



**Favoriser la responsabilisation
à l'égard des orientations à
suivre concernant 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**

**Rapport d'étape
Août 2024**

Bureau du Conseil privé

Favoriser la responsabilisation à l'égard des orientations à suivre concernant 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

Sauf avis contraire, le contenu de ce document peut, sans frais ni autre permission, être reproduit en tout ou en partie et par quelque moyen que ce soit à des fins personnelles ou publiques, mais non à des fins commerciales. La reproduction et la distribution à des fins commerciales sont interdites sans la permission du Bureau de Conseil privé.

Pour de plus amples renseignements, communiquez avec :

Bureau du Conseil privé
85, rue Sparks, pièce 1000
Ottawa (Ontario) K1A 0A3
CANADA
info@pco-bcp.gc.ca

© Sa Majesté le Roi du chef du Canada, 2024.

This publication is also available in English: *Driving Accountability on the Forward Direction of the Call to Action on Anti-Racism, Equity, and Inclusion in the Federal Public Service.*

CP22-220/2024F-PDF
978-0-660-72851-3

Table des matières

Introduction	4
Parcours à ce jour	5
Points saillants	7
Observations	9
Établissement d'objectifs de recrutement et de promotion.....	9
Établissement d'objectifs d'inclusion.....	11
Mesure des progrès.....	12
Établissement de la responsabilisation	13
Mesures tangibles.....	16
Parrainage	16
Recrutement	17
Faire de la formation en langues officielles une priorité.....	18
Investir dans les réseaux d'employés.....	20
Intégrer le travail de lutte contre le racisme	21
Considérations pour les périodes religieuses et culturelles	22
Obstacles	23
Prochaines étapes.....	24
Annexe A – Liste des organisations ayant soumis un questionnaire d'autoévaluation sur les orientations à suivre concernant l'Appel à l'action	26

Introduction

Le présent rapport est fondé sur les questionnaires d'autoévaluation soumis par des organisations qui représentent un large éventail de tailles et de fonctions (voir l'annexe A). Les [réponses de chaque organisation](#) ont été affichées sur le site Web du Bureau du Conseil privé.

On a demandé aux organisations de fournir des réponses ouvertes et franches pour chaque aspect des orientations à suivre concernant l'Appel à l'action, et de faire participer les employés et les réseaux d'employés à la préparation de leurs réponses. Les réponses fournies par les organisations figurent dans les différentes sections de ce rapport.

Le rapport donne un aperçu du chemin parcouru depuis le lancement des orientations à suivre concernant l'Appel à l'action et fournit une vue d'ensemble des thèmes émergeant des autoévaluations, ainsi que des prochaines étapes.

Il ne s'agit pas d'une analyse ni d'une évaluation des autoévaluations reçues. De plus, il ne remplace pas la lecture ni la compréhension des autoévaluations individuelles.

Le rapport vise à préparer le terrain pour renforcer le dialogue et à intensifier nos efforts pour apprendre des organisations qui adoptent de bonnes pratiques et établir des liens avec elles. Il servira de point de départ pour mettre en évidence les secteurs qui nécessitent une attention particulière.

Il s'agit d'une occasion de tirer des leçons de cette première année de mise en œuvre des orientations à suivre concernant l'Appel à l'action et d'établir une base de référence qui servira à fixer les objectifs pour les années à venir.

Parcours à ce jour

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](#) (l'Appel à l'action) a été publié en 2021 pour lutter contre le racisme et bâtir une fonction publique plus diversifiée, équitable et inclusive. Il a été rendu public à un moment où la société s'efforçait de s'attaquer plus audacieusement et plus directement au racisme envers les Noirs, de même qu'à d'autres formes de racisme et de discrimination.

En juin 2021, on a demandé aux sous-ministres, aux chefs d'organismes distincts et aux chefs d'organismes fédéraux de décrire leurs progrès qu'ils ont accomplis au chapitre de l'Appel à l'action sous forme de [lettres ouvertes](#). Le Bureau du Conseil privé a reçu 90 lettres ouvertes, qui sont publiées en ligne. Elles avaient pour but de faire état des premiers progrès réalisés à l'égard de l'Appel à l'action.

À la suite de la publication des lettres ouvertes, de vastes consultations ont été menées auprès d'organisations fédérales et de réseaux d'employés afin d'obtenir une vue d'ensemble de l'évolution de la mise en œuvre de l'Appel à l'action. Ces consultations ont notamment mis en évidence la nécessité d'améliorer le processus d'échange entre les organisations et au sein de celles-ci.

Cela a mené à l'organisation d'un colloque sur l'Appel à l'action en octobre 2022, qui a rassemblé des dirigeants tant de l'intérieur que de l'extérieur de la fonction publique pour échanger des approches pratiques sur la promotion de l'appartenance et de l'inclusion, sur la définition de pratiques de recrutement et de maintien en poste, et sur l'évaluation des résultats.

En mai 2023, des [orientations à suivre concernant l'Appel à l'action](#) ont été publiées pour apporter plus de précisions sur la façon dont nous devons travailler collectivement à une fonction publique antiraciste, équitable et inclusive. Elles demandaient aux organisations de se fixer des objectifs, de mesurer les progrès accomplis et de mettre en place des mécanismes de responsabilité conséquents.

Une équipe de travail composée de sous-ministres adjoints a été mise sur pied pour assurer la direction et l'orientation de l'Appel à l'action. L'un des aspects sur lesquels l'équipe de travail a concentré ses premiers efforts est l'élaboration d'une approche permettant de mesurer l'inclusion, car il est fondamental pour la réussite des employés de constituer des équipes et des environnements de travail inclusifs.

Depuis 2021, nous avons constaté des progrès tangibles; nous avons notamment assisté à la création de nouveaux réseaux d'employés locaux, à une ouverture à la discussion sur le racisme et la discrimination, à de nouveaux événements et activités d'apprentissage, à une plus grande désagrégation des données et à des améliorations en matière de représentation. Les réseaux d'employés, nouveaux et existants, ont été particulièrement utiles pour orienter les efforts là où le besoin se fait le plus sentir.

Nous avons également observé que les objectifs de l'Appel à l'action ont été réaffirmés dans les vérifications et les rapports, notamment le *Rapport de la vérificatrice générale sur l'inclusion en milieu de travail pour le personnel racisé* et le rapport du Sénat intitulé *Racisme anti-Noirs, sexisme et discrimination systémique au sein de la Commission canadienne des droits de la personne*.

De plus, une équipe de travail des sous-ministres a été constituée en septembre 2023 pour relancer la conversation sur les valeurs et l'éthique au sein de la fonction publique. Cela a mené à l'élaboration du [Rapport de l'équipe spéciale de sous-ministres sur les valeurs et l'éthique adressé au greffier du Conseil privé](#) (rapport d'étape), qui a été publié en décembre 2023, de même qu'à la consultation continue des fonctionnaires par le greffier Hannaford et la sous-greffière Fox jusqu'en 2024.

Afin de tirer parti de l'élan généré par ces priorités concurrentes, en avril 2024, le greffier Hannaford et la sous-greffière Fox ont demandé aux organisations de rendre compte des progrès réalisés au chapitre de la mise en œuvre des orientations à suivre de l'Appel à l'action, ainsi que sur la façon dont elles faisaient progresser la discussion renouvelée sur les valeurs et l'éthique. Ces deux exercices sont profondément enracinés dans le changement de notre culture de travail et de notre capacité à mieux servir la population canadienne.

À cet égard, il s'agit bien plus que d'un exercice d'établissement de rapports; c'est un nouveau départ vers la responsabilisation en vue d'éliminer les obstacles à la réussite et la promotion de la lutte contre le racisme, de l'équité et de l'inclusion au sein de la fonction publique.

Points saillants

D'après les [réponses aux questionnaires d'autoévaluation](#), il y a eu une augmentation globale des activités et des initiatives visant à promouvoir la lutte contre le racisme, l'équité et l'inclusion. Parce que les réponses reçues étaient franches, il a été possible de dégager des domaines qui méritent une attention particulière.

Pour atteindre les objectifs énoncés dans les orientations à suivre, les organisations ont dressé des plans d'action pluriannuels exhaustifs, conçu des outils de mesure et de production de rapports et lancé des programmes et des initiatives.

La plupart des organisations ont fixé des objectifs pour les employés autochtones et les employés racisés, mais le taux d'établissement d'objectifs propres aux employés noirs est plus faible.

De nombreuses organisations ont souligné les difficultés d'accès à des données désagrégées pour les employés noirs. Ce manque d'accès aux données s'est répercuté sur certains domaines clés, notamment le parrainage, la réalisation de campagnes de recrutement ciblées et l'établissement de priorités sur le plan de la formation en langues officielles pour les employés noirs. D'autres ont trouvé des approches afin de produire des données pour les employés noirs, créant ainsi une occasion de communication des renseignements entre les organisations.

Un grand nombre d'organisations se fixent des objectifs d'inclusion, qui semblent reposer principalement sur les activités et les résultats du Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux (SAFF). Pour rendre leurs objectifs plus précis, quelques organisations ajoutent des données supplémentaires sur les ressources humaines ainsi que des sondages éclair.

De nombreuses organisations se responsabilisent à l'égard du changement en intégrant dans les ententes de gestion du rendement des engagements propres aux orientations à suivre concernant l'Appel à l'action. Les engagements ont tendance à être des déclarations qualitatives, mais certaines organisations intègrent également des mesures quantitatives dans les ententes, tandis que peu d'organisations définissent des mécanismes de responsabilité conséquents.

La plupart des organisations ont et appuient les réseaux et les communautés d'employés. La nature du soutien peut varier, allant de la présence de champions à l'allocation de fonds pour des événements et des activités individuels. Ces variations semblent en grande partie liées à la taille et à la capacité des organisations.

La plupart des organisations ont mis en évidence les pratiques de parrainage d'employés et ont mené des campagnes de recrutement ciblées pour les employés autochtones et les employés racisés. Elles ont également créé des calendriers précisant les périodes religieuses, spirituelles et culturelles importantes.

Aussi, il est évident que les organisations utilisent l'esprit de l'Appel à l'action pour étendre les principes de l'établissement d'objectifs, de la mesure des progrès et de la responsabilisation conséquente aux personnes en situation de handicap et aux membres de la communauté 2ELGBTQIA+.

Les réponses ont mis en évidence que les organisations mettent en œuvre des approches innovantes et des bonnes pratiques qui peuvent être appliquées dans l'ensemble de la fonction publique.

Observations

Les sections suivantes donnent un aperçu général des domaines d'intérêt découlant des autoévaluations, qui s'articulent autour de l'établissement d'objectifs, de l'évaluation des progrès, de la responsabilisation conséquente et des mesures tangibles décrites dans les orientations à suivre concernant l'Appel à l'action.

Les tableaux de réponses représentent un large éventail d'organisations, des petites organisations aux grands ministères.

Établissement d'objectifs de recrutement et de promotion

On a demandé aux organisations de fixer des objectifs pluriannuels en matière de recrutement, de promotion et d'inclusion, ainsi que de définir les secteurs où les employés autochtones et les employés noirs ou racisés sont surreprésentés ou sous-représentés.

Votre organisation a-t-elle fixé des objectifs (pour l'exercice financier 2023-2024 ou les exercices à venir) pour assurer le recrutement et la promotion des Autochtones, des Noirs et autres personnes racisées? Sélectionnez toutes les réponses qui s'appliquent.	Réponses	
Mon organisation a fixé des objectifs de recrutement pour les :	Autochtones	69
	Personnes noires	36
	Personnes racisées	62
Mon organisation a fixé des objectifs de promotion pour les :	Employés autochtones	36
	Employés noirs	19
	Employés racisés	34
Des travaux sont en cours pour fixer des objectifs.	36	
Les travaux visant à fixer des objectifs n'ont pas encore débuté.	6	

* Le nombre total de réponses représente le nombre d'organisations qui ont choisi chaque option. Les organisations pouvaient sélectionner plus d'une réponse.

Un grand nombre d'organisations ont établi des objectifs visant à améliorer la représentation parmi les employés autochtones ou racisés, tandis que certains ministères et organismes se sont fixé des objectifs pour les employés noirs seulement.

Les plus petites organisations peinent à accéder aux données désagrégées. Bon nombre d'entre elles ont indiqué qu'elles attendent de recevoir le questionnaire d'auto-identification modernisé et la demande qui sera lancée par le Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT). Certaines d'entre elles qui ont accès à des données désagrégées ont cité comme difficulté au chapitre du suivi des progrès la nécessité de supprimer les données afin d'assurer le respect de la vie privée. Malgré ces difficultés, certaines organisations ont réussi à fixer des objectifs dans des secteurs où la représentation est insuffisante. Par exemple, le Centre de la sécurité des télécommunications Canada vise une augmentation de 1,5 % de la représentation des Autochtones dans les rôles de gestion et une augmentation de 3 % de la représentation des employés racisés dans les rôles de la direction.

Certaines organisations ont décidé d'utiliser la disponibilité sur le marché du travail ou les données sur la population canadienne pour établir leurs objectifs. La plupart des organisations ont indiqué qu'elles se servent des données actuelles sur la disponibilité au sein de la population active comme base de référence pour se fixer des objectifs, tout en soulignant qu'elles s'inspirent des données du Recensement de 2016.

Conscientes que la population canadienne a changé depuis 2016, certaines organisations ont choisi d'aller au-delà de la disponibilité au sein de la population active pour tenir compte des projections démographiques du Canada. À titre d'exemple, pour l'exercice 2025-2026, l'Agence de promotion économique du Canada atlantique s'est fixé comme objectif d'accroître la représentation globale de 25 % par rapport à la disponibilité au sein de la population active pour les employés autochtones, les employés racisés (y compris les employés noirs) et les personnes en situation de handicap.

Certaines organisations fixent des objectifs de promotion pour les employés autochtones et les employés racisés, tandis qu'un plus petit nombre d'entre elles les étendent aux employés noirs. Le Conseil national de recherches fait le suivi du taux de promotion des groupes visés par l'équité en matière d'emploi par rapport à celui des groupes qui ne le sont pas. Son objectif est d'éviter toute différence disproportionnée dans l'avancement des membres des groupes visés par l'équité en matière d'emploi par rapport à ceux des groupes qui n'en font pas partie.

Pour les peuples autochtones et les personnes racisées, nous avons travaillé avec Statistique Canada à l'élaboration d'une méthode d'analyse comparative qui projette la croissance démographique actuelle et future par rapport aux estimations de la disponibilité au sein de la population active à l'aide d'un simulateur démographique d'une grande précision. Nous avons appliqué ces projections aux estimations de la disponibilité au sein de la population active de ces deux populations afin d'établir des objectifs de référence (Demosim, 2021) plus actuels et ambitieux que la disponibilité au sein de la population active, car elles connaissent la croissance la plus rapide au Canada. Nous avons également établi des repères en matière de représentation et de recrutement pour les Noirs en fonction de leur pourcentage de représentation au sein de la population canadienne pour 2021.

– Justice Canada

Établissement d'objectifs d'inclusion

On a demandé aux organisations d'établir des objectifs pluriannuels d'embauche, de promotion et d'inclusion pour les employés autochtones de même que pour les employés noirs ou racisés.

De nombreuses organisations ont indiqué qu'elles s'étaient fixé des objectifs pour favoriser une plus grande inclusion.

Votre organisation a-t-elle fixé des objectifs (pour l'exercice financier 2023-2024 ou les exercices à venir) pour favoriser une plus grande inclusion? Sélectionnez toutes les réponses qui s'appliquent.	Réponses
Mon organisation a fixé des objectifs pour favoriser une plus grande inclusion.	67
Des travaux sont en cours pour fixer des objectifs.	33
Mon organisation n'a pas encore fixé ces objectifs.	5

* Le nombre total de réponses représente le nombre d'organisations qui ont choisi chaque option. Les organisations pouvaient sélectionner plus d'une réponse.

Pour mesurer l'inclusion, les organisations se fient aux résultats du SAFF. Outre le SAFF, bien des organisations utilisent les sondages de départ, le nombre d'employés participant à des événements, le nombre de plaintes pour harcèlement et les tableaux de bord sur la santé mentale afin de mieux comprendre l'inclusion.

Un certain nombre d'organisations ont mentionné leurs réseaux d'employés et les niveaux de participation à ceux-ci comme un moyen de mettre en évidence l'inclusion. Vu que les réseaux d'équité en matière d'emploi jouent un rôle essentiel pour aider le ministère à atteindre ses objectifs liés à la diversité et à l'inclusion, les réseaux de diversité, d'équité et d'inclusion d'Agriculture et Agroalimentaire Canada participent à un large éventail d'activités. De plus, chaque réseau établit ses propres objectifs et activités d'inclusion pour chaque année au moyen d'un exercice de planification intégrée.

Un grand nombre d'organisations ont intégré leurs objectifs d'inclusion dans leurs plans d'action en matière d'équité, de diversité et d'inclusion, et bon nombre d'entre elles ont préparé ces plans en consultation avec les employés et les réseaux d'employés.

Mesure des progrès.

On a demandé aux organisations de mesurer et de signaler fréquemment les progrès accomplis dans la réalisation des objectifs de représentation et d'inclusion.

La rétroaction des organisations a permis de faire ressortir qu'il existe diverses stratégies pour suivre les progrès et en rendre compte, y compris l'utilisation de tableaux de bord, d'examen externes, de sondages et de cadres exhaustifs de mesure du rendement.

De nombreuses organisations ont indiqué qu'elles communiquaient régulièrement à leurs employés des rapports provisoires sur l'équité, la diversité et l'inclusion.

Dans certaines organisations, les cadres supérieurs reçoivent des rapports détaillés sur la diversité qui comprennent des données sur l'effectif et des données propres aux directions générales en vue d'aider à orienter la prise de décisions et à mesurer les progrès réalisés en ce qui concerne les initiatives de diversité.

Les cadres supérieurs de Statistique Canada reçoivent un rapport intitulé *Rapport sur la diversité* qui présente les données sur l'équité en matière d'emploi présentées au niveau des divisions. Les cadres supérieurs peuvent examiner les renseignements sur leur propre main-d'œuvre ainsi que leurs objectifs, qui sont actualisés quotidiennement. Cela leur permet de voir facilement les progrès de leurs divisions à l'aide des données sur l'équité en matière d'emploi.

Une pratique ouverte et transparente que plusieurs organisations ont employée consiste à utiliser des tableaux de bord et des carrefours de données pour fournir des données en temps réel sur les principaux indicateurs de l'équité en matière d'emploi.

Afin d'accroître la transparence et de montrer où des progrès sont réalisés et où des lacunes subsistent, à l'automne 2023, Santé Canada a lancé le Carrefour de données en tant que ressource centralisée qui offre un accès à de l'information sur les données, les rapports et les analyses en matière de ressources humaines, y compris les données sur l'équité en matière d'emploi, les données démographiques sur la main-d'œuvre et les résultats du SAFF de 2022-2023. Tous les employés sont désormais en mesure de consulter des renseignements en temps réel concernant la représentation de l'équité en matière d'emploi et les progrès vers leurs objectifs, à l'aide de rapports basés sur PowerBI. Pour la première fois, des données désagrégées sur l'équité en matière d'emploi pour les employés autochtones et les employés noirs et racisés sont également disponibles aux niveaux de la direction générale, de la direction, du groupe professionnel, des EX, des non-EX et au niveau d'équivalence des EX.

Les organisations utilisent des sondages, comme le SAFF et les sondages internes, pour évaluer les perceptions des employés à l'égard de l'inclusion et de la culture organisationnelle. Certaines organisations se servent des résultats de ces sondages pour l'élaboration de plans d'action de la direction et contribuer aux efforts continus de surveillance et d'amélioration. Par exemple, Immigration, Réfugiés et Citoyenneté Canada a mis en place un programme de sondages éclair auprès des employés qui offre à tous l'occasion d'exprimer leurs points de vue, leurs opinions et leurs préoccupations sur diverses questions susceptibles d'avoir une incidence sur eux et leur milieu de travail. Les sondages comprennent des questions sur la mesure dans laquelle les employés percevaient le rendement de leurs cadres supérieurs dans la réalisation de leurs engagements organisationnels en matière de lutte contre le racisme, de diversité, d'équité et d'inclusion.

Établissement de la responsabilisation

On a demandé aux organisations d'intégrer des engagements concrets dans les processus de gestion du rendement et des talents des cadres supérieurs et d'inclure des objectifs dans les ententes individuelles de gestion du rendement.

Comment votre organisation utilise-t-elle les processus de gestion du rendement et/ou de gestion des talents pour établir une responsabilité à l'égard des résultats? Sélectionnez toutes les réponses qui s'appliquent.	Réponses
Les objectifs quantitatifs font partie des ententes de gestion du rendement.	37
Les objectifs qualitatifs font partie des ententes de gestion du rendement.	76
Les progrès à l'égard des objectifs de représentation et d'inclusion font partie des critères à prendre en considération pour la gestion des talents.	31
L'absence de progrès à l'égard des objectifs de représentation et d'inclusion entraîne des conséquences.	15
Des travaux sont en cours pour élaborer des approches visant à établir une responsabilité à l'égard des résultats dans l'un ou l'autre de ces processus.	32
Les travaux n'ont pas encore débuté en ce qui concerne l'élaboration des approches visant à établir une responsabilité à l'égard des résultats dans l'un ou l'autre de ces processus.	8

* Le nombre total de réponses représente le nombre d'organisations qui ont choisi chaque option. Les organisations pouvaient sélectionner plus d'une réponse.

Les questionnaires d'autoévaluation ont montré que la plupart des organisations ont intégré des mesures qualitatives pour faire progresser les objectifs de l'Appel à l'action dans les ententes de gestion du rendement, comme la promotion d'espaces sûrs pour le dialogue.

Un petit nombre d'organisations ont établi des objectifs quantitatifs précis concernant la réduction des écarts de représentation et le soutien aux groupes sous-représentés. Un exemple d'organisation qui y est parvenue est le Conseil de recherches en sciences naturelles et en génie du Canada, qui a intégré des objectifs de représentation quantitative à l'échelle organisationnelle dans les ententes de gestion du rendement des cadres supérieurs de 2024-2025. Un autre exemple est Statistique Canada, qui a élaboré un tableau de bord de la gestion du rendement des cadres supérieurs, lequel tire parti des données quantitatives pour éclairer le processus de gestion du rendement et les cotes des cadres supérieurs. Le tableau de bord comporte des indicateurs liés à l'auto-identification, à la représentation et à l'embauche des membres des groupes visés par l'équité en matière d'emploi.

Quelques organisations ont souligné les conséquences de l'absence de progrès réalisés en matière d'équité, de diversité et d'inclusion. L'une d'entre elles est l'Agence de la santé publique du Canada, qui a souligné que les conséquences peuvent comprendre les suivantes :

- Incidence sur les évaluations du rendement – le manque de contribution aux objectifs de l'Appel à l'action peut avoir une incidence négative sur la cote de rendement globale d'un cadre supérieur.
- Possibilités de perfectionnement professionnel – les cadres supérieurs qui ne contribuent pas aux objectifs de l'Appel à l'action peuvent être tenus de suivre des programmes de formation ou de perfectionnement supplémentaires axés sur l'équité, la diversité et l'inclusion afin d'améliorer leur compréhension et leur engagement à l'égard de ces initiatives.
- Mesures de responsabilisation – des plans d'amélioration du rendement ou des mesures d'encadrement sont mis en œuvre si les objectifs de l'Appel à l'action ne sont pas atteints.

Pour susciter un changement de mentalité, le sous-ministre des Relations Couronne-Autochtones et des Affaires du Nord Canada a personnellement mis au défi tous les cadres supérieurs de soumettre leurs réflexions dans un document qui indique clairement :

- Une situation où nous n'avons pas servi le Canada et la population canadienne aussi bien ou aussi efficacement que nous aurions pu le faire, en raison de l'absence de membres de certains groupes dans les discussions et la prise de décisions;
- L'incidence que cette situation a eue, selon eux, parce que les bonnes personnes n'ont pas participé à la prise de décisions;
- Un plan d'action et un engagement à envisager une possibilité d'amélioration, pour mieux servir la population canadienne et s'assurer que celle-ci est bien représentée à nos tables décisionnelles.

Mesures tangibles

De nombreuses organisations ont mis en œuvre des mesures concrètes pour apporter des changements significatifs. À cet égard, mentionnons ce qui suit :

Parrainage

On a demandé aux responsables d'organisations de parrainer au moins deux employés autochtones, noirs ou racisés pour les préparer à assumer des rôles de leadership, et à chaque membre de l'équipe de direction d'en faire autant.

Un certain nombre d'organisations ont vu leurs équipes de direction parrainer des employés autochtones et des employés noirs ou racisés. Moins de responsables d'organisations ont été en mesure de faire du parrainage : bon nombre d'entre eux ont indiqué que les efforts sont toujours en cours, et quelques-unes des micro et petites organisations ont mentionné que rien à cet égard n'avait encore été fait.

Est-ce que vous, en tant que responsable de votre organisation, et/ou vos équipes de direction avez parrainé au moins deux employés autochtones, noirs ou autrement racisés pour les préparer à des rôles de direction? Sélectionnez toutes les réponses qui s'appliquent.	Réponses
J'ai parrainé au moins deux employés autochtones, noirs ou autrement racisés pour les préparer à des rôles de direction.	29
Mon équipe de direction a parrainé au moins deux employés autochtones, noirs ou autrement racisés pour les préparer à des rôles de direction.	44
Des travaux sont en cours pour élaborer une approche en matière de parrainage.	35
Ni moi ni mon équipe de direction n'avons parrainé au moins deux employés autochtones, noirs ou autrement racisés pour les préparer à des rôles de direction.	20

* Le nombre total de réponses représente le nombre d'organisations qui ont choisi chaque option. Les organisations pouvaient sélectionner plus d'une réponse.

Les organisations favorisent le perfectionnement des employés au moyen du programme Mentorat Plus du SCT.

Certaines organisations ont recours à d'autres moyens créatifs pour parrainer des employés. Par exemple, Innovation, Sciences et Développement économique Canada offre aux employés autochtones et aux employés racisés la possibilité de jouer un rôle de conseiller principal auprès du sous-ministre pour une période récurrente de six mois.

En janvier 2024, PrairiesCan a lancé un programme de parrainage ministériel à l'intention des membres des groupes en quête d'équité suivants : les peuples autochtones, les groupes noirs ou racisés et les personnes en situation de handicap. À la suite d'un appel à l'ensemble du personnel, 17 employés ont indiqué que le programme les intéressait. Le sous-ministre a été jumelé à deux employés, et chaque sous-ministre adjoint a été jumelé à un employé. De plus, quatre directeurs généraux ont été jumelés à un protégé. La première cohorte devrait se poursuivre jusqu'au 31 mars 2025.

Recrutement

On a demandé aux responsables d'organisations d'appuyer personnellement au moins une campagne de recrutement pour les employés autochtones et les employés noirs ou racisés, et de suivre les progrès de la demande à l'intégration en passant par le maintien en poste.

En tant que responsable de votre organisation, avez-vous personnellement appuyé au moins une campagne de recrutement d'employés autochtones, noirs ou autrement racisés?	Réponses	
J'ai personnellement appuyé au moins une campagne de recrutement pour les :	Employés autochtones	48
	Employés noirs	30
	Employés racisés	38
Des travaux sont en cours pour que je puisse personnellement appuyer au moins une campagne de recrutement d'employés autochtones, noirs ou autrement racisés.	26	
Je n'ai pas personnellement appuyé au moins une campagne de recrutement d'employés autochtones, noirs ou autrement racisés.	21	

* Le nombre total de réponses représente le nombre d'organisations qui ont choisi chaque option. Les organisations pouvaient sélectionner plus d'une réponse.

De nombreux responsables d'organisations appuient personnellement des campagnes de recrutement pour les employés autochtones, et certaines campagnes pour les employés noirs ou racisés.

En 2022, les chefs de police des Premières Nations, de l'Association of Black Law Enforcers et de Serving with Pride ont été consultés sur le processus de sélection des soumissions pour l'embauche d'enquêteurs contractuels afin d'attirer des policiers retraités et diversifiés dans le bassin d'enquêteurs de la Commission d'examen des plaintes concernant la police militaire du Canada. Au cours de plusieurs réunions, on a discuté d'obstacles potentiels et recueilli des commentaires sur les critères proposés avant leur publication. En 2023, la rétroaction de ces groupes a continué d'influencer le recrutement pour le bassin d'enquêteurs.

– Commission d'examen des plaintes concernant la police militaire du Canada

Faire de la formation en langues officielles une priorité

On a demandé aux organisations de donner la priorité à la formation en langues officielles des employés autochtones, noirs ou racisés qui sont prêts à être promus.

Votre organisation a-t-elle priorisé la formation en langues officielles pour les employés autochtones, noirs ou autrement racisés qui sont prêts à être promus?	Réponses	
Mon organisation a priorisé la formation en langues officielles pour les :	Employés autochtones	44
	Employés noirs	41
	Employés racisés	43
Des travaux sont en cours pour élaborer une approche visant à prioriser la formation en langues officielles pour les employés autochtones, noirs ou autrement racisés qui sont prêts à être promus.	28	
Mon organisation n'a pas priorisé la formation en langues officielles pour les employés autochtones, noirs ou autrement racisés qui sont prêts à être promus.	19	

* Le nombre total de réponses représente le nombre d'organisations qui ont choisi chaque option. Les organisations pouvaient sélectionner plus d'une réponse.

Certaines organisations donnent la priorité à la formation en langues officielles des employés autochtones et des employés noirs ou racisés, et d'autres en sont encore à l'élaboration d'une approche.

De nombreuses organisations ont indiqué que leurs programmes de formation en langues officielles sont ouverts à tous les employés sans toutefois donner priorité aux employés autochtones et aux employés noirs ou racisés.

Certaines organisations ont trouvé des moyens particuliers de soutenir les employés autochtones, , noirs ou racisés. Par exemple, l'Agence canadienne d'inspection des aliments a un programme linguistique s'adressant aux employés autochtones et aux employés noirs ou racisés dans le cadre duquel des ateliers de prononciation et de phonétique sont offerts à certains membres afin d'éliminer tous les obstacles possibles à leur succès.

À part une petite poignée d'organisations, presque toutes ont indiqué ne pas proposer d'accès à la formation en langues autochtones.

Les employés autochtones ont accès à une formation en langue autochtone financée par le Fonds pour la formation des employés autochtones (FFEA). Le FFEA est un fonds de formation qui offre jusqu'à 5 000 \$ aux candidats autochtones pour soutenir le perfectionnement des employés autochtones et les possibilités d'apprentissage culturel. Parcs Canada a investi 186 000 \$ dans ce fonds en 2023-2024 et a soutenu les besoins de perfectionnement de plus de 40 employés autochtones.

– Parcs Canada

Investir dans les réseaux d'employés

On a demandé aux organisations de soutenir les réseaux et les communautés d'employés de leur ministère et de veiller à créer des espaces sûrs pour que les employés soient entendus et soutiennent les efforts de l'organisation pour donner suite à l'Appel à l'action.

Votre organisation a-t-elle apporté son soutien aux réseaux et communautés d'employés et/ou investi des ressources dans ces réseaux et communautés?	Réponses
Les échanges avec les employés et réseaux d'employés au sujet du processus décisionnel de mon organisation sont constructifs et périodiques.	65
Des structures de gouvernance sont en place pour soutenir les réseaux et communautés d'employés (p. ex. champions, participation des champions et présidents aux tables de gestion).	77
Les réseaux et communautés d'employés bénéficient d'un soutien pertinent (p. ex. financement réservé, soutien en équivalents temps plein, temps dégagé pour participer aux activités).	72
Des travaux sont en cours au sein de mon organisation pour échanger davantage avec les réseaux et communautés d'employés ou renforcer le soutien qui leur est offert et/ou investir plus de ressources dans ces réseaux et communautés.	27
Mon organisation n'a pas apporté son soutien aux réseaux et communautés d'employés et/ou n'a pas investi de ressources dans ces réseaux et communautés.	6

* Le nombre total de réponses représente le nombre d'organisations qui ont choisi chaque option. Les organisations pouvaient sélectionner plus d'une réponse.

La plupart des organisations ont établi des réseaux d'employés en vue d'appuyer les initiatives décrites dans les orientations à suivre concernant l'Appel à l'action. Le soutien à ces réseaux varie considérablement d'une organisation à l'autre : certaines ont des champions exécutifs dévoués, des ressources humaines, un soutien administratif et de traduction, du financement, du temps consacré aux activités liées au réseau et une reconnaissance dans les ententes de gestion du rendement, tandis que d'autres ne fournissent aucun soutien. Par exemple, Services partagés Canada accorde

15 000 \$ pour chaque réseau et un soutien supplémentaire sous forme de champions de niveau EX et d'une équipe dédiée aux ressources humaines et aux communications.

À Innovation, Sciences et Développement économique Canada, les membres des réseaux de la diversité obtiennent du temps pour participer aux activités des réseaux et leur participation est soulignée dans leurs ententes de gestion du rendement.

Intégrer le travail de lutte contre le racisme

On a demandé aux organisations d'intégrer le travail de lutte contre le racisme dans leur plan d'activités intégré et leur plan d'action en matière de santé mentale.

Les travaux en faveur de la lutte contre le racisme, de l'équité et de l'inclusion sont-ils intégrés dans le plan d'activités intégré et/ou le plan en matière de santé mentale de votre organisation? Sélectionnez toutes les réponses qui s'appliquent.	Réponses
Les travaux en faveur de la lutte contre le racisme, de l'équité et de l'inclusion sont intégrés dans le plan organisationnel.	73
Les travaux en faveur de la lutte contre le racisme, de l'équité et de l'inclusion sont intégrés dans les plans régionaux et/ou les plans des directions générales.	40
Des travaux en faveur de la lutte contre le racisme, de l'équité et de l'inclusion sont en cours pour les intégrer dans notre plan d'activités intégré et/ou notre plan en matière de santé mentale.	36
Les travaux en faveur de la lutte contre le racisme, de l'équité et de l'inclusion ne sont pas intégrés dans le plan de mon organisation.	2

* Le nombre total de réponses représente le nombre d'organisations qui ont choisi chaque option. Les organisations pouvaient sélectionner plus d'une réponse.

La plupart intègrent le travail de lutte contre le racisme, d'équité et d'inclusion dans leurs plans organisationnels, et certaines l'intègrent dans leurs plans régionaux ou de directions générales.

Considérations pour les périodes religieuses et culturelles

On a demandé aux organisations d'éviter de tenir des réunions et des événements d'envergure lors de périodes religieuses et culturelles importantes.

Votre organisation a-t-elle un calendrier pour éviter de tenir des réunions et activités d'envergure lors des périodes qui revêtent une grande importance sur le plan religieux, spirituel ou culturel?	Réponses
Mon organisation utilise actuellement un calendrier à cette fin.	48
Des travaux sont en cours pour établir ce calendrier au sein de mon organisation.	33
Les travaux n'ont pas encore débuté en ce qui concerne l'établissement de ce calendrier pour mon organisation.	15

* Le nombre total de réponses représente le nombre d'organisations qui ont choisi chaque option. Les organisations pouvaient sélectionner plus d'une réponse.

De nombreuses organisations ont créé un calendrier pour éviter de tenir des réunions et des événements d'envergure pendant des périodes qui revêtent une grande importance sur le plan religieux, spirituel ou culturel. À Transports Canada, tous les employés ont accès au calendrier sur la diversité, comprenant les observances religieuses et culturelles et d'autres dates commémoratives, qui est promu par l'intermédiaire du bulletin interne hebdomadaire et qui a été conçu de manière que les employés puissent intégrer ce calendrier directement dans leur calendrier Outlook.

Développement économique Canada pour les régions du Québec a modifié son formulaire interne de planification d'événements d'envergure afin d'inclure une question sur la prise en compte des dates culturelles et religieuses dans le processus de planification. Une présentation donnée au cours d'une réunion du Réseau des professionnels de l'administration a permis de mieux faire connaître cette pratique et l'importance de tenir compte de cette question lors de l'organisation de réunions d'équipe ou d'événements d'envergure.

Obstacles

On a demandé aux organisations d'indiquer les obstacles particuliers qu'elles ont rencontrés dans l'avancement des travaux sur l'Appel à l'action. De nombreuses organisations ont relevé les mêmes thèmes :

- Il y a comparativement moins de données et de mécanismes pour recueillir des données au-delà des quatre groupes d'équité en matière d'emploi tels que des groupes racisés particuliers, dont la communauté noire, et les membres de la communauté 2ELGBTQIA+.
- Les employés ont des préoccupations au sujet de la stigmatisation, comme la perception d'obtenir un emploi en fonction de l'identité plutôt que du mérite, et la confidentialité relativement à l'auto-identification volontaire font que les données sont moins précises.
- Les micro et petites organisations ont comme défi supplémentaire que leurs données sont supprimées en raison de leur taille.
- Des contraintes de financement pour faire progresser les initiatives visant les employés autochtones et les employés noirs ou racisés.
- Compte tenu de leur nombre inférieur de postes, les petites organisations doivent trouver un équilibre entre la nécessité de procéder à un recrutement intentionnel pour améliorer la représentation et la nécessité d'investir dans le développement interne des talents.
- Pour les postes techniques et hautement spécialisés, le bassin de candidats est plus petit. Il est donc difficile d'attirer de bons candidats dans le cadre d'un recrutement intentionnel.
- La résistance aux nouvelles initiatives de certains qui estiment qu'il est injuste de donner la priorité aux employés autochtones et aux employés noirs et racisés.
- Le financement et le temps de formation pour répondre aux exigences en matière de langues officielles conformément à la *Loi sur les langues officielles* constituent un obstacle important à la mobilité professionnelle. Ce constat a surtout été observé pour les employés autochtones, les employés noirs ou racisés et les personnes en situation de handicap.

Prochaines étapes

Les autoévaluations organisationnelles ont fait état d'un nombre élevé d'activités et d'un engagement à faire progresser les objectifs de l'Appel à l'action. De nombreuses pratiques et approches peuvent faire l'objet d'une plus large diffusion et d'une adoption accrue dans l'ensemble des organisations. Les réponses ont également servi à mettre en évidence les défis et les obstacles qui nuisent à la réalisation des objectifs.

L'un des défis fondamentaux à relever pour réaliser des progrès significatifs concerne la lassitude croissante à l'égard de la promotion de « l'équité, de la diversité et de l'inclusion », ainsi que la résistance et les réactions négatives qui visent aussi bien les collectivités que les particuliers. Ces facteurs de résistance vont à l'encontre de nos valeurs et de notre éthique et nous empêchent de devenir une organisation plus inclusive et plus efficace.

Au cours de cette première année de la mise en œuvre des orientations à suivre concernant l'Appel à l'action, nous constatons que les organisations en sont à différentes étapes de leur plus long cheminement dans la mise en œuvre de l'Appel à l'action. Les réponses franches ont permis de dégager des obstacles précis.

Bien que certaines organisations aient eu du mal à établir des objectifs clairs pour les employés noirs, d'autres ont été en mesure de désagréger les données et de fixer des objectifs précis pour ces derniers. On peut apprendre de ces organisations. Le questionnaire d'auto-identification modernisé et la demande qui seront lancés par le SCT aideront à relever ce défi.

Les organisations mettent également en œuvre différentes approches pour offrir de la formation linguistique aux employés autochtones, noirs et racisés. Il existe des occasions d'échanger des pratiques exemplaires entre les organisations et de tirer parti des leçons apprises, notamment au moyen de la formule de l'atelier employée par l'Agence canadienne d'inspection des aliments.

Les réponses ont fait ressortir que des mesures sont en cours concernant l'inclusion, mais que les objectifs d'inclusion sont moins bien définis. Pour favoriser les progrès à l'échelle de l'organisation, l'équipe de travail des sous-ministres adjoints sur l'Appel à l'action a déjà entamé des travaux pour aider les organisations à mesurer l'inclusion. Ces efforts ont mené à l'élaboration d'une approche progressive visant à mesurer l'inclusion qui permet également de déterminer les principales sources de données dont les organisations peuvent s'inspirer. Cette trousse d'outils est actuellement mise à l'essai auprès d'organisations et sera accessible une fois terminée.

L'information tirée des autoévaluations éclairera la détermination des obstacles systémiques qui touchent de façon disproportionnée les employés autochtones et les employés noirs ou racisés de la fonction publique fédérale. D'autres consultations dans l'ensemble des organisations ainsi qu'auprès des employés et des réseaux d'employés aideront à trouver des solutions pour éliminer les obstacles cernés.

Pour aider à maintenir l'accent sur la nécessité d'un changement de culture, un symposium sur les valeurs et l'éthique est prévu pour l'automne 2024. Une séance sera consacrée à la poursuite de la conversation sur les orientations à suivre concernant l'Appel à l'action. Cet événement vise à rassembler tous les fonctionnaires, partout au Canada et à l'étranger. Cet événement vise à rassembler tous les fonctionnaires, partout au Canada et à l'étranger.

La lutte à venir contre les obstacles aidera à faire de la fonction publique une organisation qui réussit mieux à offrir des services à la population canadienne.

Annexe A – Liste des organisations ayant soumis un questionnaire d’autoévaluation sur les orientations à suivre concernant l’Appel à l’action

1. Affaires mondiales Canada
2. Agence canadienne de développement économique du Nord
3. Agence canadienne d’inspection des aliments
4. Agence de développement économique Canada pour le Pacifique
5. Agence de la consommation en matière financière du Canada
6. Agence de la santé publique du Canada
7. Agence de promotion économique du Canada atlantique
8. Agence des services frontaliers du Canada
9. Agence du revenu du Canada
10. Agence d’évaluation d’impact du Canada
11. Agence fédérale de développement économique pour le Nord de l’Ontario
12. Agence fédérale de développement économique pour le Sud de l’Ontario
13. Agence spatiale canadienne
14. Agriculture et Agroalimentaire Canada
15. Anciens Combattants Canada
16. Bibliothèque et Archives Canada
17. Bureau de la sécurité des transports du Canada
18. Bureau de l’Ombudsman de la Défense nationale et des Forces armées canadiennes
19. Bureau de l’Ombudsman de l’approvisionnement
20. Bureau du commissaire au renseignement
21. Bureau du Conseil privé
22. Bureau du registraire de la Cour suprême du Canada
23. Bureau du secrétaire du gouverneur général
24. Bureau du surintendant des institutions financières Canada
25. Bureau du vérificateur général du Canada
26. Centre de la sécurité des télécommunications
27. Centre d’analyse des opérations et déclarations financières du Canada
28. Comité externe d’examen de la Gendarmerie royale du Canada
29. Comité externe d’examen des griefs militaires
30. Commissariat à la magistrature fédérale Canada
31. Commissariat à la protection de la vie privée du Canada
32. Commissariat à l’information du Canada
33. Commissariat à l’intégrité du secteur public du Canada
34. Commissariat au lobbying
35. Commissariat aux langues officielles
36. Commission canadienne de sûreté nucléaire
37. Commission canadienne des droits de la personne
38. Commission canadienne des grains
39. Commission canadienne du lait

40. Commission civile d'examen et de traitement des plaintes relatives à la Gendarmerie royale du Canada
41. Commission de la fonction publique du Canada
42. Commission de l'immigration et du statut de réfugié du Canada
43. Commission des libérations conditionnelles du Canada
44. Commission du droit d'auteur du Canada
45. Commission d'examen des plaintes concernant la police militaire du Canada
46. Conseil de la radiodiffusion et des télécommunications canadiennes
47. Conseil de recherches en sciences humaines
48. Conseil de recherches en sciences naturelles et en génie du Canada
49. Conseil d'examen du prix des médicaments brevetés
50. Conseil national de recherches du Canada
51. Développement économique Canada pour les Prairies
52. Développement économique Canada pour les régions du Québec
53. École de la fonction publique du Canada
54. Élections Canada
55. Emploi et Développement social Canada
56. Environnement et Changement climatique Canada
57. Femmes et Égalité des genres Canada
58. Gendarmerie royale du Canada
59. Immigration, Réfugiés et Citoyenneté Canada
60. Innovation, Sciences et Développement économique Canada
61. Instituts de recherche en santé du Canada
62. Investir au Canada
63. Logement, Infrastructures et Collectivités Canada
64. Ministère de la Défense nationale
65. Ministère de la Justice
66. Ministère des Finances Canada
67. Musée des beaux-arts du Canada
68. Office de surveillance des activités en matière de sécurité nationale et de renseignement
69. Office des transports du Canada
70. Parcs Canada
71. Patrimoine canadien
72. Pêches et Océans Canada
73. Régie de l'énergie du Canada
74. Relations Couronne-Autochtones et Affaires du Nord Canada
75. Ressources naturelles Canada
76. Santé Canada
77. Savoir polaire Canada
78. Secrétariat des conférences intergouvernementales canadiennes
79. Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada
80. Sécurité publique Canada
81. Service administratif des tribunaux judiciaires
82. Service canadien de renseignement de sécurité
83. Service canadien d'appui aux tribunaux administratifs

- 84. Service correctionnel Canada
- 85. Service des poursuites pénales du Canada
- 86. Services aux Autochtones Canada
- 87. Services partagés Canada
- 88. Services publics et Approvisionnement Canada
- 89. Statistique Canada
- 90. Téléfilm Canada
- 91. Transports Canada
- 92. Tribunal des anciens combattants