponse des six organisations échantillonnées au Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux dont les résultats ont été utilisés dans le présent rapport.

### Pièce 5.7 – Les taux de réponse au Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux des six organisations auditées

Année du sondage*	Agence des services frontaliers du Canada	Service correctionnel Canada	Ministère de la Justice Canada	Service des poursuites pénales du Canada	Sécurité publique Canada	Gendarmerie royale du Canada
2018	43,4 %	41,4 %	57,5 %	59,1 %	61,1 %	54,3 %
2019	49,4 %	47,1 %	51,3 %	58,8 %	70,0 %	58,8 %
2020	51,8 %	47,0 %	57,6 %	57,2 %	68,8 %	44,2 %
2022	44,2 %	34,7 %	56,9 %	51,5 %	60,1 %	43,2 %

\* Aucun sondage n'a été mené en 2021.

Source : D'après les données du Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux de 2018 à 2022

Pour nos tests d'audit, nous avons utilisé des données brutes (bases de données) et des analyses existantes des données sur le Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux, la représentation au sein de la population active, les promotions et le maintien en poste. Nous avons aussi utilisé des plans d'action en matière d'équité, de diversité et d'inclusion, des rapports de suivi de la mise en œuvre et des rapports de communication internes et externes. Nous avons également examiné des échantillons représentatifs des ententes de rendement annuelles afin de pouvoir tirer une conclusion sur l'inclusion d'objectifs et de résultats précis sur l'équité, la diversité et l'inclusion dans les évaluations du rendement des cadres supérieurs et des autres gestionnaires de chacune des six organisations. La taille des échantillons était suffisante pour nous permettre de tirer une conclusion avec un niveau de confiance de 90 % et une marge d'erreur de 10 %.

Nous avons également obtenu des éléments probants pour cet audit en ayant recours à une équipe diversifiée de psychologues racisés indépendants expérimentés en aide psychosociale pour effectuer des entrevues confidentielles avec des employées et employés volontaires provenant des organisations sélectionnées. L'équipe d'audit a conçu un guide d'entrevue d'audit en collaboration avec nos conseillères et conseillers en audit externes et des dirigeantes et dirigeants clés de réseaux de personnel racisé des organisations sélectionnées. L'équipe de psychologues a examiné le guide d'entrevue pour en vérifier le ton et le caractère approprié du langage utilisé. Le guide d'entrevue a été conçu pour connaître les expériences vécues par le personnel racisé dans les organisations sélectionnées ainsi que leur opinion sur les initiatives de lutte contre le racisme existantes et sur les changements nécessaires pour améliorer l'équité en milieu de travail. Un appel visant à recruter des volontaires a été lancé par écrit aux dirigeantes et dirigeants des réseaux de personnel racisé des six organisations. Ces personnes ont ensuite diffusé le message au sein de leur communauté. Les entrevues ont été réalisées par l'équipe de psychologues cliniciennes et de

psychologues cliniciens auprès d'au moins dix participantes et participants de chaque organisation de l'audit (n=64). L'identité des personnes participantes n'a pas été communiquée à l'équipe d'audit afin de protéger leur confidentialité.

La taille de l'échantillon a été déterminée selon la disponibilité des personnes interrogées, le temps requis pour mener les entrevues et la disponibilité des ressources. Un échantillon de dix personnes par organisation a été jugé adéquat pour répondre aux questions de recherche établies. La taille de l'échantillon en recherche qualitative est généralement déterminée dans le but d'obtenir un seuil suffisant pour dégager les thèmes importants liés aux objectifs de l'entrevue, ce qu'on appelle la saturation des codes. Nous avons déterminé que neuf entrevues étaient suffisantes pour atteindre la saturation des codes.

Les enjeux décrits par plus de la moitié des personnes participantes étaient considérés comme des thèmes principaux. Les enjeux qui n'avaient pas été soulevés dans toutes les entrevues, mais qui étaient courants, ont été inclus comme des thèmes partiellement relevés s'ils avaient été signalés par plus du quart, mais moins de la moitié des personnes participantes. Ces critères de regroupement ont été sélectionnés pour tenir compte des nombreux facteurs identitaires des personnes participantes, car les expériences vécues peuvent différer considérablement selon les divers préjugés et stéréotypes au sujet de chaque groupe racial.

L'étendue de l'audit visait aussi à intégrer l'analyse comparative entre les sexes plus et les Objectifs de développement durable des Nations Unies dans l'amélioration de la représentation de membres des minorités visibles au sein de la fonction publique, le cas échéant.

Les organisations suivantes ont été auditées :

- l'Agence des services frontaliers du Canada;
- Service correctionnel Canada;
- le ministère de la Justice Canada;
- le Service des poursuites pénales du Canada;
- Sécurité publique Canada;
- la Gendarmerie royale du Canada.

L'organisation suivante était visée par l'étendue :

- le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada.

Nous n'avons pas examiné les activités de recrutement et d'embauche, ni le rôle de surveillance de la Commission des relations du travail et de l'emploi dans le secteur public fédéral et les activités d'Emploi et Développement social Canada liées à la discrimination raciale et au racisme systémique. Nous n'avons pas non plus examiné les activités de la Commission canadienne des droits de la personne ou du Tribunal canadien des droits de la personne ni les nominations du gouverneur en Conseil.

## Critères

Pour tirer une conclusion par rapport à l'objectif de notre audit, nous avons utilisé les critères suivants :

Critères	Sources
<p>Un cadre ou une structure d'équité, de diversité et d'inclusion appuyé par le ton inclusif donné par la direction est en place.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conseil du Trésor, Politique sur la gestion des personnes, 2021</li> <li>• <i>Loi sur l'équité en matière d'emploi</i></li> <li>• <i>Règlement sur l'équité en matière d'emploi</i></li> <li>• <i>Code canadien du travail</i></li> <li>• <i>Loi canadienne sur les droits de la personne</i> (dernière modification en août 2021)</li> <li>• Bureau du Conseil privé, Appel à l'action en faveur de la lutte contre le racisme, de l'équité et de l'inclusion dans la fonction publique fédérale, 2021</li> <li>• Lettres sur la mise en œuvre de l'Appel à l'action en faveur de la lutte contre le racisme, de l'équité et de l'inclusion dans la fonction publique fédérale</li> <li>• Directive sur les conditions d'emploi pour les cadres supérieurs</li> <li>• Conseil du Trésor, Engagements 2021-2022 des sous-ministres en matière de diversité et d'inclusion</li> <li>• Patrimoine canadien, Construire une fondation pour le changement : La stratégie canadienne de lutte contre le racisme 2019-2022</li> <li>• Conseil du Trésor, Directive sur l'équité en matière d'emploi, la diversité et l'inclusion, 2020</li> <li>• Commission de la fonction publique du Canada, Vérification portant sur la représentation des groupes visés par l'équité en matière d'emploi lors du recrutement, 2021</li> <li>• Lettres de mandat du premier ministre du Canada aux ministres, de 2018 à 2022</li> <li>• Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, Créer une fonction publique diversifiée et inclusive : Rapport final du Groupe de travail conjoint syndical-patronal sur la diversité et l'inclusion</li> </ul>

Critères	Sources
<p>Des éléments probants indiquent qu'il existe de bonnes pratiques en matière de formation et de gestion du rendement axées sur l'amélioration de l'éducation et de la sensibilisation dans le domaine de la lutte contre le racisme.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conseil du Trésor, Politique sur la gestion des personnes, 2021</li> <li>• Bureau du Conseil privé, Appel à l'action en faveur de la lutte contre le racisme, de l'équité et de l'inclusion dans la fonction publique fédérale, 2021</li> <li>• Lettres sur la mise en œuvre de l'Appel à l'action en faveur de la lutte contre le racisme, de l'équité et de l'inclusion dans la fonction publique fédérale</li> <li>• Directive sur les conditions d'emploi pour les cadres supérieurs</li> <li>• Conseil du Trésor, Engagements 2021-2022 des sous-ministres en matière de diversité et d'inclusion</li> <li>• Patrimoine canadien, Construire une fondation pour le changement : La stratégie canadienne de lutte contre le racisme 2019-2022</li> <li>• Commission de la fonction publique du Canada, Vérification portant sur la représentation des groupes visés par l'équité en matière d'emploi lors du recrutement, 2021</li> <li>• Lettres de mandat du premier ministre du Canada aux ministres, de 2018 à 2022</li> <li>• <i>Règlement sur l'équité en matière d'emploi</i></li> </ul>
<p>Des politiques, des systèmes, des contrôles et des pratiques sont en place pour résoudre les plaintes de façon appropriée – par exemple les cas de harcèlement et de violence et des services de gestion des conflits informels – et prévenir qu'elles surviennent de nouveau.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conseil du Trésor, Politique sur la gestion des personnes, 2021</li> <li>• <i>Règlement sur l'équité en matière d'emploi</i></li> <li>• Bureau du Conseil privé, Appel à l'action en faveur de la lutte contre le racisme, de l'équité et de l'inclusion dans la fonction publique fédérale, 2021</li> <li>• Lettres sur la mise en œuvre de l'Appel à l'action en faveur de la lutte contre le racisme, de l'équité et de l'inclusion dans la fonction publique fédérale</li> <li>• Conseil du Trésor, Engagements 2021-2022 des sous-ministres en matière de diversité et d'inclusion</li> <li>• Patrimoine canadien, Construire une fondation pour le changement : La stratégie canadienne de lutte contre le racisme 2019-2022</li> </ul>

Critères	Sources
Des éléments probants indiquent que des mesures ont été prises pour améliorer les conditions liées à l'équité en matière d'emploi en ce qui concerne le rendement du personnel racisé.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conseil du Trésor, Politique sur la gestion des personnes, 2021</li> <li>• <i>Loi sur l'équité en matière d'emploi</i></li> <li>• <i>Règlement sur l'équité en matière d'emploi</i></li> <li>• Bureau du Conseil privé, Appel à l'action en faveur de la lutte contre le racisme, de l'équité et de l'inclusion dans la fonction publique fédérale, 2021</li> <li>• Lettres sur la mise en œuvre de l'Appel à l'action en faveur de la lutte contre le racisme, de l'équité et de l'inclusion dans la fonction publique fédérale</li> <li>• Directive sur les conditions d'emploi pour les cadres supérieurs</li> </ul>
Des éléments probants indiquent que des mesures de soutien existent pour aider le personnel racisé à demander une promotion et à l'obtenir.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conseil du Trésor, Politique sur la gestion des personnes, 2021</li> <li>• <i>Loi sur l'emploi dans la fonction publique</i></li> <li>• <i>Loi sur l'équité en matière d'emploi</i></li> <li>• Bureau du Conseil privé, Appel à l'action en faveur de la lutte contre le racisme, de l'équité et de l'inclusion dans la fonction publique fédérale, 2021</li> <li>• Lettres sur la mise en œuvre de l'Appel à l'action en faveur de la lutte contre le racisme, de l'équité et de l'inclusion dans la fonction publique fédérale</li> <li>• Conseil du Trésor, Engagements 2021-2022 des sous-ministres en matière de diversité et d'inclusion</li> <li>• Patrimoine canadien, Construire une fondation pour le changement : La stratégie canadienne de lutte contre le racisme 2019-2022</li> <li>• Conseil du Trésor, Directive sur l'équité en matière d'emploi, la diversité et l'inclusion, 2020</li> <li>• <i>Règlement sur l'équité en matière d'emploi</i></li> <li>• Commission de la fonction publique du Canada, Vérification portant sur la représentation des groupes visés par l'équité en matière d'emploi lors du recrutement, 2021</li> <li>• Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, Créer une fonction publique diversifiée et inclusive : Rapport final du Groupe de travail conjoint syndical-patronal sur la diversité et l'inclusion</li> <li>• Lettres de mandat du premier ministre du Canada aux ministres, de 2018 à 2022</li> </ul>

Critères	Sources
<p>Des éléments probants indiquent que des mesures ont été prises pour améliorer les conditions liées à l'équité en matière d'emploi en ce qui concerne le maintien en poste du personnel racisé.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conseil du Trésor, Politique sur la gestion des personnes, 2021</li> <li>• <i>Loi sur l'emploi dans la fonction publique</i></li> <li>• <i>Loi sur l'équité en matière d'emploi</i></li> <li>• Bureau du Conseil privé, Appel à l'action en faveur de la lutte contre le racisme, de l'équité et de l'inclusion dans la fonction publique fédérale, 2021</li> <li>• Lettres sur la mise en œuvre de l'Appel à l'action en faveur de la lutte contre le racisme, de l'équité et de l'inclusion dans la fonction publique fédérale</li> <li>• Conseil du Trésor, Engagements 2021-2022 des sous-ministres en matière de diversité et d'inclusion</li> <li>• Patrimoine canadien, Construire une fondation pour le changement : La stratégie canadienne de lutte contre le racisme 2019-2022</li> <li>• Conseil du Trésor, Directive sur l'équité en matière d'emploi, la diversité et l'inclusion, avril 2020</li> <li>• <i>Règlement sur l'équité en matière d'emploi</i></li> <li>• Commission de la fonction publique du Canada, Vérification portant sur la représentation des groupes visés par l'équité en matière d'emploi lors du recrutement, 2021</li> <li>• Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, Créer une fonction publique diversifiée et inclusive : Rapport final du Groupe de travail conjoint syndical-patronal sur la diversité et l'inclusion</li> </ul>
<p>Les organisations définissent correctement les enjeux comme ceux relevés dans les rapports sur l'équité en matière d'emploi, les thèmes issus des résultats de sondage et les plaintes.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conseil du Trésor, Politique sur la gestion des personnes, 2021</li> <li>• <i>Loi sur l'équité en matière d'emploi</i></li> <li>• Bureau du Conseil privé, Appel à l'action en faveur de la lutte contre le racisme, de l'équité et de l'inclusion dans la fonction publique fédérale, 2021</li> <li>• Conseil du Trésor, Directive sur l'équité en matière d'emploi, la diversité et l'inclusion, 2020</li> <li>• Patrimoine canadien, Construire une fondation pour le changement : La stratégie canadienne de lutte contre le racisme 2019-2022</li> </ul>

## Période visée par l'audit

L'audit a porté sur la période allant du 1<sup>er</sup> janvier 2018 au 31 décembre 2022. Il s'agit de la période à laquelle s'applique la conclusion de l'audit. Toutefois, afin de mieux comprendre l'objet considéré de l'audit, nous avons aussi examiné certains dossiers antérieurs à cette période.

## Date du rapport

Nous avons fini de rassembler les éléments probants suffisants et appropriés à partir desquels nous avons fondé notre conclusion le 17 octobre 2023, à Ottawa, au Canada.

## Équipe d'audit

L'audit a été réalisé par une équipe multidisciplinaire du Bureau du vérificateur général du Canada (BVG) dirigée par Carey Agnew, directrice principale. La directrice principale est responsable de la qualité de l'audit dans son ensemble; elle doit s'assurer notamment que les travaux d'audit sont exécutés conformément aux normes professionnelles, aux exigences des textes légaux et réglementaires applicables ainsi qu'aux politiques et au système de gestion de la qualité du BVG.

## Recommandations et réponses

Dans ce tableau, le numéro du paragraphe qui précède la recommandation indique l'emplacement de la recommandation dans le rapport.

Recommandation	Réponse
<p><b>5.25</b> Le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada devrait fournir des directives et communiquer des pratiques exemplaires qui permettront aux organisations d'établir des indicateurs de rendement afin d'évaluer les résultats liés à l'équité et à l'inclusion et d'en rendre compte pour l'ensemble de la fonction publique fédérale. Cela devrait comprendre, au moins :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• un ensemble commun d'indicateurs mesurables qui utilisent des données fiables issues de sondages, de l'information organisationnelle sur les ressources humaines et d'autres données;</li> <li>• des indicateurs qui permettent une comparaison entre les résultats pour les groupes et les sous-groupes de personnel racisé et les résultats pour le personnel non racisé.</li> </ul> <p><b>5.26</b> Chacune des six organisations devrait mettre en œuvre des cadres de mesure du rendement à l'aide des directives et des pratiques exemplaires que nous recommandons au Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada de préparer afin de mesurer les progrès par rapport aux résultats liés à l'équité et à l'inclusion et en rendre compte. En outre, chacune des six organisations devrait élaborer et mettre en place ses indicateurs de mesure du rendement et ses seuils de référence ou groupes de comparaison connexes au moyen d'une approche exhaustive et approfondie dirigée par le personnel racisé, car ces personnes sont les plus touchées par le racisme en milieu de travail.</p>	<p><b>Réponse du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada.</b> Recommandation acceptée. Afin de soutenir les administrateurs généraux, le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada fournira des directives et communiquera des pratiques exemplaires, s'appuyant sur des données fiables issues de sondages et de l'information organisationnelle sur les ressources humaines, qui aideront les organisations à établir des indicateurs de rendement permettant d'évaluer les résultats liés à l'équité et à l'inclusion, et d'en rendre compte pour l'ensemble de la fonction publique fédérale à l'automne 2024.</p> <p>De plus, le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada soutiendra les ministères dans leurs efforts visant à comparer l'expérience des employés racisés avec celle des groupes comparatifs, en fonction des données rendues disponibles par la mise en œuvre, en 2024, d'une approche modernisée en matière d'auto-identification.</p> <p><b>Réponse de l'Agence des services frontaliers du Canada.</b> Recommandation acceptée. L'Agence des services frontaliers du Canada tirera parti des lignes directrices et des pratiques exemplaires du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada en matière de mesure du rendement lorsqu'elles seront disponibles. Entre-temps, l'Agence des services frontaliers du Canada est en train d'établir la prochaine itération de son Plan d'action pluriannuel pour la lutte contre le racisme et l'équité, la diversité et l'inclusion, qui comprendra également des actions qui appuient la lutte contre le racisme et feront progresser la réconciliation et l'inclusion à l'Agence. Il garantira la mise en œuvre d'un cadre de mesure du rendement clair pour rendre compte des progrès réalisés pour atteindre les résultats escomptés en matière de lutte contre le racisme et d'équité, de diversité et d'inclusion.</p>

Recommandation	Réponse
	<p>L'Agence des services frontaliers du Canada tirera parti de ses pratiques exemplaires au sein de la table ministérielle informelle sur l'équité, la diversité et l'inclusion pour explorer les meilleures pratiques et travailler avec les réseaux d'employés internes pour améliorer les résultats, prendre des mesures et élaborer des mesures/indicateurs de rendement. L'Agence des services frontaliers du Canada travaillera avec les réseaux d'employés pour définir des indicateurs et des actions spécifiques, significatifs et pertinents par rapport à sa réalité organisationnelle et à son niveau de maturité.</p> <p>L'équité, la diversité et l'inclusion demeure une priorité clé en matière de pratiques exemplaires pour l'Agence des services frontaliers du Canada et sera intégrée à la planification des activités.</p> <p>L'Agence des services frontaliers du Canada mettra en œuvre les mesures suivantes d'ici juillet 2024 :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Travailler avec les employés racialisés et d'autres intervenants pour élaborer les résultats et les actions souhaités en matière d'équité, de diversité et d'inclusion à intégrer dans le prochain plan d'action pluriannuel pour la lutte contre le racisme et l'équité, la diversité et l'inclusion.</li> <li>• Élaborer un cadre de mesure du rendement qui s'aligne sur les résultats souhaités en matière de gestion des personnes par l'Agence des services frontaliers du Canada.</li> </ul> <p><b>Réponse de Service correctionnel Canada.</b> Recommandation acceptée. Conformément à l'orientation du Secrétariat du Conseil du Trésor, le Service correctionnel du Canada élaborera un cadre de mesure du rendement ministériel en collaboration avec les employés racisés.</p> <p>D'ici mars 2025, le Service correctionnel du Canada évaluera ses progrès en matière de diversité, d'équité et d'inclusion à l'aide du Modèle de maturité sur la diversité et l'inclusion.</p>

Recommandation	Réponse
	<p><b>Réponse du ministère de la Justice Canada.</b> Recommandation acceptée. Le ministère de la Justice a approuvé des mesures et des indicateurs de rendement qui consignent les résultats de toutes les initiatives énumérées dans son Cadre des résultats relatifs à la lutte contre le racisme et la discrimination 2021-2024 et dans le Plan ministériel d'équité en matière d'emploi 2022-2025. Ces mesures et indicateurs de rendement ont été créés conjointement avec les employés touchés par le racisme sous la direction du Secrétariat contre le racisme et la discrimination du Ministère en 2021 et en 2022 et ont été approuvés par le Comité exécutif du ministère de la Justice en avril 2022.</p> <p>Selon les directives, les outils et les pratiques exemplaires du Secrétariat du Conseil du Trésor communiquées aux ministères, le ministère de la Justice mettra à jour ses mesures et indicateurs de rendement actuels, au besoin, y compris ceux qui comparent l'expérience des employés racialisés avec des groupes comparatifs.</p> <p><b>Réponse de Service des poursuites pénales du Canada.</b> Recommandation acceptée. Le Service des poursuites pénales du Canada est d'accord avec la recommandation. Il tirera parti des conseils du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada et de l'expérience d'autres organisations pour cocréer un cadre de gestion du rendement avec les conseils nationaux des employés noirs et racisés.</p> <p>Les données seront utilisées le plus souvent possible, en fonction de leur disponibilité, conformément à la loi et en tenant compte des préoccupations en matière de protection des renseignements personnels.</p> <p>Une fois que le plan d'action détaillé aura été approuvé, il est prévu d'obtenir des résultats concrets dans un délai de deux à cinq ans.</p>

Recommandation	Réponse
<p><b>5.31</b> Afin que tout le personnel soit informé des progrès accomplis en matière de changement de l'environnement de travail et qu'il reste mobilisé, l'Agence des services frontaliers du Canada, Service correctionnel Canada, le Service des poursuites pénales du Canada, Sécurité publique Canada et la Gendarmerie royale du Canada devraient disposer soit de plans de communication soit de cadres de préparation de rapports qui fournissent régulièrement à tout le personnel de l'information de suivi exhaustive permettant d'évaluer les progrès mesurables réalisés à l'égard des résultats en matière d'équité et d'inclusion. Les plans de communication devraient comprendre des renseignements à jour sur les résultats quantitatifs et qualitatifs.</p>	<p><b>Réponse de Sécurité publique Canada.</b> Recommandation acceptée. En s'appuyant sur l'orientation et les pratiques exemplaires fournies par le Secrétariat du Conseil du Trésor, Sécurité publique Canada élabore un cadre de rendement en matière de diversité et d'inclusion à l'échelle du Ministère. Le Ministère continuera de travailler avec les employés racisés et les réseaux ministériels au fur et à mesure que le cadre sera peaufiné.</p> <p>La date d'achèvement prévue est le 31 mars 2025.</p> <p><b>Réponse de la Gendarmerie royale du Canada.</b> Recommandation acceptée. La Gendarmerie royale du Canada collaborera avec les organisations (dont six sont mentionnées dans le rapport final du Bureau du vérificateur général du Canada) à la création conjointe d'un cadre d'analyse des personnes afin d'améliorer sa réponse aux défis et aux obstacles auxquels font face les communautés autochtones et noires ainsi que les autres communautés racialisées grâce à l'amélioration de l'analyse de la stratégie et de l'effectif, de la mesure du rendement ainsi que des capacités de production de rapports ministériels en s'appuyant sur les conseils et les pratiques exemplaires fournis par le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada et en consultation avec les équipes de l'équité, la diversité et l'inclusion et de la lutte contre le racisme de la Gendarmerie royale du Canada, ainsi qu'avec les réseaux d'employés racialisés. Ce travail sera achevé d'ici au 31 mars 2025.</p> <p><b>Réponse de l'Agence des services frontaliers du Canada.</b> Recommandation acceptée. La Division de l'équité, de la diversité et de l'inclusion de l'effectif de l'Agence des services frontaliers du Canada se réunit régulièrement, toutes les six semaines, avec les différents réseaux d'employés, tel que le Comité consultatif des personnes racialisées, anciennement le Comité consultatif des minorités visibles pour les consulter, collaborer et partager de l'information et les progrès concernant les résultats en matière d'équité, de diversité et d'inclusion de l'Agence.</p>

Recommandation	Réponse
	<p>De plus, l'Agence des services frontaliers du Canada communique des informations et fait la promotion d'initiatives et d'activités liées à la lutte contre le racisme, et à l'équité, la diversité et l'inclusion auprès de tous ses employés. Elle s'appuiera sur cette base pour renforcer ses communications et sa mobilisation auprès des employés, en élaborant un cadre de communication et de mobilisation aligné sur le plan d'action pluriannuel pour la lutte contre le racisme et l'équité, la diversité et l'inclusion d'ici décembre 2024.</p> <p><b>Réponse de Service correctionnel Canada.</b> Recommandation acceptée. Le Service correctionnel du Canada élaborera un plan de communication pour fournir à tous les employés des mises à jour régulières et complètes sur les progrès réalisés en vue de l'atteinte des résultats souhaités liés à l'équité et à l'inclusion. Les résultats quantitatifs et qualitatifs seront inclus dans le plan. Le plan de communication sera finalisé d'ici mars 2024.</p> <p><b>Réponse de Service des poursuites pénales du Canada.</b> Recommandation acceptée. Le Service des poursuites pénales du Canada est d'accord avec la recommandation et il achèvera son plan de communication en matière d'équité, de diversité, d'inclusion et d'accessibilité.</p> <p>Il est prévu d'atteindre l'objectif visé d'ici le 31 mars 2024.</p> <p>Le plan sera mis en œuvre et modifié de manière continue.</p> <p><b>Réponse de Sécurité publique Canada.</b> Recommandation acceptée. Sécurité publique Canada élaborera un plan de communication ou un cadre de reddition de comptes pour fournir à tous les employés des mises à jour régulières et complètes sur les progrès accomplis vers les résultats souhaités en matière d'équité et d'inclusion. Les résultats quantitatifs et qualitatifs seront inclus dans le plan ou le cadre.</p> <p>La date d'achèvement prévue est le 31 mars 2025</p>

Recommandation	Réponse
<p><b>5.50</b> Les six organisations devraient toutes entreprendre une analyse fondée sur les données pour comprendre les expériences vécues en milieu de travail par le personnel racisé comparativement aux autres. En combinant des données quantitatives à des données qualitatives, comme les expériences vécues par le personnel racisé et d'autres groupes désignés, les organisations devraient prendre des mesures concrètes et mesurables pour corriger les situations créant un désavantage en matière d'emploi.</p>	<p><b>Réponse de la Gendarmerie royale du Canada.</b> Recommandation acceptée. En consultation avec ses partenaires internes et ses réseaux de l'équité, de la diversité et de l'inclusion, la Gendarmerie royale du Canada renouvellera son plan de communication et élaborera un rapport annuel amélioré sur l'équité, la diversité et l'inclusion pour veiller à ce que tous les employés reçoivent des mises à jour régulières et complètes sur la stratégie d'équité, de diversité et d'inclusion de la Gendarmerie royale du Canada, y compris des mises à jour sur l'atteinte des résultats souhaités en matière d'équité et d'inclusion qui comprendront des résultats quantitatifs et qualitatifs. Ce travail sera achevé d'ici au 31 mars 2025.</p> <p><b>Réponse de l'Agence des services frontaliers du Canada.</b> Recommandation acceptée. L'Agence des services frontaliers du Canada reconnaît qu'il existe des limites à la collecte et à l'utilisation des données sur les employés imposées par la <i>Loi sur la protection des renseignements personnels</i>, la <i>Loi sur l'équité en matière d'emploi</i> actuelle et la technologie. Avec l'appui du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada et en attendant la disponibilité des données, l'Agence des services frontaliers du Canada s'engage à adopter une approche décisionnelle fondée sur les données.</p> <p>Elle effectue actuellement une analyse de son effectif et s'appuiera sur cette base pour inclure davantage de considérations relatives aux programmes des ressources humaines, notamment la gestion du rendement.</p> <p>L'Agence des services frontaliers du Canada valorise les expériences vécues par les employés et recueille les commentaires directement auprès des employés au moyen de séances de mobilisation et de sondages auprès des employés. En plus d'une nouvelle stratégie de sondage auprès des employés et d'une analyse des données disponibles dans le cadre du Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux, l'Agence des services frontaliers du Canada explorera les résultats pour mieux comprendre les diverses expériences des employés de l'Agence, éclairant ainsi les actions décrites dans le plan d'action pluriannuel pour la lutte contre le racisme et l'équité, la diversité et l'inclusion.</p>

Recommandation	Réponse
	<p>L'Agence des services frontaliers du Canada mettra en œuvre les mesures suivantes d'ici décembre 2024 :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Intégrer d'autres considérations liées aux programmes des ressources humaines dans son analyse de l'effectif pour commencer à examiner le lien entre les résultats du programme et les groupes visés par l'équité en matière d'emploi.</li> <li>• Développer une stratégie d'enquête auprès des employés pour mieux intégrer les données tout au long du cycle de vie des employés et recueillir les commentaires des employés à différents moments de leurs carrières.</li> <li>• Élargir l'analyse des données du Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux pour orienter la prise de décision en mettant un accent particulier sur les données liées aux groupes visés par l'équité en matière d'emploi (le cas échéant).</li> </ul> <p><b>Réponse de Service correctionnel Canada.</b> Recommandation acceptée. Le Service correctionnel du Canada améliorera son analyse des données afin d'inclure des données quantitatives et qualitatives provenant de sources telles que le Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux et les sondages internes, afin de mieux comprendre l'expérience des employés racisés dans leur milieu de travail et de mettre en œuvre des actions visant à remédier aux situations de désavantage en matière d'emploi.</p> <p><b>Réponse du ministère de la Justice Canada.</b> Recommandation acceptée. Bien que le Plan ministériel d'équité en matière d'emploi 2022-2025 recueille et analyse déjà la plupart des données quantitatives relevées par la vérification (représentation, promotion, maintien en poste), des améliorations peuvent être apportées en comparant les résultats entre les employés racialisés et d'autres groupes désignés, et l'ensemble de la population d'employés. De plus, le Ministère recueillera et intégrera des données qualitatives au Cadre des résultats relatifs à la lutte contre le racisme et la discrimination 2021-2024 et dans le Plan ministériel d'équité en matière d'emploi 2022-2025. En juillet 2023, le Ministère a lancé son nouveau Questionnaire d'auto-identification et de déclaration volontaire. À la fin d'août 2023, le taux de réponse des employés est déjà à 78 pour cent.</p>

Recommandation	Réponse
	<p><b>Réponse de Service des poursuites pénales du Canada.</b> Recommandation acceptée. Le Service des poursuites pénales du Canada est d'accord avec la recommandation. Il réalisera une analyse fondée sur les données, en fonction de leur disponibilité, conformément à la loi et en tenant compte des préoccupations en matière de protection des renseignements personnels.</p> <p>Une fois que le plan d'action détaillé aura été approuvé, il est prévu d'obtenir des résultats concrets dans un délai de deux à cinq ans.</p> <p><b>Réponse de Sécurité publique Canada.</b> Recommandation acceptée. Avec le soutien du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, Sécurité publique Canada améliorera son analyse des données pour inclure des données quantitatives ainsi que des données qualitatives provenant de sources comme le Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux et les sondages internes, afin de mieux comprendre ce que les employés racisés vivent dans leur milieu de travail et de mettre en œuvre des mesures pour remédier aux situations de désavantage en matière d'emploi. Deux aspects pourraient nuire à l'amélioration de l'analyse des données : 1) certaines données désagrégées pourraient devoir être supprimées pour protéger la vie privée des personnes; et 2) la date de disponibilité du formulaire d'autodéclaration en ligne du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada et les données connexes est inconnue.</p> <p>L'ajout de certaines informations sur l'équité en matière d'emploi aux mesures du tableau de bord de la santé organisationnelle sera achevé d'ici le 31 mars 2024. Des améliorations se poursuivront au fur et à mesure que les données du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada seront disponibles. L'analyse parallèle des données quantitatives et qualitatives permettant d'obtenir une vision globale des problèmes, des défis et des solutions potentielles à appliquer est une activité permanente que Sécurité publique Canada continue de mettre en œuvre et d'améliorer.</p>

Recommandation	Réponse
<p><b>5.66</b> Les six organisations, avec le soutien du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, devraient examiner leurs processus de résolution des plaintes existants et s'assurer que ces derniers traitent expressément les cas de racisme en milieu de travail. De plus, elles devraient faire en sorte que les plaintes soient reçues et gérées par des professionnelles et des professionnels ayant suivi une formation et possédant de l'expérience dans le domaine du racisme.</p>	<p><b>Réponse de la Gendarmerie royale du Canada.</b> Recommandation acceptée. Dans le cadre de la priorité de la Gendarmerie royale du Canada de lutter contre le racisme systémique, des efforts sont en cours pour élaborer un tableau de bord de l'effectif de la Gendarmerie royale du Canada contenant des données clés sur l'effectif et les opérations en ressources humaines de la Gendarmerie royale du Canada, ainsi que d'autres produits. La Gendarmerie royale du Canada améliorera son analyse des données dans le cadre de ce travail afin d'inclure à la fois les données quantitatives et les données de diverses sources, y compris, sans s'y limiter, le Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux et les sondages internes, afin d'obtenir une vue d'ensemble de l'expérience des employés racialisés dans leur milieu de travail, de cerner les lacunes et de mettre en œuvre des stratégies pour corriger les situations de désavantage sur le plan de l'emploi. Ce travail sera achevé d'ici au 31 mars 2024.</p> <p><b>Réponse de l'Agence des services frontaliers du Canada.</b> Recommandation acceptée. Avec l'appui du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada et en tirant parti de toutes les orientations et pratiques exemplaires identifiées par celui-ci, d'ici mars 2025, l'Agence des services frontaliers du Canada examinera le processus de règlement des plaintes pour déterminer les possibilités, au sein des cadres législatifs et politiques actuels, de renforcer la collecte de données et formulera des recommandations pour repérer le racisme et y mettre fin là où il existe.</p> <p>De plus, d'ici décembre 2024, l'Agence des services frontaliers du Canada mettra à jour ses normes de programme de formation pour les praticiens travaillant dans le cadre du processus de règlement informel des différends et des processus de recours formels pour inclure une formation sur la lutte contre le racisme.</p>

Recommandation	Réponse
	<p><b>Réponse de Service correctionnel Canada.</b> Recommandation acceptée. Le Service correctionnel du Canada s'engage à revoir ses processus de règlements des plaintes des employé(e)s pour assurer le traitement des cas de racisme et veiller à ce que le personnel recevant et gérant les plaintes soit formé dans le domaine du racisme. Pour ce faire, le Service correctionnel du Canada ajoutera une formation sur le racisme au plan de formation de 2023-2024 pour tous les employés de l'Unité de prévention du harcèlement et de la violence, qui devra être suivie d'ici le 31 mars 2024.</p> <p><b>Réponse du ministère de la Justice Canada.</b> Recommandation acceptée. Avec l'appui du Secrétariat du Conseil du Trésor, le ministère de la Justice examinera ses procédures de règlement des plaintes pour s'assurer qu'elles sont efficaces pour traiter et prévenir les cas de racisme en milieu de travail. Le ministère de la Justice assurera également que les professionnels des ressources humaines chargés de recevoir et de gérer les plaintes de racisme en milieu de travail et de procéder à une enquête ont les compétences et aptitudes requises en fonction de l'examen du processus de résolution des plaintes du Secrétariat du Conseil du Trésor. À la suite de l'examen des processus de traitement des plaintes et des exigences professionnelles, le ministère de la Justice abordera les domaines nécessitant des ajustements et mettra à jour ses outils, ses processus et ses exigences de formation, le cas échéant.</p> <p>Le ministère de la Justice reconnaît le besoin essentiel de veiller à ce que les personnes qui vivent, qui sont témoins ou qui ont la responsabilité de s'attaquer au harcèlement, à la haine, à la discrimination ou au racisme en milieu de travail aient un endroit où se tourner pour obtenir du soutien et il a créé le Bureau de l'ombuds et de la résolution informelle en 2021. Le Bureau contribue à l'objectif de créer un milieu de travail sécuritaire et inclusif en offrant un espace sécuritaire où tous les employés et les gestionnaires peuvent soulever, discuter et explorer des options pour aider à résoudre les préoccupations sans crainte de représailles, de jugement, de discrimination ou de stigmatisation.</p>

Recommandation	Réponse
	<p><b>Réponse de Service des poursuites pénales du Canada.</b> Recommandation acceptée. Le Service des poursuites pénales du Canada est d'accord avec la recommandation. Il travaillera avec les fournisseurs de services actuels en matière de harcèlement et de violence afin de retenir les services de professionnels formés et expérimentés sur la question du racisme et il commencera à examiner le processus actuel de règlement des plaintes.</p> <p>Tout au long du travail d'examen et de mise en œuvre, le Service des poursuites pénales du Canada collaborera étroitement avec les conseils nationaux des employés noirs et racisés. En outre, le Service des poursuites pénales du Canada tirera parti des conseils du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada et de l'expérience d'autres organisations.</p> <p>Les données seront utilisées le plus souvent possible, en fonction de leur disponibilité, conformément à la loi et en tenant compte des préoccupations en matière de protection des renseignements personnels.</p> <p>Une fois que le plan d'action détaillé aura été approuvé, il est prévu d'obtenir des résultats concrets dans un délai de deux à cinq ans.</p> <p><b>Réponse de Sécurité publique Canada.</b> Recommandation acceptée. Avec le soutien du Secrétariat du Conseil du Trésor Canada, Sécurité publique Canada examinera les mécanismes et les processus de plainte existants pour s'assurer qu'ils traitent les cas de racisme en milieu de travail. En outre, Sécurité publique Canada évaluera les compétences requises et le financement nécessaire à l'affectation de professionnels chargés de recevoir et de gérer les plaintes pour racisme au travail, conformément au soutien et à la formation fournis par le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada.</p> <p>La date d'achèvement prévue est décembre 2024.</p>

Recommandation	Réponse
	<p><b>Réponse de la Gendarmerie royale du Canada.</b> Recommandation acceptée. En tant que destinataire à la Gendarmerie royale du Canada pour les plaintes déposées en vertu du Code canadien du travail, le Centre indépendant pour la résolution du harcèlement évaluera ses processus afin d'étudier les améliorations au traitement des plaintes pour discrimination fondée sur des motifs interdits, y compris la race. À cette fin, le Centre indépendant pour la résolution du harcèlement demandera à tous les enquêteurs actuels et futurs d'indiquer leur expérience en matière d'enquête et d'analyse des causes profondes dans le domaine du racisme. Le Centre indépendant pour la résolution du harcèlement ajoutera des critères d'atout relatifs à l'expérience des procédures administratives en matière de droits de l'homme dans les futures procédures de recrutement et/ou de processus contractuel. Ce travail sera achevé d'ici le 31 octobre 2023.</p> <p>Pour les plaintes déposées auprès de la Commission canadienne des droits de la personne, le Centre national de politiques en matière des droits de la personne assure que les initiatives d'intérêt public de la Gendarmerie royale du Canada, convenues au cours de la procédure de règlement de la Commission canadienne des droits de la personne, soient mises en œuvre afin de prévenir à l'avenir les cas de discrimination et de racisme. Les plaintes concernant des allégations de racisme par des membres de la Gendarmerie royale du Canada peuvent également faire l'objet d'une enquête dans le cadre du régime de déontologie de la Gendarmerie royale du Canada. Les unités de responsabilité professionnelle de la Gendarmerie royale du Canada ont des enquêteurs, des conseillers et des décideurs expérimentés avec une formation sur comment faire des enquêtes et adresser des allégations de racisme en milieu de travail.</p> <p>La dirigeante principale des ressources humaines de la Gendarmerie royale du Canada tirera parti de l'information du Centre indépendant pour la résolution du harcèlement, l'agent de la responsabilité professionnelle et d'autres procédures de plainte au sein de la Gendarmerie royale du Canada pour s'assurer que les plaintes du racisme sont traitées de manière appropriée. Ce travail débutera d'ici le printemps 2024.</p>

Recommandation	Réponse
<p><b>5.67</b> Les six organisations, avec le soutien du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, devraient rassembler et analyser les renseignements recueillis dans le cadre des processus de résolution des plaintes afin de déterminer les causes profondes des désavantages subis par le personnel racisé. L'analyse de cette information devrait contribuer à la prévention et à la résolution des cas de racisme en milieu de travail.</p>	<p><b>Réponse du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada.</b> Recommandation acceptée. Le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada aidera les six organisations à examiner leur processus de résolution des plaintes existant et à s'assurer qu'ils traitent expressément les cas de racisme dans le milieu de travail et que les plaintes sont reçues et gérées par des professionnels formés et expérimentés dans le domaine du racisme d'ici le mois de mars 2026.</p> <p>De plus, dans le contexte de la ronde de conventions collectives de 2021-2022 signées avec l'Alliance de la Fonction publique du Canada, l'employeur et l'agent négociateur se sont engagés conjointement à examiner les cours de formation sur l'équité en matière d'emploi, la diversité et l'inclusion qui sont offerts aux employés de la fonction publique, en vue de cerner d'éventuelles lacunes et d'améliorer la promotion des possibilités de formation. Une fois que les travaux du comité conjoint seront terminés, les constatations seront mises à profit afin de veiller à ce que les politiques du Conseil du Trésor et les recommandations du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada à l'administration publique centrale soutiennent la prévention et la résolution du racisme en milieu de travail.</p> <p><b>Réponse de l'Agence des services frontaliers du Canada.</b> Recommandation acceptée. Avec l'appui du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada et en tirant parti de toutes les orientations et pratiques exemplaires identifiées par celui-ci, l'Agence des services frontaliers du Canada examinera les mécanismes et processus de plainte existants pour s'assurer qu'ils traitent des cas de racisme en milieu de travail.</p>

Recommandation	Réponse
	<p>L'Agence des services frontaliers du Canada prendra les mesures suivantes d'ici décembre 2024 :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Examiner et mettre à jour les formulaires et les processus de collecte de données, dans le respect des exigences de confidentialité énoncées dans la <i>Loi sur la protection des renseignements personnels</i> et du <i>Règlement sur la prévention du harcèlement et de la violence dans le lieu de travail</i>, ce qui permettra d'analyser les causes profondes potentielles du désavantage des employés racialisés.</li> <li>• Dans le cadre des processus existants pour les plaintes relatives aux droits de la personne, au harcèlement et à la violence, et dans le respect de la <i>Loi sur la protection des renseignements personnels</i> et de la confidentialité exigée par le <i>Règlement sur la prévention du harcèlement et de la violence dans le lieu de travail</i>, l'Agence des services frontaliers du Canada suivra les plaintes fondées sur la race et les analysera pour dégager les tendances et formuler des recommandations pour les gérer.</li> <li>• L'Agence des services frontaliers du Canada s'appuiera sur les mécanismes existants pour mettre en œuvre les recommandations découlant de toutes les enquêtes sur le harcèlement et la violence menées en vertu du <i>Règlement sur la prévention du harcèlement et de la violence dans le lieu de travail</i> afin de s'attaquer aux causes profondes du racisme. Dans la mesure du possible et lorsqu'elles sont disponibles, l'Agence des services frontaliers du Canada utilisera les données et la technologie pour faire avancer ce travail.</li> </ul>

Recommandation	Réponse
	<p><b>Réponse de Service correctionnel Canada.</b> Recommandation acceptée. Le Service correctionnel du Canada a entamé une analyse des données relatives aux avis d'incidents d'harcèlement et de violence déposés depuis la mise en œuvre du <i>Règlement sur la prévention du harcèlement et de la violence dans le lieu de travail</i>. Cette analyse offrira un examen quantitatif des données et sera axée sur des éléments tels que le type d'incidents (incluant éléments de discrimination) et les types communs de recommandations. Avec l'appui du Secrétariat du Conseil du Trésor, le Service correctionnel du Canada pourra mieux cibler les besoins en formation des employé(e)s, superviseurs, gestionnaires et cadres.</p> <p>Aussi, le formulaire d'avis d'employé a été modifié (juillet 2023) pour y inclure une analyse des tendances et des statistiques. Cet ajout porte sur l'autodéclaration des genres et de l'appartenance à l'un des groupes visés par l'équité en matière d'emploi. Ceci, combiné à l'analyse des données, permettra donc de mieux comprendre la situation et aidera à prévenir et à régler les avis d'incidents liés au racisme. Le Rapport annuel 2023-2024 du Service correctionnel du Canada sur le harcèlement et la violence contiendra des données liées aux genres et aux groupes visés par l'équité en matière d'emploi, lesquelles seront analysées pour éclairer la prise de décision.</p> <p><b>Réponse du ministère de la Justice Canada.</b> Recommandation acceptée. Avec l'appui du Secrétariat du Conseil du Trésor, le ministère de la Justice examinera son approche actuelle de collecte et d'analyse des données pour ses processus de règlement des plaintes. L'examen intégrera les pratiques exemplaires fournies par le Secrétariat du Conseil du Trésor afin de faciliter la détermination des facteurs de risque et la conduite des enquêtes.</p>

Recommandation	Réponse
	<p><b>Réponse de Service des poursuites pénales du Canada.</b> Recommandation acceptée. Le Service des poursuites pénales du Canada est d'accord avec la recommandation. Il mettra en œuvre une approche visant à recueillir et à analyser les renseignements obtenus dans le cadre des processus de règlement des plaintes. Il tirera parti des conseils du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada et de l'expérience d'autres organisations.</p> <p>Les données seront utilisées le plus souvent possible, en fonction de leur disponibilité, conformément à la loi et en tenant compte des préoccupations en matière de protection des renseignements personnels.</p> <p>Une fois que le plan d'action détaillé aura été approuvé, il est prévu d'obtenir des résultats concrets dans un délai de deux à cinq ans.</p> <p><b>Réponse de Sécurité publique Canada.</b> Recommandation acceptée. Avec le soutien du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, Sécurité publique Canada examinera les méthodes de collecte et d'analyse des données à l'appui des processus de règlement des plaintes. Cet examen permettra de cerner, en collaboration avec le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, les causes de désavantage pour les employés racisés, dont l'analyse contribuera à informer l'approche de la prévention et de la résolution des cas de racisme en milieu de travail.</p> <p>La date d'achèvement est prévue en mars 2025 sous réserve de la mise en œuvre des mesures prises en réponse à la recommandation 5.66 et de la réception des plaintes à analyser.</p>

Recommandation	Réponse
	<p><b>Réponse de la Gendarmerie royale du Canada.</b>  Recommandation acceptée. En tant que destinataire à la Gendarmerie royale du Canada pour les plaintes déposées en vertu du Code canadien du travail, le Centre indépendant pour la résolution du harcèlement collecte et analyse les informations recueillies dans le cadre des procédures de résolution des plaintes. Ces enquêtes exigent que les enquêteurs fournissent des analyses des causes profondes et formulent des recommandations pour prévenir les cas de harcèlement et de violence impliquant une discrimination fondée sur la race sur le lieu de travail. De plus, le Centre indépendant pour la résolution du harcèlement recueille des informations auprès des employés impliqués dans le processus de harcèlement et de violence sur le lieu de travail pour comprendre les expériences de divers employés à travers un sondage envoyé à la fin d'un processus. Le Centre indépendant pour la résolution du harcèlement s'engage à améliorer ses tendances et ses analyses grâce à cette collecte de données et à contribuer à la prévention du racisme sur le lieu de travail; toutefois, la collecte et l'analyse complètes et précises des données dépendront de la volonté des parties de partager ces informations à travers ces sondages. Le Centre indépendant pour la résolution du harcèlement a commencé à mener ces sondages en 2021 et entame maintenant le travail d'analyse et de présentation des résultats à la haute direction de la Gendarmerie royale du Canada, à partir de 2024. La dirigeante principale des ressources humaines de la Gendarmerie royale du Canada exploitera les informations provenant de cette source et d'autres sources pour assurer la cohérence avec l'engagement de la Gendarmerie royale du Canada à lutter contre le racisme systémique et qu'une approche inclusive soit adoptée pour lutter contre le racisme systémique dans le cadre du processus de règlement des plaintes. Ces travaux débiteront d'ici l'automne 2025.</p>

Recommandation	Réponse
<p><b>5.79</b> Chacune des six organisations et le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada devraient établir les comportements attendus qui sont nécessaires pour créer un environnement de travail antiraciste et inclusif. De plus, le rendement du personnel devrait être évalué en fonction de ces comportements. Ces derniers devraient s'harmoniser avec des indicateurs de résultat et des cadres de mesure du rendement propres à l'équité et à l'inclusion.</p>	<p><b>Réponse du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada.</b> Recommandation acceptée. Le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada aidera les six organisations à effectuer la collecte et l'analyse des renseignements recueillis dans le cadre des processus de résolution des plaintes afin de déterminer les causes profondes des désavantages subis par les employés racisés dans le milieu de travail d'ici le mois de mars 2026. Le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada s'assurera que les réseaux d'employés racisés seront consultés au cours du processus.</p> <p>Le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada communiquera les pratiques exemplaires en matière de prévention du harcèlement aux chefs des ressources humaines de la fonction publique fédérale de façon continue au cours de la période d'analyse.</p> <p>Conformément au budget de 2023, le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada élabore actuellement un programme de démarches réparatrices afin de soutenir les employés victimes de harcèlement et de discrimination et de susciter un changement de culture dans la fonction publique. À l'automne 2023, le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada entend commencer des échanges avec les principaux intervenants — y compris les organisations d'employés représentant les collectivités en quête d'équité — au sujet de la conception d'un programme de démarches réparatrices de la fonction publique.</p> <p><b>Réponse de l'Agence des services frontaliers du Canada.</b> Recommandation acceptée. L'Agence veillera à l'harmonisation avec le profil de compétences en pratiques exemplaires en cours d'élaboration par le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, dès qu'il sera disponible.</p>

Recommandation	Réponse
	<p>Entre-temps, l'Agence des services frontaliers du Canada poursuivra le travail qu'elle a commencé pour établir les comportements attendus nécessaires à un environnement de travail antiraciste et inclusif au sein de l'Agence. De plus, l'Agence des services frontaliers du Canada mettra en œuvre les mesures suivantes d'ici août 2025 :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Collaborer avec les intervenants pour soutenir l'élaboration de mesures de rendement communes, y compris les comportements attendus, nécessaires à un environnement de travail antiraciste et inclusif.</li> <li>• Élaborer une stratégie pour communiquer les mesures de rendement communes à tous les employés de l'Agence des services frontaliers du Canada.</li> <li>• Intégrer des mesures de rendement communes dans les ententes de gestion du rendement des employés de l'Agence des services frontaliers du Canada grâce à une approche descendante.</li> </ul> <p><b>Réponse de Service correctionnel Canada.</b>  Recommandation acceptée. Dès que les nouveaux profils de compétences clés en leadership du Secrétariat du Conseil du Trésor seront disponibles, le Service correctionnel du Canada les mettra en œuvre et veillera à ce que les renseignements liés aux comportements attendus soient communiqués aux employés et aux gestionnaires. Dans le cadre du Programme de gestion du rendement, le Service correctionnel du Canada améliorera sa pratique exemplaire consistant à établir annuellement des objectifs de travail obligatoires dans le domaine de la diversité et de l'inclusion pour tous les superviseurs et les gestionnaires. Pour ce faire, le Service correctionnel du Canada élaborera de nouveaux indicateurs relatifs à l'antiracisme en consultation avec des réseaux de la diversité des employés.</p>

Recommandation	Réponse
	<p><b>Réponse du ministère de la Justice Canada.</b> Recommandation acceptée. Sous la direction du Secrétariat du Conseil du Trésor, le ministère de la Justice mettra en œuvre des changements aux approches et aux outils de gestion, y compris le profil des compétences en leadership, afin d'intégrer des comportements de leadership qui favorisent un environnement de travail antiraciste et inclusif par le biais de ses processus de gestion du rendement pour les dirigeants à tous les niveaux.</p> <p>Entre-temps, le ministère de la Justice intégrera les engagements et les indicateurs pertinents et adaptés dans les ententes de rendement des gestionnaires et des superviseurs. De plus, le ministère de la Justice examinera et mettra à jour, s'il y a lieu, les indicateurs et les mesures de rendement existants pour son Cadre des résultats relatifs à la lutte contre le racisme et la discrimination 2021-2024 et son Plan ministériel d'équité en matière d'emploi 2022-2025 pour s'assurer qu'ils correspondent aux approches et aux outils de gestion, y compris le profil des compétences en leadership fourni par le Secrétariat du Conseil du Trésor.</p> <p><b>Réponse de Service des poursuites pénales du Canada.</b> Recommandation acceptée. Le Service des poursuites pénales du Canada est d'accord avec la recommandation et il déterminera les comportements attendus en faveur d'un environnement de travail inclusif et exempt de racisme à tous les niveaux.</p> <p>Pour ce faire, le Service des poursuites pénales du Canada tirera parti des conseils du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada et de l'expérience d'autres organisations et il travaillera avec les conseils nationaux des employés noirs et racisés du Service des poursuites pénales du Canada.</p> <p>Il collaborera de manière proactive avec des experts-conseils dans le domaine de la lutte contre le racisme afin de déterminer la formation obligatoire à offrir à tous les employés à cet égard.</p> <p>Une fois que le plan d'action détaillé aura été approuvé, il est prévu d'obtenir des résultats concrets dans un délai de deux à cinq ans.</p>

Recommandation	Réponse
	<p><b>Réponse de Sécurité publique Canada.</b> Recommandation acceptée. Sécurité publique Canada établira les comportements attendus pour cultiver un environnement de travail équitable, diversifié et inclusif pour tous les employés. Entre-temps, Sécurité publique Canada a donné un objectif obligatoire à l'ensemble du Ministère sur le mieux-être, l'équité, la diversité et l'inclusion. Cet objectif a été ajouté aux ententes de rendement des employés pour 2023-2024.</p> <p>Les indicateurs de performance pour l'objectif obligatoire à l'ensemble du Ministère pour 2024-2025 seront mis à jour pour décrire les comportements attendus pour un environnement de travail antiraciste et inclusif, en fonction desquels les performances de chaque employé seront évaluées.</p> <p>Sécurité publique Canada élaborera une stratégie de surveillance et de rapport pour les nouveaux objectifs obligatoires en matière de diversité et d'inclusion à l'ensemble du Ministère (point 26 ci-dessus).</p> <p><b>Réponse de la Gendarmerie royale du Canada.</b> Recommandation acceptée. À la suite de la modernisation des profils des compétences en leadership de la fonction publique par le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, la Gendarmerie royale du Canada continuera d'appuyer la modernisation des compétences clés en leadership par le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada et de mettre en œuvre les profils mis à jour, notamment les comportements attendus, afin de favoriser un milieu de travail équitable, diversifié et inclusif pour tous les employés de l'organisation. De plus, dans le cadre du cycle 2023-2024 de mesure du rendement et de responsabilisation des cadres supérieurs, la Gendarmerie royale du Canada mettra en œuvre un objectif obligatoire à l'échelle du Ministère visant à promouvoir le mieux-être, la diversité, l'inclusion et la lutte contre le racisme au sein de la Gendarmerie royale du Canada.</p>

Recommandation	Réponse
	<p><b>Réponse du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada.</b> Recommandation acceptée. Le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada coordonnera avec les six organisations l'établissement, dans les cadres de compétences existants, des comportements attendus nécessaires à un milieu de travail antiraciste et inclusif et en fonction desquels le rendement des employés devrait être évalué. Ce travail devrait être achevé d'ici le mois de mars 2026.</p>

