



Évaluation du Centre sur la diversité et l'inclusion

Publié : le 2024-05-27

© Sa Majesté le Roi du chef du Canada,
représenté par la présidente du Conseil du Trésor, 2024

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

No de catalogue BT22-285/2024F-PDF
ISBN: 978-0-660-72255-9

Ce document est disponible sur le site Web du gouvernement du Canada à l'adresse www.canada.ca

Ce document est disponible en médias substitués sur demande.

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

Also available in English under the title: Evaluation of the Centre on Diversity and Inclusion

Évaluation du Centre sur la diversité et l'inclusion

De : Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada

Sur cette page

- [1.0 Introduction](#)
- [2.0 Aperçu des résultats](#)
- [3.0 Contexte](#)
- [4.0 Méthode et portée de l'évaluation](#)
- [5.0 Revue de la littérature et examen des secteurs de compétence : résumé](#)
- [6.0 Constatations](#)
- [7.0 Si le CDI n'existait plus](#)
- [8.0 Recommandations](#)
- [Annexe A : Résumé des conclusions et des recommandations](#)
- [Annexe B : Modèle logique](#)
- [Annexe C : Méthodologie](#)
- [Annexe D : Description du programme](#)
- [Annexe E : Réponse de la direction et plan d'action](#)
- [Annexe F : Autres programmes du BDPRH en matière de diversité et d'inclusion](#)

1.0 Introduction

Le présent rapport présente les résultats de l'évaluation du Centre sur la diversité et l'inclusion (CDI) du Bureau du dirigeant principal des ressources humaines (BDPRH) du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada (SCT).

L'évaluation a été effectuée entre janvier 2022 et mars 2023 et était une exigence pour le CDI. Comme le CDI est un nouveau programme, l'évaluation a porté sur :

- la pertinence du CDI;
- la mise en œuvre des initiatives du CDI;
- les progrès accomplis relativement à l'atteinte des résultats immédiats du CDI ¹.

L'évaluation a été :

- entreprise par le Bureau de la vérification interne et de l'évaluation du SCT avec l'aide de Goss Gilroy Inc;
- menée conformément à la Politique sur les résultats du Conseil du Trésor et à la directive et aux normes connexes.

2.0 Aperçu des résultats ²

Comme le montrera cette évaluation, sous la pression de produire des résultats tout en manquant de temps et de ressources, le CDI a éprouvé des difficultés à obtenir ses résultats immédiats malgré les efforts et l'engagement des employés. Ces difficultés comprenaient un délai insuffisant pour la recherche et la mise en œuvre des initiatives.

«...penser que les enjeux pour lesquels le CDI a été créé seraient traités en trois ans... c'est téméraire. »

— Cadre supérieur, personne interrogée clé

La création du CDI en 2020 a eu lieu au bon moment, compte tenu de l'importance croissante à l'échelle nationale et internationale qui est accordée à l'adoption d'une optique d'équité, de diversité et d'inclusion³ pour :

- mieux comprendre les obstacles systémiques;
- obtenir des effets durables et de meilleurs résultats.

Dans le cadre d'un programme plus vaste du gouvernement du Canada sur la diversité et l'inclusion, le CDI a été mis sous pression pour produire des résultats.

L'évaluation a révélé que le gouvernement du Canada a constamment besoin d'appuyer une initiative qui reconnaît la complexité de la gestion des personnes en fournissant des conseils, une orientation et une fonction de coordination en matière de diversité et d'inclusion. Cette complexité englobe les questions qui touchent la population des employés de la fonction publique fédérale, comme l'illustre la déclaration suivante : « Plus une équipe ou une organisation est diversifiée, plus les dirigeants doivent être compétents pour interpréter et gérer la différence et le conflit qui en résulte »⁴ [traduction libre].

Les deux documents suivants sont pertinents pour les constatations de cette évaluation :

- *Building Leadership Competencies on Diversity and Inclusion: A Case Study in Canada*(Développer des compétences de leadership en matière de diversité et d'inclusion : une étude de cas au Canada) [en anglais seulement] (Organisation de coopération et de développement économiques)
- *Créer une fonction publique diversifiée et inclusive : Rapport final du Groupe de travail conjoint syndical-patronal sur la diversité et l'inclusion* (gouvernement du Canada)

L'évaluation a révélé que le CDI a fait des progrès relativement à l'atteinte du résultat immédiat de l'amélioration de la coordination et de la cohérence horizontales entre les approches ministérielles en matière de diversité et d'inclusion. Ces progrès ont été réalisés en grande partie grâce aux éléments suivants :

- la communauté de pratique des cadres supérieurs désignés pour l'équité en matière d'emploi, la diversité et l'inclusion (CSDEEDI);
- le groupe d'affinité du programme Mentorat Plus, qui comprend des ministères qui ont dirigé la mise en œuvre du programme Mentorat Plus.

Néanmoins, ce rapport d'évaluation montrera que la capacité du CDI à faire des progrès relativement à l'atteinte de ses autres résultats à court terme a été limitée. Une attention insuffisante à l'élaboration du programme, combinée à un manque de gouvernance et d'orientation stratégique, a conduit le programme à avoir recours à des activités traditionnelles pour atteindre ses objectifs.

Enfin, l'évaluation fait état de lacunes dans la compréhension du rôle du CDI dans les activités gouvernementales en matière de diversité et d'inclusion et des rôles axés sur le public d'autres organisations gouvernementales.

Lors de la lecture de ce rapport, il est important de comprendre que le terme « groupe en quête d'équité » n'est pas le préféré de tous.⁵ En effet, bien que ce terme reflète les choix faits lors de la création du CDI, le langage utilisé pour discuter de la diversité et de l'inclusion continue d'évoluer, et tout le monde ne s'entend pas sur la signification exacte de ce terme.

3.0 Contexte

► Dans cette section

3.1 Contexte du programme

Bien que la diversité et l'inclusion ne soient pas de nouvelles priorités, leur visibilité a augmenté au cours des dernières années :

- 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 du greffier concerne tous les sous-ministres et, d'ailleurs, des responsabilités précises en matière de diversité et d'inclusion sont énoncées dans 14 lettres de mandat ministérielles.
- Dans le discours du Trône de 2020, le gouvernement s'est engagé à renouveler ses efforts pour lutter contre le racisme systémique, en partie en mettant « en œuvre un plan d'action visant à accroître la représentation dans les recrutements et les nominations ainsi que le développement du leadership au sein de la fonction publique ».
- Le discours du Trône de 2021 réitérait que la lutte contre le racisme systémique, le sexisme, la discrimination, les inconduites et la violence demeure une priorité pour le gouvernement du Canada, y compris dans ses propres institutions.
- Cet engagement figurait également dans la lettre de mandat de 2021 de la présidente du Conseil du Trésor et comprenait plusieurs nouveaux engagements visant à faire progresser le travail pour créer une fonction publique diversifiée, équitable et inclusive.

La mise en œuvre du CDI a été ancrée dans un contexte social et politique, notamment :

- la montée du mouvement « Black Lives Matter » (La vie des Noirs compte);
- la localisation de tombes non marquées d'enfants autochtones au Canada en 2022;
- les défis de la santé, de l'éducation et de l'emploi à la suite de la pandémie de COVID-19.

Les gouvernements, les organismes sans but lucratif et d'autres organismes se tournent vers l'équité, la diversité et l'inclusion comme l'une des nombreuses approches à adopter pour aider à :

- éliminer les obstacles systémiques;
- comprendre le rôle du pouvoir et des privilèges dans le maintien des inégalités, de l'exclusion et de l'injustice.

Le Canada a adopté une approche similaire lors de l'établissement du CDI. La création de celui-ci a eu lieu au bon moment compte tenu de l'importance croissante à l'échelle nationale et internationale qui est accordée à l'adoption d'une optique d'équité, de diversité et d'inclusion ⁶ pour :

- mieux comprendre les obstacles systémiques;
- obtenir des effets durables et de meilleurs résultats.

3.2 Profil du programme

Le CDI a été créé en 2020 en tant qu'entité autonome temporaire au sein du BDPRH afin de créer une fonction publique diversifiée et inclusive en répondant au besoin de mettre en œuvre des initiatives ciblées et accélérées en matière de diversité et d'inclusion dans l'ensemble de la fonction publique ⁷.

Un certain nombre d'initiatives complémentaires étaient en cours au sein du BDPRH au moment du lancement du CDI, notamment :

- la ventilation et la publication des données sur la population des employés de la fonction publique fédérale en vue d'obtenir une meilleure estimation des écarts de représentation;
- la garantie de la détermination de points de référence appropriés en matière de diversité;
- la mise en œuvre du projet d'auto-identification des employés.

Le travail du CDI permet d'appuyer les engagements des administrateurs généraux, énoncés dans l'appel à l'action du greffier, visant à apporter des changements durables à leurs organisations. Le travail est encadré par les cinq domaines d'intérêt du gouvernement du Canada en matière de diversité et d'inclusion pour la fonction publique :

1. la ventilation et la publication des données en vue d'obtenir une meilleure estimation des écarts de représentation;
2. la garantie de l'existence de points de référence appropriés;
3. l'accroissement de la diversité parmi les membres de la haute direction de la fonction publique;
4. l'élimination des obstacles systémiques (y compris dans les lois fondamentales);
5. la participation et la sensibilisation.

Le CDI appuie les ministères dans les trois derniers domaines d'intérêt (domaines 3 à 5).⁸

Le mandat du CDI consiste à :

- diriger des initiatives nouvelles et novatrices en matière de diversité et d'inclusion;
- concevoir des solutions novatrices pour le recrutement et la gestion des talents;
- assurer la coordination avec les intervenants⁹ dont les politiques et les programmes ont une incidence sur le programme de diversité et d'inclusion;
- élaborer conjointement des solutions avec les nombreux réseaux de diversité et d'inclusion de la fonction publique;
- diriger la gestion du changement et surveiller les progrès que nous accomplissons continuellement à l'égard de ces priorités et de ces engagements.

Le mandat du CDI n'est pas d'être un centre d'expertise sur la diversité et l'inclusion au sein du gouvernement du Canada.

Pour accomplir son mandat et ses responsabilités, le CDI offre des programmes précis à l'appui ¹⁰ des employés en quête d'équité en matière d'emploi au sein de la fonction publique fédérale. Quatre de ces programmes sont :

- le programme de perfectionnement en leadership Mosaïque;
- le programme Mentorat Plus;
- le Forum des conférenciers fédéraux sur l'expérience vécue (anciennement le Forum des conférenciers fédéraux);
- le Parcours de carrière pour les employés autochtones.

Depuis la décision prise en 2023 de fermer le CDI, ces programmes ont été intégrés à d'autres secteurs au sein du BDPRH. Les descriptions des programmes se trouvent à l'annexe D.

3.3 Résultats attendus

Le modèle logique du CDI ¹¹ permet de déterminer les résultats à long terme, à moyen terme et immédiats comme suit :

Résultats à long terme

- Accroissement de la diversité dans la fonction publique
- Accroissement de l'inclusion dans la fonction publique

Résultats à moyen terme

- Diminution des obstacles en milieu de travail auxquels sont confrontés les employés des groupes en quête d'équité
- Application d'une optique de diversité et d'inclusion dans les ministères pour la gestion des personnes

Résultats immédiats

- Accroissement de la capacité ministérielle en matière de gestion inclusive des personnes

- Solutions novatrices concernant la gestion des talents axée sur la diversité et l'inclusion pour les groupes en quête d'équité
- Amélioration de la coordination et de la cohérence horizontales entre les approches ministérielles en matière de diversité et d'inclusion
- Augmentation des possibilités de carrière pour les groupes en quête d'équité

Les résultats du modèle logique du CDI sont décrits plus en détail dans les constatations présentées à la section 6 (page 10) du présent rapport.

4.0 Méthode et portée de l'évaluation

► Dans cette section

L'évaluation portait sur la période allant du lancement du CDI, en août 2020, à mars 2023. Des constatations provisoires ont été fournies au CDI, ce qui lui a permis d'apporter des améliorations au programme avant la fin de l'évaluation. Le contexte de la pandémie a été pris en compte, car le programme a été mis en œuvre pendant les restrictions liées à la COVID-19. Cette évaluation formative visait les éléments suivants :

- la pertinence;
- le rendement, en particulier :
 - la mise en œuvre et l'efficacité;
 - l'efficacité, c'est-à-dire les progrès accomplis relativement à l'atteinte des résultats immédiats.

Afin de respecter les normes d'évaluation et d'assurer une approche inclusive, l'évaluation a utilisé une approche de méthodes mixtes qui comprenait des méthodologies quantitatives et qualitatives avec des réseaux d'employés et des partenaires en quête d'équité, notamment :

- une analyse auprès des administrations;
- un examen de documents;
- des entrevues avec les personnes interrogées clés;

- deux enquêtes en ligne.

De plus amples renseignements sur la méthodologie utilisée figurent à l'annexe C.

De plus, un groupe de travail sur l'évaluation a :

- contribué au cadre d'évaluation;
- examiné des outils d'évaluation et des listes de personnes interrogées clés;
- diffusé les sondages d'évaluation.

La participation de ce groupe a permis de s'assurer que l'évaluation était inclusive et mise en œuvre de façon réfléchie, et cette participation est reconnue avec gratitude. ¹² Les membres du groupe comprenaient des représentants des entités suivantes :

- Centre sur la diversité et l'inclusion;
- Cercle du savoir sur l'inclusion autochtone;
- Communauté nationale des gestionnaires;
- Réseau interministériel sur la diversité et l'équité en matière d'emploi;
- Commission de la fonction publique du Canada;
- Bureau de l'accessibilité au sein de la fonction publique.

4.1 Limites

Deux limites à l'évaluation ont été cernées :

1. Les défis posés par la gestion de l'information, exacerbés par le roulement élevé du personnel, ont entraîné un manque de preuves documentaires, ce qui a eu une incidence sur les réponses à plusieurs questions d'évaluation. Cette limite était particulièrement évidente lors de l'établissement de groupes de discussion composés de participants au codéveloppement. Cette limite a été partiellement atténuée par l'utilisation de plusieurs éléments de preuve.

2. Le taux de réponse n'a pas pu être calculé pour le sondage envoyé aux membres de la collectivité nationale des gestionnaires et aux professionnels des ressources humaines (RH) en matière d'équité, de diversité et d'inclusion parce que le lien a été diffusé à l'aide d'une très grande liste d'envoi. Le lien a également été affiché en tant que lien ouvert sur le site Web de la Communauté nationale des gestionnaires.

5.0 Revue de la littérature et examen des secteurs de compétence : résumé

► Dans cette section

Revue de la littérature

La littérature met l'accent sur le fait que les efforts en matière d'équité, de diversité et d'inclusion sont complémentaires les uns aux autres. Un aspect ne peut pas progresser sans les autres.¹³ En ce qui concerne la **diversité**, la littérature renvoie notamment à :

- la mise en œuvre d'un réseau de recrutement plus vaste pour l'embauche de nouveaux talents;
- l'établissement d'alliances avec des groupes en quête d'équité pour faciliter la représentation.

La mise en œuvre de pratiques d'inclusion peut se traduire par :

- la mise en œuvre d'une formation particulière;
- l'embauche inclusive;
- l'élimination des préjugés dans la rétroaction et les évaluations;
- la clarification de ce que signifie « inclusion » et « appartenance », et l'élaboration de stratégies axées sur ces aspects.

La littérature prévient que toutes les formations ne sont pas nécessairement utiles et qu'une formation mal mise en œuvre peut empirer une culture organisationnelle contenant des préjugés.¹⁴ Finalement, la littérature

indique que les pratiques en matière d'équité doivent faire l'objet d'un examen approfondi aux fins d'évaluation des politiques et des procédures actuelles afin de répondre à la question « De quelle façon chaque groupe en quête d'équité vivra-t-il cette politique en particulier »?

Selon la revue de la littérature, il existe cinq pratiques exemplaires efficaces pour accroître la diversité et l'inclusion :

1. l'établissement de structures de responsabilité;
2. des stratégies de recrutement et de maintien en poste;
3. des programmes de mentorat;
4. l'établissement de groupes de ressources pour les employés;
5. des programmes de formation sur la diversité et l'inclusion.

En plus de ces pratiques exemplaires, la revue de la littérature a révélé qu'il est essentiel d'adopter un processus de gestion du changement délibéré ¹⁵ pour garantir un changement concret dans la culture organisationnelle. Il s'agit d'un processus continu qui nécessite un engagement à long terme.

Examen des secteurs de compétence

Les évaluateurs ont cherché dans divers secteurs de compétences pour trouver des pratiques exemplaires et des leçons de mise en œuvre d'initiatives semblables. Les sources trouvées dans le cadre de l'examen des secteurs de compétence sont limitées. Divers secteurs de compétences avaient des documents sur la diversité, mais il y avait peu de documents sur la diversité et l'inclusion.

Comme il a été indiqué dans la revue de la littérature, l'examen des secteurs de compétence a également révélé que seules les approches visant un changement systémique selon une approche de gestion du changement délibéré mènent à des résultats durables, à forte incidence et pertinents. Seul un changement systémique peut garantir que les changements organisationnels ne sont pas superficiels et qu'ils entraînent effectivement :

- un changement significatif dans la culture organisationnelle;

- un changement de comportement au sein du personnel;
- un changement dans les processus et les procédures, qui sont souvent touchés par des préjugés inconscients.

Compte tenu de ces constatations, la conception du CDI et les résultats visés conviennent mieux à une période plus longue que celle prévue.

6.0 Constatations

► Dans cette section

6.1 Pertinence ¹⁶

Conclusion

Il y a un besoin permanent d'avoir une organisation centrée sur la diversité et l'inclusion au sein de la fonction publique fédérale qui est appuyée par :

- une solide gouvernance;
- une vision ciblée;
- un cadre stratégique permettant d'assurer l'harmonisation avec les pratiques exemplaires.

Les ministères doivent avoir accès à des directives et à des conseils centralisés en temps opportun.

Constatations

Le CDI a été lancé pour répondre parfaitement à une priorité du gouvernement. Selon l'examen des documents de l'évaluation, aucune autre organisation fédérale n'avait un mandat horizontal de la fonction publique concernant la diversité et l'inclusion au sein du gouvernement du Canada. Tous les éléments de preuve confirment le besoin d'une structure centrale officielle pour maintenir la concentration nécessaire en vue d'accroître la diversité et l'inclusion dans la fonction publique.

Bien qu'elles ne fassent pas partie du mandat du CDI, les preuves révèlent que la fonction publique a besoin de directives et de conseils officiels et ceux-ci devraient être fournis par un organisme central :

- 43 % des professionnels des RH interrogés ont indiqué avoir des directives ou des outils appropriés pour les aider à accroître la diversité dans leurs organisations;
- les répondants ont exprimé le besoin d'avoir un centre d'expertise qui fournit des directives et une interprétation des politiques.

6.2 Rendement : mise en œuvre et efficience

Conclusion

Un financement temporaire, combiné à un manque d'orientation stratégique et de gouvernance, à de lourdes charges de travail et à un taux de roulement élevé à tous les niveaux a fait en sorte qu'il a été difficile de procéder à une mise en œuvre efficace du CDI.

Constatations

Lors de son lancement, le CDI bénéficiait de l'engagement et du soutien de la présidente du Conseil du Trésor, lesquels étaient considérés comme un atout de taille. Étant donné l'importance que le Conseil du Trésor a accordée au CDI, ce dernier a gagné un niveau élevé de respect et de crédibilité, en particulier dans les communautés des sous-ministres adjoints, des sous-ministres délégués et des sous-ministres. Sa position au sein d'un organisme central a mis en évidence le CDI en tant qu'initiative pangouvernementale visant à améliorer la diversité et l'inclusion.

Bien que ce soutien ait été déterminant dans la création du CDI, la mise en œuvre de celui-ci a connu son lot de difficultés. Le CDI a été établi comme structure temporaire, ce qui ne concorde pas avec la littérature et est contraire aux pratiques exemplaires. Son financement temporaire, son avenir incertain et sa réorganisation en plein milieu de son mandat initial

ont diminué son efficacité et détérioré l'image que se faisaient les personnes interrogées clés de l'engagement du gouvernement envers le CDI.

« Ce qui le rend un peu dangereux, c'est qu'il donne l'impression que la fonction publique pense sérieusement réussir à éliminer la discrimination sans affecter de ressources ou adopter une approche sérieuse. »

— Participant au groupe de discussion

En raison de l'intérêt croissant du gouvernement du Canada en matière de diversité et d'inclusion, la demande pour les services du CDI a dépassé ses limites. Des affectations et des détachements de personnel répétés ont été nécessaires pour répondre aux besoins de personnel et à la demande de services. À aucun moment, le CDI n'a eu un effectif complet, et les répondants du CDI ont déclaré être surchargés et soumis à une forte pression pour obtenir des résultats. En 2021, seulement 30 % des postes étaient dotés pour une période indéterminée.

Le manque de documentation dans le répertoire de gestion de l'information ministériel a limité la capacité de cette évaluation à confirmer que les résultats du CDI sont atteints :

- les employés n'ont pas systématiquement élaboré et conservé des documents relatifs aux processus et aux décisions;
- l'attrition du personnel et la dépendance des employés aux répertoires de gestion de l'information temporaires pour les documents ministériels ont entraîné d'importantes pertes de documentation.

Dans la troisième année du CDI, des efforts ont été déployés pour améliorer l'administration de la gestion de l'information.

Bien qu'il existe un cadre stratégique pour le programme général du gouvernement du Canada sur la diversité et l'inclusion, il n'existe aucun document de planification stratégique définitif propre au CDI. Cette situation a contribué au manque de clarté dans les communications concernant le mandat du CDI. Par exemple, certaines des personnes interrogées clés s'attendaient à ce que le CDI offre une voix aux réseaux d'employés ou à ce que ce soit un centre d'orientation et d'expertise, alors qu'il n'a pas le mandat (ni la capacité) de mener ces activités. Comme il est indiqué dans les pratiques exemplaires, un cadre stratégique est un élément essentiel pour favoriser le changement et la réussite des initiatives en matière de diversité et d'inclusion.

6.2.1 Incidences de la pandémie de COVID-19

Le CDI a été mis sur pied pendant la pandémie de COVID-19, ce qui a autant facilité qu'entravé sa mise en œuvre. En raison de la pandémie, bon nombre de fonctionnaires ont été initiés au travail virtuel, ce qui a permis plus d'engagements envers les initiatives du CDI. Par exemple :

- les taux de participation à la conférence annuelle du gouvernement du Canada sur l'équité, la diversité et l'inclusion de 2021 étaient très élevés;
- le travail virtuel a également permis au CDI d'embaucher des employés de partout au Canada, augmentant ainsi sa propre diversité.

D'un autre côté, les personnes interrogées clés et les participants au groupe de discussion ont mentionné que les responsabilités supplémentaires de la direction et des RH liées à la COVID-19 réduisaient le temps et la capacité des ministères pour entreprendre des activités relatives à la diversité et à l'inclusion. Certains ministères ne faisaient aucune sensibilisation par rapport au CDI et à ses initiatives, et d'autres s'opposaient aux pressions exercées pour la mise en œuvre des initiatives.

6.2.2 Utilisation des principes de l'élaboration conjointe par le CDI

Rôle et portée de l'élaboration conjointe

Selon les documents, les groupes de discussion et les preuves fournies par les personnes interrogées clés, le CDI reconnaît l'élaboration conjointe comme une approche importante en matière de diversité et d'inclusion et applique librement la définition suivante à son élaboration conjointe dans ses communications avec les membres visés par l'équité en matière d'emploi, les groupes en quête d'équité et d'autres groupes officiels et non officiels : « un processus volontaire dans le cadre duquel la direction et les agents négociateurs travaillent ensemble à une question définie ou souhaitée conjointement dans le but d'obtenir un résultat convenu ». ¹⁷

Toutes les personnes interrogées clés du CDI ont souligné les consultations approfondies du CDI et les efforts considérables qu'il consacre à la mobilisation des réseaux d'employés.

Au moyen d'un sondage et de groupes de discussion pour communiquer avec les groupes en quête d'équité et visés par l'équité en matière d'emploi, le CDI a recueilli un nombre record d'expériences vécues qui permettent d'orienter la conception :

- du programme Mentorat Plus;
- du programme de perfectionnement en leadership Mosaïque (programme Mosaïque);
- le Forum des conférenciers fédéraux. ¹⁸

Dans l'ensemble, les documents indiquent que, de novembre 2020 à décembre 2021, le CDI a organisé de nombreuses séances de mobilisation pour discuter de ses activités.

En raison des lacunes dans la gestion de l'information, l'évaluation n'a pas permis de joindre l'ensemble des intervenants concernés pour confirmer leur expérience. Bien que ceux ayant participé à l'évaluation aient indiqué que le CDI s'est montré sincère dans son engagement, ce dernier n'était pas considéré comme une élaboration conjointe, mais plutôt comme une consultation exhaustive. De plus, les personnes interrogées clés et les participants au groupe de discussion ont indiqué que certains efforts étaient ¹⁷

précipités, ne laissant pas suffisamment de temps aux réseaux pour participer à des consultations utiles avec leurs propres membres. L'un des répondants a écrit : « J'aimerais que les consultations auprès des groupes en quête d'équité soient plus authentiques. On a l'impression que les consultations ne sont menées que pour la forme. »

Manque de preuves de l'influence d'un partenaire d'élaboration conjointe sur la conception

L'absence d'une boucle de rétroaction faisait en sorte que les réseaux d'employés ignoraient si leur rétroaction avait influé sur la conception du programme et de quelle manière. Par exemple, les personnes interrogées clés n'ont vu aucune recommandation du Cercle du savoir sur l'inclusion autochtone concernant le processus d'élaboration conjointe du Parcours de carrière pour les employés autochtones prise en compte dans le produit final. Bien que les documents d'élaboration conjointe aient fourni des précisions sur les aspirations des collaborateurs en ce qui concerne le programme, ces éléments n'ont pas toujours été mis en œuvre. Les personnes interrogées clés se demandent si une élaboration conjointe authentique est possible dans un environnement où l'approbation de la haute direction pourrait être perçue comme un jugement porté sur les besoins et les expériences des réseaux d'employés.

Par exemple, bien que ce soit une proposition des participants à l'élaboration conjointe, le programme Mosaïque n'exige pas des ministères qu'ils aient recours à d'autres processus pour la sélection des candidats. Il ne garantit pas non plus de poste de groupe et de niveau EX-01 aux participants et n'oblige pas les cadres ministériels à participer à des séances d'apprentissage sur l'intelligence émotionnelle.

Les personnes interrogées clés ont mis l'accent sur des questions plus générales qui ont affecté les opinions sur le processus d'élaboration conjointe, notamment :

- les observations continues des consultations étant perçues comme « descendantes »;
- un sentiment général de méfiance;
- une mobilisation insuffisante des groupes d'employés sur le terrain qui travaillent déjà dans le domaine de la diversité et de l'inclusion.

6.3 Rendement : efficacité

Conclusion générale sur le rendement

Le CDI a réalisé des progrès relativement à l'atteinte d'un résultat immédiat, soit la coordination et la cohérence horizontales. Il importe de noter que les résultats immédiats du CDI ne peuvent être raisonnablement atteints dans un délai de trois ans.

Les problèmes de diversité et d'inclusion les plus complexes relevés dans la littérature sont les obstacles systémiques. Les personnes interrogées clés et les participants au groupe de discussion n'ont pas constaté que les activités du CDI ont réglé ces problèmes, et plusieurs étaient d'avis que le CDI n'avait pas les leviers requis pour favoriser un changement systémique. Avec la croissance des exigences législatives, les attentes figurant dans les lettres de mandat des ministres et les pressions exercées en raison des événements actuels, plusieurs personnes interrogées clés trouvaient que le CDI était sollicité de toutes parts en ayant peu de temps pour évaluer d'un œil critique la compatibilité de ces demandes avec son mandat. Comme il est indiqué dans la revue de la littérature, des initiatives qui ciblaient des objectifs semblables ont bénéficié de périodes d'exécution plus longues que celles accordées au CDI.

6.3.1 Résultat immédiat no 1 : Accroissement de la capacité ministérielle en matière de gestion inclusive des personnes

Conclusion

Le CDI n'a pas augmenté de façon notable la capacité ministérielle en matière de gestion inclusive des personnes. Il reste encore certaines questions en suspens par rapport à la signification de « gestion inclusive ».

Constatations

Le concept de gestion inclusive des personnes est subjectif. Le CDI a repris la définition de « gestion des personnes » donnée dans le rapport *Créer une fonction publique diversifiée et inclusive : Rapport final du groupe de travail conjoint syndical-patronal sur la diversité et l'inclusion* : ¹⁹

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

Selon les preuves, l'interprétation de la gestion inclusive des personnes change d'une personne et d'un ministère à l'autre, passant d'une gestion améliorée de tous les employés à une gestion améliorée des employés en quête d'équité plus particulièrement. Une gestion inclusive des personnes est également interprétée comme le fait de mieux outiller les employés en quête d'équité pour la gestion.

L'un des principaux facilitateurs de la diversité et de l'inclusion est le temps. Les recherches montrent que les pratiques d'embauche se traduisent par une plus grande diversité lorsque les gestionnaires ont suffisamment de temps à consacrer à l'examen des candidats potentiels. Selon les réponses obtenues auprès de la communauté nationale des gestionnaires et les résultats du sondage à l'intention des RH, 9 % des ministères ont pris des dispositions en vue d'accorder plus de temps pour leurs mesures de dotation.

En plus de mentionner un manque de temps, seulement 45 % des gestionnaires interrogés étaient d'avis qu'ils disposaient des outils et des lignes directrices nécessaires pour accroître la gestion inclusive des personnes dans le secteur public. Par ailleurs, seulement 45 % des gestionnaires et des professionnels des RH ont indiqué que leurs ministères avaient pris des mesures pour offrir des possibilités de tenir des conversations difficiles avec les employés, ce qui est l'une des caractéristiques principales des milieux de travail inclusifs. Comme l'une des personnes interrogées clés l'a mentionné : « lorsqu'on parle de gestion inclusive des personnes, celle-ci doit d'abord être modélisée ». Le racisme est le deuxième obstacle le plus abordé parmi les employés; les employés sont plus susceptibles de discuter de racisme avec d'autres employés (67 %) qu'avec leur service de RH (40 %) ou leur gestionnaire (45 %).²⁰

Les constatations découlant des groupes de discussion, des sondages et des entrevues d'évaluation indiquent un autre domaine qui contribue à l'absence de progrès à l'égard de ce résultat immédiat :

- Les ministères ayant participé aux programmes Mosaïque et Mentorat Plus n'ont pas besoin de parrains ou d'autres cadres supérieurs pour participer à des activités de formation en vue d'accroître leur capacité en matière de gestion inclusive des personnes;
- le comité de cadres supérieurs désignés (CSD) pour l'équité en matière d'emploi, la diversité et l'inclusion (CSDEEDI) a joué un rôle essentiel dans l'accroissement de la sensibilisation et de la capacité en matière de diversité et d'inclusion; malgré que les preuves du sondage montrent que le groupe s'est éloigné de la tenue de conversations difficiles;
- les répondants au sondage à l'intention des CSD estiment avoir reçu des renseignements qui leur ont permis d'accroître la diversité (47 %) et l'inclusion (36 %) dans leur propre ministère;
- malgré une hausse empirique de la mobilisation organique, du dialogue et de l'échange liés à la diversité et à l'inclusion, les personnes interrogées clés ont soulevé des préoccupations concernant des lacunes

dans les données de rendement découlant d'une absence de la mesure de la gestion inclusive des personnes :

- par exemple, de façon générale, les personnes interrogées clés estimaient que, bien que le forum ait permis de mieux faire connaître les expériences des divers employés et d'orienter la fonction publique vers l'inclusion, le niveau de sensibilisation accrue n'avait pas été mesuré (ce qui ressortait également dans les sondages de participation du Forum des conférenciers fédéraux).

6.3.2 Résultat immédiat no 2 : Solutions novatrices concernant la gestion des talents axée sur la diversité et l'inclusion pour les groupes en quête d'équité

Conclusion

Selon les preuves, les solutions concernant la gestion des talents axée sur la diversité et l'inclusion du CDI pour les groupes en quête d'équité n'étaient pas considérées comme novatrices. Il y a eu un manque général de consensus concernant ce qui constitue la notion d'« innovation ».

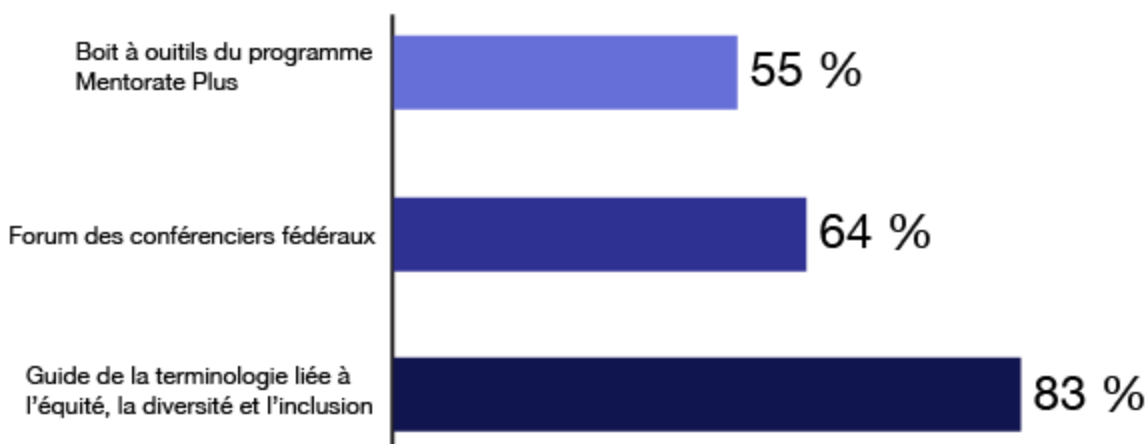
Constatations

Le CDI a mis en œuvre divers programmes traditionnels. Ni les preuves issues de la recherche ni l'expérience des intervenants n'ont indiqué que ces programmes étaient novateurs. Même si le CDI souhaitait élaborer conjointement des programmes novateurs fondés sur les expériences des employés en quête d'équité, ces programmes n'ont pas été élaborés.

Les personnes interrogées clés et les participants aux groupes de discussion considèrent que le Programme de perfectionnement en leadership Mosaïque, le Forum des conférenciers fédéraux, le Parcours de carrière pour les employés autochtones et le programme Mentorat Plus sont des versions modifiées des programmes de perfectionnement en leadership, des forums de conférenciers, des sites Web et des programmes de mentorat existants.

Les trois initiatives les plus utiles du CDI (résultats du sondage à l'intention des CSD)

Les trois initiatives les plus utiles du CDI



► Figure 1 - Version textuelle

Les résultats du sondage à l'intention des CSD indiquent que les trois initiatives les plus utiles du CDI sont :

- le Guide de la terminologie liée à l'équité, la diversité et l'inclusion ²¹ (83 %);
- le Forum des conférenciers fédéraux (64 %);
- la boîte à outils du programme Mentorat Plus (55 %).

Bien qu'il ne s'agisse pas d'initiatives du CDI, l'appel à l'action du greffier (77 %) et la Directive sur l'équité en matière d'emploi, la diversité et l'inclusion ²² (75 %) sont également considérés comme utiles pour promouvoir la diversité et l'inclusion. Les résultats du sondage à l'intention de la communauté nationale des gestionnaires et des RH n'ont pas révélé des taux d'utilité aussi élevés.

6.3.3 Résultat immédiat 3 : Amélioration de la coordination et de la cohérence horizontales entre les approches ministérielles en matière de diversité et d'inclusion

Conclusion

Le CDI a amélioré la coordination et la cohérence horizontales dans une certaine mesure, et les améliorations touchent principalement la communauté de pratique de CSDEEDI et le programme Mentorat Plus.

Constatations

La Directive sur l'équité en matière d'emploi, la diversité et l'inclusion²³ a donné lieu à la création de la communauté de pratique de CSDEEDI, qui est formée des CSD pour l'équité en matière d'emploi, la diversité et l'inclusion désignés par les administrateurs généraux. Le comité de la communauté est géré par le CDI et, selon les personnes interrogées clés du CDI, il s'agit d'une « alliance très stratégique ». Le sondage à l'intention des membres de la communauté a révélé ce qui suit :

- 79 % des membres considèrent que le comité a amélioré la coordination des initiatives en matière de diversité et d'inclusion dans l'ensemble de la fonction publique fédérale;
- 21 % des membres considèrent que la cohérence des initiatives a également été améliorée.

Contrairement aux personnes interrogées clés du CDI, les répondants au sondage à l'intention des CSD ont indiqué que les réunions de la communauté ont freiné les progrès relativement à l'atteinte de cet objectif, puisque :

- les présentations sont trop détaillées;
- les discussions stratégiques sont insuffisantes;
- la participation de la direction du CDI a diminué au fil du temps.

Compte tenu de la lacune cernée dans la capacité de parrainage des petits ministères et organismes, le CDI a créé un dépôt distinct des parrains du programme Mentorat Plus pour ces employés.

Le groupe d'affinité du programme Mentorat Plus, qui est formé des ministères ayant dirigés la mise en œuvre du programme Mentorat Plus, a indiqué que la combinaison de la boîte à outils du programme Mentorat

Plus et des réunions régulières a permis d'améliorer la cohérence de la mise en œuvre du programme.

La plupart des personnes interrogées clés estiment que le CDI a déployé des efforts pour élaborer des initiatives qui complètent les autres activités et programmes fédéraux, évitant ainsi les chevauchements.

Le CDI a eu quelques partenariats formels, notamment :

- une collaboration avec l'École de la fonction publique du Canada, Statistique Canada et d'autres organisations pour planifier la Conférence sur la diversité et l'inclusion du gouvernement du Canada, qui est un événement largement accessible visant à offrir des formations à l'ensemble de la fonction publique et à faire de la sensibilisation;
- des protocoles d'entente concernant les services d'interprétation avec Emploi et Développement social Canada, les formations sur les langues officielles offertes aux employés racisés avec Services publics et Approvisionnement Canada et la prestation des services professionnels et des services consultatifs aux Autochtones avec le Cercle du savoir sur l'inclusion autochtone.

Des partenariats informels ont également été établis au début de la mise en œuvre du CDI, par exemple :

- des partenariats avec d'autres programmes et groupes (par exemple, la participation à des comités et à des groupes de travail interministériels);
- la participation à des réunions bilatérales;
- la sensibilisation des réseaux d'employés.

À la lumière de discussions, ces partenariats n'ont pas toujours permis d'obtenir les résultats escomptés, puisque leur nature informelle n'est pas propice au maintien de la continuité en raison du roulement fréquent du personnel du CDI.

Il est possible que les communications sur le mandat du CDI envoyées aux ministères n'aient pas été claires :

- les personnes interrogées clés ne comprenaient pas tout à fait le mandat du CDI et les mandats complémentaires des autres ministères;
- de nombreuses personnes interrogées clés ne connaissaient pas les différences entre le CDI, la Commission de la fonction publique du Canada, le Secrétariat fédéral de lutte contre le racisme et le Secrétariat 2ELGBTQI+ ainsi que les différences entre les mandats des organisations internes et externes.

Cette situation a engendré des malentendus concernant le mandat du CDI et sa communauté cible.

Le CDI a préparé des documents d'orientation ministériels pour le Programme de perfectionnement en leadership Mosaïque et le programme Mentorat Plus :

- les groupes de discussion et 55 % des répondants au sondage à l'intention des CSD ont indiqué que les ministères avaient trouvé la boîte à outils du programme Mentorat Plus utile;
- tous les éléments de preuve ont démontré que l'objectif du Programme de perfectionnement en leadership Mosaïque énoncé dans les documents d'orientation était susceptible d'être mal compris, notamment en ce qui concerne la promotion des participants à un poste de groupe et de niveau EX-01 :
 - par exemple, le Programme ne garantissait pas la promotion à un poste de groupe et de niveau EX-01 comme indiqué dans la présentation de bienvenue (les promotions à un poste de groupe et de niveau EX doivent être évaluées par un conseil [traduction]) ²⁴. Cependant, au moment de la collecte des données, l'évaluation a permis de constater que le document d'orientation en ligne contient la phrase suivante : Le Programme de perfectionnement en leadership Mosaïque vise à réaliser des changements

considérables en offrant aux participants qui ont réussi le Programme la possibilité d'être promu à un poste de groupe et de niveau EX-01 [traduction]. Cette phrase a été modifiée ²⁵ lorsque les conclusions provisoires ont été transmises au CDI.

6.3.4 Résultat immédiat 4 : Augmentation des possibilités de carrière pour les groupes en quête d'équité

Conclusion

Peu d'éléments de preuve démontrent que les initiatives du CDI ont permis d'augmenter le nombre de possibilités de carrière pour les groupes en quête d'équité. Les priorités conflictuelles sont des obstacles.

Constatations

La théorie du changement sous-jacente du Programme de perfectionnement en leadership Mosaïque ²⁶ et du Parcours de carrière pour les employés autochtones du CDI suppose que la progression de la carrière des employés visés par l'équité en matière d'emploi et en quête d'équité est restreinte en raison de lacunes dans les connaissances individuelles pouvant être comblées à l'aide de renseignements supplémentaires ou de formations. Il peut être utile d'offrir plus de formations et de possibilités de perfectionnement des compétences, mais une telle approche ne permet pas d'atténuer les effets des obstacles systémiques institutionnels auxquels se heurtent les employés en quête d'équité. Par exemple, certains participants aux groupes de discussion ont affirmé que le Programme de perfectionnement en leadership Mosaïque a la même structure et comporte les mêmes obstacles que la fonction publique, alors qu'il devrait plutôt les éliminer.

- Le Programme de perfectionnement en leadership Mosaïque comporte encore des obstacles, notamment le fait que certains parrains ne comprennent pas leur rôle. En effet, un participant au programme a

indiqué qu'on montrait aux participants comment agir comme des parrains.

- Le programme Mentorat Plus a ciblé plus directement les obstacles systémiques. Certains participants aux groupes de discussion ont indiqué que le programme allait uniformiser les règles du jeu et améliorer la capacité de ses participants de savoir qui sont les autres personnes concernées.

Obstacle

Les priorités fédérales conflictuelles pour appuyer l'avancement professionnel des employés des groupes en quête d'équité et les exigences en matière de langues officielles de la fonction publique demeurent un problème, bien que ce dernier ne fasse pas partie du mandat du CDI.

Même si la plupart des participants aux groupes de discussion n'ont pas affirmé qu'ils avaient eu accès à plus de possibilités de carrière grâce au Programme de perfectionnement en leadership Mosaïque, ils ont mentionné quelques répercussions positives, notamment :

- la croissance personnelle;
- le sentiment d'avoir une voix plus forte;
- l'acquisition de certains outils pour réussir des entrevues.

Les participants ont également aimé faire part de leurs expériences aux autres participants qui vivaient des situations semblables. Entre autres, cela leur a permis de valider leurs expériences et les a aidés à ne pas se sentir seuls et à savoir qu'ils n'étaient pas « le problème ».

Il est important de noter que 58 % des répondants au sondage à l'intention de la communauté nationale des gestionnaires et des RH ont affirmé que les exigences en matière de langues officielles :

- sont un obstacle systémique qui nuit à l'avancement;
- ont influé sur la mobilité de carrière des employés visés par l'équité en matière d'emploi et en quête d'équité de leur ministère.

Cet obstacle a également été relevé par les personnes interrogées clés et mentionné dans les commentaires du sondage.

6.3.5 Résultats imprévus

La vitesse à laquelle le CDI a été mis en œuvre et a élaboré ses programmes a fait en sorte que, à quelques reprises, les programmes en question renforcent les obstacles systémiques. Le CDI a compté sur des programmes et des processus existants. Par conséquent :

- il a manqué une occasion d'innover;
- il n'a pas tenté d'éliminer les obstacles systémiques à la diversité et à l'inclusion actuels.

7.0 Si le CDI n'existait plus

Lorsque les personnes interrogées clés ont été questionnées sur les répercussions possibles de la fermeture du CDI, ils en ont suggéré deux :

1. l'approche fragmentaire et incohérente en matière de diversité et d'inclusion serait de nouveau adoptée;
2. les fonctionnaires déduiraient que la diversité et l'inclusion ne sont pas des priorités à long terme du gouvernement fédéral, ce qui renforcerait le statu quo et aurait des répercussions directes sur la capacité de la fonction publique de recruter et de maintenir en poste un effectif représentatif.

Bien que la plupart des personnes interrogées clés et quelques répondants au sondage aient des opinions partagées quant à la possibilité que les ministères aient leurs propres programmes, bon nombre d'entre eux étaient préoccupés par une éventuelle perte d'élan. Ils croient que, sans un organe de coordination central, de nombreux problèmes ne seraient pas résolus ou ne se verraient plus accorder d'importance. Le CDI n'a pas réalisé de progrès à l'égard de tous ses objectifs immédiats, mais sa création en soi

est considérée comme des progrès. Quelques répondants ont affirmé que la nature temporaire du CDI suggère aux fonctionnaires que le gouvernement ne priorise pas la diversité et l'inclusion à long terme.

8.0 Recommandations

Bien qu'il ne soit pas réaliste de supposer qu'un seul programme puisse éliminer complètement les obstacles systémiques au sein de la fonction publique, des mesures délibérées sont nécessaires. Les recommandations ci-dessous permettront de mieux faire cadrer les activités du programme avec ses résultats escomptés.

Il est recommandé que :

1. le CDI et le BDPRH appuient la fonction publique et fournissent des conseils et des directives stratégiques en matière d'équité, de diversité et d'inclusion coordonnés, cohérents et en temps opportun. Pour ce faire, ils dirigeront un organe axé sur les politiques et ayant des mécanismes de gouvernance ainsi que des rôles et des responsabilités définis;
2. le CDI et le BDPRH examinent les ressources nécessaires pour obtenir les résultats stratégiques du programme en fonction des capacités et des compétences requises tout en priorisant le mandat du programme;
3. le BDPRH établisse, pour les nouveaux programmes sur la diversité et l'inclusion et les programmes existants modifiés, une stratégie de gestion du changement qui confirme qu'un leadership cohérent et constant est nécessaire au changement systémique;
4. le BDPRH augmente ses chances d'obtenir les résultats escomptés en examinant la gouvernance et les facteurs de risque des nouvelles initiatives et des initiatives à court terme.

Annexe A : Résumé des conclusions et des

recommandations

► Dans cette section

Conclusions

Pertinence

Il y a un besoin continu d'avoir une organisation qui met l'accent sur la diversité et l'inclusion dans la fonction publique fédérale et qui est appuyée par :

- une solide gouvernance;
- une vision ciblée;
- un cadre stratégique visant à respecter les pratiques exemplaires.

Les ministères doivent pouvoir obtenir des conseils et des directives qui sont accessibles de façon centralisée et en temps opportun.

Rendement : mise en œuvre et efficacité

Le financement temporaire, un manque d'orientation et de gouvernance stratégiques, une lourde charge de travail et un taux de roulement élevé à tous les échelons ont rendu difficile la mise en œuvre du CDI.

Rendement : efficacité

Le CDI a fait des progrès à l'égard d'un résultat immédiat, c'est-à-dire celui de la coordination et de la cohérence horizontales. Il faut tenir compte que les résultats immédiats du CDI ne peuvent raisonnablement être atteints dans un délai de trois ans.

- **Résultat immédiat 1** : Le CDI n'a pas considérablement accru la capacité ministérielle de gestion inclusive des personnes. Il y a encore des questionnements quant à ce que signifie « gestion inclusive ».
- **Résultat immédiat 2** : Selon les preuves, les solutions de gestion des talents liées à diversité et à l'inclusion que le CDI a proposées pour les

groupes en quête d'équité n'ont pas été considérées comme novatrices. Il y a eu un manque général de consensus sur ce que l'innovation représente.

- **Résultat immédiat 3 :** Le CDI a amélioré la coordination et la cohérence horizontales dans une certaine mesure, et les progrès se sont manifestés principalement par l'intermédiaire de la communauté de pratique de CSDEEDI et du groupe d'affinité du Programme Mentorat Plus.
- **Résultat immédiat 4 :** Il y a peu de preuves montrant que les initiatives du CDI ont accru les possibilités de carrière pour les groupes en quête d'équité. Les priorités concurrentes ont constitué des obstacles.

Recommandations

On recommande que :

1. Le CDI et le BDPRH aident la fonction publique à répondre au besoin d'obtenir des conseils et des directives en temps opportun, et de façon cohérente et coordonnée pour les politiques visant l'équité, la diversité et l'inclusion. Ils le font en exploitant un organisme axé sur les politiques qui dispose de mécanismes de gouvernance, et de rôles et responsabilités définis.
2. Le CDI et le BDPRH, alors qu'ils continuent de mettre l'accent sur le mandat du programme, examinent les ressources nécessaires pour atteindre les résultats stratégiques du programme tout en tenant compte des capacités et des compétences requises.
3. Le BDPRH inclut une stratégie de gestion du changement dans laquelle on reconnaît qu'il faut un rôle de leadership constant et soutenu pour apporter un changement systémique (pour les nouveaux programmes de diversité et d'inclusion ou les changements aux programmes existants).
4. Le BDPRH augmente la probabilité d'atteindre ses résultats en examinant la gouvernance et les facteurs de risque des nouvelles

Annexe B : Modèle logique

Modèle logique du Centre sur la diversité et l'inclusion

Résultats à long terme

Accroissement de la diversité dans la fonction publique

Accroissement de l'inclusion dans la fonction publique

Résultats à moyen terme

Diminution des obstacles en milieu de travail auxquels sont confrontés les employés des groupes en quête d'équité

Optique de diversité et d'inclusion appliquée au sein des ministères pour la gestion des personnes

Résultats immédiats

Accroissement de la capacité ministérielle en matière de gestion inclusive des personnes

Solutions novatrices concernant la gestion des talents axée sur la diversité et l'inclusion pour les groupes en quête d'équité

Amélioration de la coordination et de la cohérence horizontales entre les approches ministérielles en matière de diversité et d'inclusion

Augmentation des possibilités de carrière pour les groupes en quête d'équité

Portée

Ressources humaines, gestionnaires d'embauche, agents négociateurs, groupes en quête d'équité, fonctionnaires, autres ministères

Extrants

Formation, programme Mosaïque, programme Mentorat Plus, Bureau des conférenciers fédéraux, recommandations visant les lois et les politiques

Activités

Établissement de partenariats, élaboration conjointe d'outils, formation, analyse des lois et des politiques, coordination et surveillance

Annexe C : Méthodologie

► Dans cette section

L'évaluation portait sur la période allant du lancement du CDI, en août 2020, à mars 2023. Le contexte de la pandémie a été pris en compte, car le programme a été lancé pendant que les restrictions liées au confinement étaient en vigueur. Le CDI a été évalué à l'aide de plusieurs éléments de preuve qui ciblent ce qui se trouve ci-dessous.

Pertinence

La mesure dans laquelle la conception actuelle du programme correspond aux domaines que CDI compte traiter, notamment la mesure dans laquelle le programme reflète les pratiques exemplaires et les enjeux émergents dans les initiatives en matière de diversité et d'inclusion de la fonction publique.

Rendement

- Mise en œuvre : la mesure dans laquelle le modèle du CDI a été conçu et mis en œuvre comme prévu.
- Efficience : la mesure dans laquelle le CDI a utilisé efficacement les ressources et s'il y a eu une incidence sur la conception et la mise en œuvre du financement à court terme
- Efficacité : la mesure dans laquelle le CDI a réalisé des progrès relativement à l'atteinte de ses résultats immédiats.

Méthodes d'évaluation

Les méthodes d'évaluation utilisées se trouvent ci-dessous.

- Analyse de la documentation et examen des secteurs de compétence
- Examen de la documentation et des données administratives
- Entrevues avec les personnes interrogées clés (41) – Les entrevues ont porté sur les principales questions d'évaluation liées à la pertinence et au rendement du CDI, notamment sur les solutions de rechange en matière d'efficacité et de conception. La liste des personnes interrogées clés a été établie par le Bureau de la vérification interne et de l'évaluation du SCT en consultation avec le CDI. Il y a eu 41 entrevues réalisées en anglais et en français avec des représentants des groupes suivants :
 - le CDI;
 - les ministères et organismes fédéraux partenaires;
 - les participants aux consultations et autres.
- Groupes de discussion – À l'automne 2023, 9 groupes de discussion ont été organisés (39 participants au total). Dans le cadre des groupes de discussion, on retrouvait :
 - des représentants des réseaux d'employés en quête d'équité et des partenaires de ces réseaux;
 - des protégés du programme Mentorat Plus;

- des représentants des ministères participants au groupe d'affinité du Programme Mentorat Plus;
- des participants du programme Mosaïque.

Les personnes qui voulaient participer aux groupes de discussion et qui n'ont pas pu le faire ont eu droit à une rencontre individuelle avec la personne chargée de l'évaluation.

- Sondages – Deux sondages ont été réalisés par le Bureau de la vérification interne et de l'évaluation du SCT.
 - Les sondages ont été conçus pour contribuer à répondre aux principales questions d'évaluation liées à la pertinence et au rendement du CDI, notamment en ce qui a trait aux éléments suivants :
 - l'efficacité et l'efficience;
 - les solutions de rechange.
 - Les sondages ont été lancés en ligne au moyen des coordonnées fournies par le CDI et les membres du groupe de travail sur l'évaluation.
 - Les sondages étaient disponibles en français et en anglais.

La liste des répondants provenait des sources suivantes :

- le CSDEEDI – des liens individuels menant au sondage fermé ont été envoyés aux personnes dont le nom figurait sur la liste principale créée à partir des listes de répondants;
- la liste d'adresses courriel des membres de l'équipe des RH chargée des questions visant l'équité, la diversité et l'inclusion – des liens individuels menant au sondage fermé ont été envoyés aux personnes dont le nom figurait sur la liste principale créée à partir des listes de répondants;
- la page GCconnex de la communauté nationale des gestionnaires.

De plus, des liens menant vers les sondages ont été envoyés aux personnes qui ont demandé à répondre au sondage. Un accès a été fourni directement à ces personnes.

- Le sondage à l'intention des CSD a été lancé à l'automne 2023. Pendant la période pour y répondre, des rappels hebdomadaires ont été envoyés par courriel. Sur 92 courriels envoyés, 48 personnes ont répondu au sondage, ce qui a donné un taux de réponse de 52 %.
- Le sondage à l'intention de la communauté nationale des gestionnaires et des RH a été lancé à l'automne 2023. Pendant la période pour y répondre, des rappels hebdomadaires ont été envoyés par courriel. Il y a eu 185 personnes qui ont répondu au sondage.
 - En raison de la méthode de distribution utilisée, aucun taux de réponse ne peut être calculé.
 - Le sondage était accessible au moyen d'un lien ouvert figurant sur la page GCconnex de la communauté nationale des gestionnaires.
 - Des liens ont été envoyés aux adresses courriel d'une liste de diffusion des RH contenant des centaines de noms.

Annexe D : Description du programme

Au moment de sa création, le CDI était dirigé par un directeur exécutif (EX-03), qui était appuyé par :

- un titulaire de poste de groupe et de niveau EX-02 responsable de la mobilisation des intervenants et de la gestion stratégique;
- un titulaire de poste de groupe et de niveau EX-01 responsable de la mise en œuvre des projets spéciaux.

Le poste de directeur exécutif de groupe et de niveau EX-03 a par la suite été reclassifié comme étant un poste de sous-ministre adjoint de groupe et de niveau EX-04. Lorsque la personne titulaire du poste a quitté ses fonctions à la fin de l'automne 2021, trois secteurs ont été fusionnés à la Division des personnes et de la culture sous la direction d'un sous-ministre adjoint principal (EX-05).

Les principes de diversité et d'inclusion utilisés sur lesquels le CDI se base sont les suivants :

- « **Un effectif diversifié** dans la fonction publique est constitué de diverses personnes présentant une vaste gamme d'identités, d'habiletés, d'antécédents, de cultures, de compétences, de points de vue et d'expérience qui sont représentatifs de la population actuelle et en évolution du Canada. »
- « **Un milieu de travail inclusif** est juste, équitable, positif, accueillant et empreint de respect. Il reconnaît et met en valeur les différences sur le plan de l'identité, des habiletés, des antécédents, des cultures, des aptitudes, des expériences et des points de vue qui appuient et renforcent le cadre des droits de la personne en évolution du Canada, en plus d'en tirer parti. »²⁷

Les principaux intervenants du CDI sont :

- les CSDEEDI, à savoir une communauté de pratique gérée par le CDI où l'on discute des initiatives en cours qui appuient la diversité et l'inclusion dans le secteur public;
- les partenaires du gouvernement du Canada, notamment la Commission de la fonction publique du Canada, l'École de la fonction publique du Canada, Patrimoine canadien, le Bureau du Conseil privé, Femmes et Égalité des genres Canada et Statistique Canada, qui coordonnent et harmonisent les activités en matière de diversité et d'inclusion;
- les réseaux d'employés et les organisations locales, notamment pour les groupes qui ne sont pas visés par la *Loi sur l'équité en matière d'emploi*.

Le Programme de perfectionnement en leadership Mosaïque fournit aux employés en quête d'équité du niveau EX moins 1 les aptitudes et les compétences dont ils ont besoin pour intégrer le groupe de la direction (EX).

Le programme Mentorat Plus jumelle des employés des groupes visés par l'équité en matière d'emploi²⁸ et des groupes en quête d'équité²⁹ avec des cadres parrains afin de les aider à progresser dans leur carrière, de favoriser

une visibilité accrue dans les réseaux informels et de donner accès à des possibilités de perfectionnement.

Le Forum des conférenciers fédéraux sur l'expérience vécue³⁰ offre aux employés la possibilité de faire part de leurs expériences vécues, d'accroître la sensibilisation et de favoriser l'empathie, ce qui appuie l'objectif du CDI visant à inspirer des mesures pour changer la culture dans la fonction publique.

La page Web « Parcours de carrière pour les employés autochtones » vise à aider les employés autochtones³¹ à planifier leur carrière dans la fonction publique fédérale et à traiter des obstacles liés à l'intégration, au maintien en poste et au perfectionnement professionnel vécus à divers moments de leur carrière.

Annexe E : Réponse de la direction et plan d'action

Réponse de la direction et plan d'action relativement à l'évaluation du Centre sur la diversité et l'inclusion

Reconnaissant que l'évaluation du Centre sur la diversité et l'inclusion (CDI) a été amorcée moins d'un an après la création du CDI et que l'évaluation portait uniquement sur un éventail d'initiatives proposées par le CDI, nous accueillons favorablement les recommandations présentées dans l'évaluation et proposons le plan d'action ci-dessous.

Les actions décrites dans ce plan tiennent compte de la décision prise en 2023 de ne pas renouveler le financement d'une durée limitée du CDI. Toutefois, certains programmes clés se sont poursuivis à la suite de la redéfinition des priorités et de la réaffectation des ressources au sein du BDPRH³².

Recommandation 1 : Le CDI et le BDPRH aident la fonction publique à répondre au besoin d’obtenir des conseils et des directives stratégiques en temps opportun et de façon cohérente et coordonnée en matière d’équité, de diversité et d’inclusion. Pour ce faire, ils dirigeront un organisme axé sur les politiques qui dispose de mécanismes de gouvernance ainsi que de rôles et de responsabilités définis.

Réponse de la direction : En accord. Le BDPRH reconnaît le besoin continu pour les ministères et organismes d’obtenir des conseils et des directives stratégiques en temps opportun et de façon cohérente et coordonnée en matière d’équité, de diversité et d’inclusion, et de disposer de mécanismes de gouvernance clairs ainsi que de rôles et de responsabilités définis.

Mesures proposées pour la recommandation 1	Date de début	Date d’achèvement cible	Bureau de première responsabilité
<p>Le CDI et le BDPRH :</p> <ul style="list-style-type: none"> • examineront leur capacité en matière de conseils et de directives stratégiques conformément aux instruments stratégiques et législatifs relevant de leur mandat; • détermineront les domaines pour lesquels il faut que la capacité soit renforcée; • veilleront à l’existence d’une gouvernance claire ainsi que de rôles et de responsabilités définis. 	Janvier 2024	Juin 2024	CDI et BDPRH

Recommandation 2 : Le CDI et le BDPRH, alors qu'ils continuent de mettre l'accent sur le mandat du programme, examinent les ressources nécessaires pour obtenir les résultats stratégiques du programme tout en tenant compte des capacités et des compétences requises.

Réponse de la direction : En accord. Le BDPRH reconnaît qu'il doit :

- examiner et harmoniser les ressources nécessaires pour l'obtention des résultats stratégiques du programme et la prestation des fonctions de conseil et de programme les plus efficaces;
- s'assurer que les fonctions sont dotées des capacités et des compétences requises.

Mesures proposées pour la recommandation 2	Date de début	Date d'achèvement cible	Bureau de première responsabilité
Le CDI passera en revue ses ressources et y apportera au besoin les modifications qui s'imposent pour atteindre les résultats stratégiques du programme.	Janvier 2024	Juin 2024	CDI

Recommandation 3 : Le BDPRH inclut, pour les nouveaux programmes de diversité et d'inclusion ou les changements aux programmes existants, une stratégie de gestion du changement dans laquelle on reconnaît qu'il faut un rôle de leadership constant et soutenu pour entraîner des changements systémiques.

Réponse de la direction : En accord. Nous convenons que, pour entraîner des changements systémiques, les futurs programmes de diversité et d'inclusion doivent comprendre une stratégie de gestion du changement claire appuyée par un rôle de leadership constant et soutenu.

Mesures proposées pour la recommandation 3	Date de début	Date d'achèvement cible	Bureau de première responsabilité
<p>Le BDPRH établira un cadre de gestion du changement qui :</p> <ul style="list-style-type: none"> • peut être adapté au besoin pour les nouveaux programmes ou les changements aux programmes existants; • reconnaît qu'il faut un rôle de leadership constant et soutenu pour entraîner des changements systémiques. 	Janvier 2024	Mars 2025	BDPRH

Recommandation 4 : Le BDPRH augmente la probabilité d'atteindre ses résultats en examinant la gouvernance et les facteurs de risque des nouvelles initiatives et des initiatives à court terme.

Réponse de la direction : En accord. Le BDPRH prend note de la nécessité de s'appuyer sur de bonnes pratiques de gouvernance et d'atténuer les facteurs de risque pour améliorer ses probabilités d'atteindre ses résultats dans le cadre de la mise en œuvre de nouvelles initiatives et d'initiatives à court terme.

Mesures proposées pour la recommandation 4	Date de début	Date d'achèvement cible	Bureau de première responsabilité
Le BDPRH passera en revue ses structures de gouvernance et les facteurs de risque des nouvelles initiatives et des initiatives à court terme.	Janvier 2024	Mars 2025	BDPRH

Annexe F : Autres programmes du BDPRH en matière de diversité et d'inclusion

► Dans cette section

Données désagrégées sur la diversité et l'inclusion

Les données désagrégées sur la diversité et l'inclusion constituent les données sur la composition de l'effectif des ministères fédéraux. Elles sont interprétées à l'aide d'un outil de visualisation. Ces données :

- indiquent la composition de 21 sous-groupes d'équité en matière d'emploi;
- donnent aux ministères une vue globale des expériences et de la représentation des groupes en quête d'équité;
- permettent aux ministères de cibler plus précisément les lacunes qui demeurent et les mesures à prendre pour améliorer la représentation.

Questionnaire d'auto-identification modernisé

La modernisation du Questionnaire d'auto-identification comprend la mise sur pied d'une plateforme centralisée dans laquelle les ministères collecteront des données sur la représentation conformément à la *Loi sur l'équité en matière d'emploi* et au-delà des quatre groupes désignés. Cette

approche modernisée en matière de gestion des données permet de dresser un portrait plus complet de la diversité démographique de l'effectif, et donc d'améliorer l'évaluation, la production de rapports et la conception de programmes afin de créer un milieu de travail plus inclusif.

Modèle de maturité sur la diversité et l'inclusion

Le modèle de maturité sur la diversité et l'inclusion est un outil d'autoévaluation qui permet aux ministères d'évaluer leur maturité selon cinq dimensions clés de la diversité et de l'inclusion et de prendre des mesures précises adaptées à leur niveau de maturité actuel afin de progresser vers le prochain niveau de maturité.

Initiatives d'atténuation des préjugés

Les initiatives d'atténuation des préjugés sont prises en compte dans les discussions sur la gestion des talents des sous-ministres adjoints et intégrées dans une trousse de mise en œuvre destinée à aider les ministères à mettre sur pied leurs propres initiatives d'atténuation des préjugés :

- tant pour les cadres supérieurs que pour les employés des autres échelons;
- dans le processus de gestion du rendement et des talents;
- dans les autres processus de RH.

Loi sur l'équité en matière d'emploi et politiques connexes

Le BDPRH est responsable de la production de rapports sur l'administration de la *Loi sur l'équité en matière d'emploi* dans l'administration publique centrale, y compris le rapport annuel sur l'équité en matière d'emploi dans la fonction publique, et des activités liées aux politiques suivantes :

- l'examen des indicateurs de l'équité en matière d'emploi du Cadre de responsabilisation de gestion;

- le soutien continu à la mise en œuvre du Plan d'action de la *Loi sur la Déclaration des Nations Unies sur les droits des peuples autochtones* et du plan d'action du partenariat entre les Inuits et la Couronne.

Soutien des initiatives horizontales interministérielles en matière d'équité, de diversité et d'inclusion

Le BDPRH fournit des avis et des conseils en ce qui concerne les initiatives horizontales qui visent à faire progresser l'équité, la diversité et l'inclusion au sein du gouvernement. Ces initiatives horizontales incluent les suivantes :

- 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 du greffier du Conseil privé;
- la Stratégie canadienne de lutte contre le racisme;
- le Plan d'action national de lutte contre la haine.

En outre, le BDPRH participe activement à l'avancement du Plan d'action fédéral 2ELGBTQI et collabore avec :

- le Comité interministériel de terminologie sur l'équité, la diversité et l'inclusion.

Secrétariat des Comités et cercles des champions et des présidents sur l'équité en matière d'emploi

Le BDPRH assume le rôle de secrétariat pour trois sous-ministres champions de l'équité en matière d'emploi nommés par le greffier et les membres de leurs comités respectifs, à savoir des représentants des minorités visibles, des employés fédéraux handicapés et des employés autochtones. Le CDI aide les comités à faire progresser les objectifs d'équité en matière d'emploi, de diversité et d'inclusion dans la fonction publique en mettant à leur disposition une plateforme où ils peuvent réseauter et mettre en commun les pratiques exemplaires des divers ministères.

Planification de la relève des sous-ministres adjoints et bassin de talents

Le BDPRH a élaboré et mis en place une approche intégrale dans l'ensemble de la fonction publique pour reconnaître et encourager les personnes ayant un fort potentiel pour devenir sous-ministres adjoints. L'initiative vise plus particulièrement à accélérer la préparation en vue d'une promotion à un poste EX-05 ou de sous-ministre des personnes faisant partie de groupes désignés par l'équité en matière d'emploi. Des ressources sont également allouées à la constitution d'un bassin de talents inclusif fort qui favorisera la mobilité ascendante des talents issus de la diversité vers tous les niveaux de cadres supérieurs en leur donnant une visibilité accrue auprès des administrateurs généraux et des chefs des RH.

Programme de perfectionnement du leadership des cadres

Le BDPRH assure l'harmonisation entre le Programme de perfectionnement en leadership Mosaïque et son complément, le Programme de perfectionnement du leadership des cadres. Dans le cadre de ce programme qui offre des possibilités d'apprentissage et de perfectionnement aux cadres supérieurs, au moins 50 % des membres de la cohorte des postes de groupe et de niveau EX-01 à EX-03 sont des employés autochtones, des minorités visibles et des personnes en situation de handicap.

-
- 1** Voir les résultats attendus à la sous-section 3.3, « Résultats attendus », à la page 5, et dans le modèle logique figurant à l'annexe B.
 - 2** A summary of the evaluation's findings is in Appendix A.

- 3 Tamtik, M. et Guenter, M. (2020). « Policy Analysis of Equity, Diversity and Inclusion Strategies in Canadian Universities: How Far Have We Come? », *Canadian Journal of Higher Education*, 49(3), pages 41 à 56.
- 4 *Building Leadership Competencies on Diversity and Inclusion: A Case Study in Canada* (Organisation de coopération et de développement économiques).
- 5 Le Comité interministériel de terminologie sur l'équité, la diversité et l'inclusion a été créé pour élaborer conjointement le *Guide de la terminologie liée à l'équité, la diversité et l'inclusion*.
- 6 *L'équité en matière d'emploi dans la fonction publique du Canada pour les exercices 2020 à 2021*.
- 7 On trouvera à l'annexe F une description des autres programmes du BDPRH liés à la diversité et à l'inclusion. Ces activités ne faisaient pas partie de la portée de la présente évaluation.
- 8 Le Secteur de la recherche, de la planification et du renouvellement du BDPRH gère le premier domaine d'intérêt. Le SCT et Emploi et Développement social Canada travaillent conjointement sur le deuxième domaine d'intérêt par l'examen de la *Loi sur l'équité en matière d'emploi*.
- 9 L'annexe D contient des détails sur les intervenants du CDI.

- 10 Le terme « équité en matière d'emploi » désigne les quatre groupes désignés par la *Loi sur l'équité en matière d'emploi* : les Autochtones, les membres de minorités visibles, les personnes en situation de handicap et les femmes. Le terme « en quête d'équité » a été défini dans le *Guide de la terminologie liée à l'équité, la diversité et l'inclusion*. Il est important de noter que les termes utilisés dans le rapport ne correspondent pas nécessairement aux termes de prédilection de tous. Les choix effectués correspondent aux termes utilisés par le CDI lors de son lancement.
- 11 Le modèle logique complet figure à l'annexe B.
- 12 Le rapport d'évaluation a également été examiné par la direction du Programme de développement des leaders noirs et par la Division de la vérification interne du SCT.
- 13 Tamtik M. et Guenter M., « *Policy Analysis of Equity, Diversity and Inclusion Strategies in Canadian Universities: How Far Have We Come?* », *Revue canadienne d'enseignement supérieur*, 2020, vol. 49, no 3, p. 41-56.
- 14 « *Why Doesn't Diversity Training Work? The Challenge for Industry and Academia* », *Anthropology Now*, 2018, vol. 10, p. 48-55, Taylor & Francis Group, LLC.
- 15 *Créer une fonction publique diversifiée et inclusive : Rapport final du Groupe de travail conjoint syndical-patronal sur la diversité et l'inclusion*
- 16 Les évaluateurs examinent la pertinence pour faciliter la prise de décisions éclairées. Bien que ces constatations puissent influencer une évaluation, de nombreux facteurs sont soupesés dans la prise de décision concernant la pertinence.

- 17 Rapport sur le programme pilote Mentorat Plus, Institut sur la gouvernance.
- 18 Les personnes interrogées clés ont également indiqué que la page Web « Parcours de carrière pour les employés autochtones » est le fruit d'une élaboration conjointe, mais aucun document à l'appui n'a été fourni.
- 19 *Créer une fonction publique diversifiée et inclusive : Rapport final du groupe de travail conjoint syndical-patronal sur la diversité et l'inclusion*, paragraphe 2a.
- 20 Les obstacles liés aux langues officielles sont le domaine faisant le plus l'objet de discussions (58 %). Ce domaine ne s'inscrit pas dans la portée du CDI.
- 21 Ce guide est une initiative conjointe de Services publics et Approvisionnement Canada, Femmes et Égalité des genres Canada et le BDPRH.
- 22 *Directive sur l'équité en matière d'emploi, la diversité et l'inclusion*.
- 23 Les résultats escomptés de la Directive sont les suivants : un milieu de travail équitable, diversifié et inclusif où personne ne se voit refuser des perspectives d'emploi ni des avantages pour des raisons non liées à ses compétences ou aux exigences de l'emploi; la direction fait preuve d'un leadership efficace en favorisant l'équité en matière d'emploi, la diversité et l'inclusion en milieu de travail ainsi qu'en y contribuant; et les politiques et pratiques organisationnelles respectent et encouragent l'équité, la diversité et l'inclusion.
- 24 Documents internes du CDI.

- 25 Consultez la page « Programme de perfectionnement en leadership Mosaïque : Rôles et responsabilités ».
- 26 En date de mars 2023, 18 des 39 participants initiaux au Programme avaient été promus à des postes EX-01. Les autres cherchaient un poste de cadre supérieur, s'étaient retirés du processus, avaient entamé des formations linguistiques ou n'avaient pas terminé le Programme.
- 27 Bien que les définitions des termes « diversité » et « inclusion » évoluent avec le temps, les définitions qui figurent dans le rapport Créer une fonction publique diversifiée et inclusive : Rapport final du Groupe de travail conjoint syndical-patronal sur la diversité et l'inclusion ont été utilisées lors du lancement du CDI et appliquées à ses programmes. Ces définitions sont donc utilisées pour la présente évaluation.
- 28 La *Loi sur l'équité en matière d'emploi* désigne quatre groupes visés par l'équité en matière d'emploi, soit les Autochtones, les membres de minorités visibles, les personnes handicapées et les femmes.
- 29 Groupe de personnes qui, parce qu'elles font l'objet de discrimination systémique, sont confrontées à des obstacles qui les empêchent d'avoir le même accès aux ressources et aux occasions auxquelles ont accès d'autres membres de la société et qui sont nécessaires pour qu'elles obtiennent des résultats justes. (Source : Guide de la terminologie liée à l'équité, la diversité et l'inclusion)
- 30 Anciennement le Forum des conférenciers fédéraux sur la diversité et l'inclusion.

31 Nom collectif des premiers peuples de l'Amérique du Nord et de leurs descendants. La Constitution canadienne reconnaît trois groupes distincts de peuples autochtones : les Indiens (appelés « Premières Nations »), les Métis et les Inuits.

32 BDPRH : Bureau du dirigeant principal des ressources humaines

Date de modification :

2024-05-30