



COMMISSION
DE LA FONCTION
PUBLIQUE

RAPPORT

DE VÉRIFICATION SUR
L'ACCÈS EN PROMOTION AUX
EMPLOIS DE CADRE, CLASSE 4,
POUR LE PERSONNEL ISSU
DES MINORITÉS VISIBLES
ET ETHNIQUES

MAI 2023

ÉQUIPE DE VÉRIFICATION

Mame Makhtar Beye
Marc-Antoine Genest
Marie-Pierre Gravel
Naomi Guilbault
Sandra Harvey
Camille Larouche

SOUS LA SUPERVISION DE

Éric Théroux, directeur des activités
de surveillance par intérim

Le présent rapport peut être consulté dans le site Web
de la Commission de la fonction publique :
www.cfp.gouv.qc.ca

La reproduction et la traduction sont autorisées,
à la condition que la source soit indiquée.

Dépôt légal - 2023
Bibliothèque et Archives nationales du Québec
ISBN 978-2-550-93945-0 (version PDF)
© Gouvernement du Québec, 2023

TABLE DES MATIÈRES

LISTE DES FIGURES	5
LISTE DES TABLEAUX.	5
LISTE DES SIGLES	6
LA VÉRIFICATION EN BREF	7
1 MISE EN CONTEXTE.	9
2 OBJECTIFS, CRITÈRES ET PORTÉE	11
3 CADRE NORMATIF	14
3.1 <i>Loi sur l'administration publique.</i>	14
3.2 <i>Loi sur la fonction publique.</i>	14
3.3 <i>Programme d'accès à l'égalité en emploi pour les membres des minorités visibles et ethniques 2018-2023 de la fonction publique du Québec</i>	15
4 CADRE THÉORIQUE	17
4.1 <i>Politique-cadre de gestion des ressources humaines</i>	17
4.2 <i>Stratégie de gestion des ressources humaines 2018-2023</i>	18
4.3 <i>Référentiels de gestion dans la littérature scientifique</i>	19
5 CONSTATS	24
5.1 Mise en œuvre par les MO des actions nécessaires pour atteindre les cibles fixées par le CT	24
5.1.1 <i>Opportunités et obstacles à la promotion du personnel issu des MVE aux emplois de cadre, classe 4</i>	24
5.1.2 <i>Cibles relatives à la promotion du personnel issu des MVE aux emplois de cadre, classe 4</i>	26
5.1.3 <i>Cheminement de carrière du personnel issu des MVE dans la fonction publique</i>	27
5.1.4 <i>Développement du personnel issu des MVE ayant un intérêt ou un potentiel en matière gestion</i>	29
5.1.5 <i>Sensibilisation et formation du personnel sur les mesures retenues</i>	30
5.1.6 <i>L'intégration d'une ou d'un membre du personnel faisant partie des MVE à un emploi de cadre, classe 4, à la suite d'une promotion.</i>	33
5.1.7 <i>L'application des mesures retenues et des résultats obtenus ainsi qu'analyse de la performance et adaptation des mesures</i>	35

5.2	Soutien du SCT envers les MO	36
5.2.1	Portrait des membres des MVE ayant obtenu une promotion à des emplois de cadre, classe 4	36
5.2.2	Stratégie pour amener les MO à atteindre la cible fixée au PAEE concernant le taux de promotion à des emplois de cadre, classe 4	37
5.2.3	Outils proposés aux MO pour soutenir leurs efforts en vue d'atteindre la cible fixée au PAEE concernant le taux de promotion à des emplois de cadre, classe 4	39
6	PORTRAIT DE LA FONCTION PUBLIQUE	41
6.1	Portrait du personnel professionnel dans la fonction publique	41
6.2	Portrait du personnel dans la banque de personnes qualifiées de cadre, classe 4	42
6.3	Portrait des membres des MVE dans un emploi de cadre, classe 4	43
6.4	Portrait des promotions à des emplois de cadre, classe 4	44
7	ÉTALONNAGE	46
7.1	Pratiques dans d'autres organisations	46
7.2	Pratiques dans d'autres administrations publiques	49
7.3	Études, vérifications et sondages	51
	CONCLUSION	55
	COMMENTAIRES DES MINISTÈRES ET DES ORGANISMES VÉRIFIÉS	57
	COMMENTAIRES DU SCT	58
	ANNEXE I RESPONSABILITÉS AU REGARD DU PAEE	59
	ANNEXE II TABLEAU SYNTHÈSE DES CONSTATS RELATIFS AUX QUATRE MO VISÉS	59
	ANNEXE III TABLEAU SYNTHÈSE DES CONSTATS RELATIFS AU SCT	70
	ANNEXE IV AUTRES POINTS À SOULIGNER PROVENANT DES RÉPONSES DES DRH DES MO VÉRIFIÉS	76
	ANNEXE V AUTRES POINTS À SOULIGNER PROVENANT DES RÉPONSES DES CADRES DES MO VÉRIFIÉS	79
	ANNEXE VI NOMBRE DE PROMOTIONS À TITRE DE CADRE, CLASSE 4, DANS LES MO VÉRIFIÉS	83
	RÉFÉRENCES	84

LISTE DES FIGURES

Figure 1	Candidat(e)s qualifié(e)s dans la BPQ de cadre, classe 4	42
Figure 2	Candidat(e)s disponibles dans la BPQ de cadre, classe 4, au 31 mars . .	43
Figure 3	Candidat(e)s non disponibles dans la BPQ de cadre, classe 4, au 31 mars	43
Figure 4	Nombre de promotions à titre de cadre, classe 4.	44
Figure 5	Taux de promotion des membres des MVE à des emplois de cadre, classe 4.	45
Figure 6	Bonnes pratiques dans les organisations interrogées.	46
Figure 7	Qualités requises pour la promotion des membres des minorités visibles par rapport à celles reconnues par les DRH et les syndicats .	52
Figure 8	Cinq étapes clés du processus de nomination	53
Figure 9	Obstacles à l'efficacité des programmes de DI	54

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1	Sommaire des référentiels de bonnes pratiques consultés par la Commission	20
Tableau 2	Constats pour les cadres interrogés dans chaque MO	33
Tableau 3	Portrait du personnel professionnel dans la fonction publique au 31 mars	42
Tableau 4	Nombre de cadres, classe 4, au 31 mars	44

LISTE DES SIGLES

BNC	Banque Nationale du Canada
BPQ	Banque de personnes qualifiées
CDPQ	Caisse de dépôt et placement du Québec
CFP du Canada	Commission de la fonction publique du Canada
CGRH	Conseillères ou conseillers en gestion des ressources humaines
CNESST	Commission des normes, de l'équité, de la santé et de la sécurité du travail
CT	Conseil du trésor
DI	Diversité et inclusion
DRH	Direction des ressources humaines
LAP	<i>Loi sur l'administration publique</i>
LDA	Liste de déclaration d'aptitudes
LFP	<i>Loi sur la fonction publique</i>
MCE	Ministère du Conseil exécutif
MIFI	Ministère de l'Immigration, de la Francisation et de l'Intégration
MO	Ministères et organismes
MVE	Minorités visibles et ethniques
PAEE	<i>Programme d'accès à l'égalité en emploi pour les membres des minorités visibles et ethniques 2018-2023</i>
PGAGL	Programme gouvernemental d'apprentissage du gestionnaire-leader
PGL	Parcours du gestionnaire-leader
RH	Ressources humaines
SAAQ	Société de l'assurance automobile du Québec
SAGIR	Solutions d'affaires en gestion intégrée des ressources
SCT	Secrétariat du Conseil du trésor
SMDO	Sous-ministre ou dirigeante ou dirigeant d'organisme



LA VÉRIFICATION EN BREF

Les travaux menés par la Commission de la fonction publique (Commission) portaient sur la promotion des membres des minorités visibles et ethniques (MVE) de la fonction publique à des emplois de cadre, classe 4. Ils visaient à s'assurer que les ministères et les organismes (MO) mettent en œuvre les actions nécessaires pour atteindre les cibles fixées par le Conseil du trésor (CT) dans le *Programme d'accès à l'égalité en emploi pour les membres des minorités visibles et ethniques 2018-2023* (PAEE)¹. La vérification visait également à s'assurer que le Secrétariat du Conseil du trésor (SCT) soutient les MO en vue de favoriser la promotion des membres des MVE à des emplois de cadre, classe 4. Les quatre MO ciblés pour la vérification sont les suivants :

- la Commission des normes, de l'équité, de la santé et de la sécurité du travail (CNESST);
- la Société de l'assurance automobile du Québec (SAAQ);
- le ministère du Conseil exécutif (MCE);
- le ministère de l'Immigration, de la Francisation et de l'Intégration (MIFI).

Les travaux effectués permettent de conclure que :

- deux des quatre MO vérifiés ont effectué une analyse des opportunités et des obstacles;
- les quatre MO informent le personnel issu des MVE des perspectives de carrières par divers moyens de communication;
- les quatre MO ont mis en place des mesures concernant le développement des membres des MVE chez qui ils décèlent un intérêt ou un potentiel en matière de gestion;
- 13 % des cadres interrogés connaissent la cible annuelle progressive (taux de promotion) visant à augmenter la présence des membres des MVE dans les emplois de cadre, classe 4;
- les quatre MO ne disposent pas d'information sur les obstacles rencontrés lors de l'intégration en emploi des nouveaux cadres, classe 4;

1. SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR, *Programme d'accès à l'égalité en emploi pour les membres des minorités visibles et ethniques 2018-2023 – Une fonction publique forte de sa diversité*, Québec, SCT, mai 2018, 28 p.

- les quatre MO exercent un suivi de l'application des mesures retenues en vue de favoriser la promotion des membres des MVE aux emplois de cadre;
- le SCT dispose d'un portrait complet, fiable, utile et accessible des membres des MVE dans chaque MO;
- le SCT a établi une stratégie et propose des outils aux MO pour soutenir leurs efforts dans l'atteinte de la cible fixée au PAEE concernant le taux de promotion pour les cadres, classe 4.

Parallèlement, cette vérification visait à brosser un portrait des membres des MVE dans la fonction publique québécoise et à recenser les bonnes pratiques de gestion en matière de diversité et d'inclusion (DI) qui pourraient être applicables dans les MO. Cette recension s'est effectuée par le biais d'une recherche dans la littérature scientifique ainsi que dans d'autres administrations publiques et organisations, notamment au moyen d'un questionnaire. Les emplois de cadre, classe 4, sont un bassin important de candidat(e)s potentiels pour des emplois de la haute direction. Par conséquent, il importe de s'assurer que les MO mettent en place de saines pratiques de gestion qui respectent les principes d'équité et d'impartialité et qui favorisent l'accès en promotion aux emplois de cadre pour le personnel issu des MVE.



MISE EN CONTEXTE

Le gouvernement du Québec reconnaît l'importance d'une fonction publique représentative de la société québécoise depuis plusieurs années. Il souhaite offrir à la population du Québec les mêmes chances d'obtenir un emploi dans la fonction publique. C'est pourquoi il a mis sur pied des programmes et a adopté des mesures pour favoriser l'embauche de membres des groupes cibles. Il entend ainsi corriger la situation des membres des MVE qui font partie de groupes discriminés en emploi. Le SCT a la responsabilité de proposer au CT des orientations et des politiques en matière d'accès à l'égalité en emploi. Étant donné que la population active et les besoins de main-d'œuvre ont grandement évolué, il a révisé en 2018 le programme d'accès à l'égalité pour refléter cette nouvelle réalité. C'est au terme de travaux qui ont nécessité la collaboration de divers MO qu'il a élaboré le PAEE. Celui-ci traduit la volonté ferme du gouvernement de compter pleinement sur la richesse de la diversité québécoise.

Minorités visibles et ethniques

Minorités visibles : Les personnes, autres que les Autochtones, qui ne sont pas de race blanche ou qui n'ont pas la peau blanche.

Minorités ethniques : Les personnes, autres que les Autochtones et les membres d'une minorité visible, dont la langue maternelle n'est ni le français ni l'anglais².

Un taux d'embauche annuel de 25 % a été fixé pour l'ensemble des groupes cibles pour tous les emplois pris globalement. Dans le but d'augmenter la présence des membres des MVE, le CT a adopté une cible de représentativité globale de 18 % à atteindre d'ici le 31 mars 2023. Il a réparti cette cible selon des regroupements de régions pour tenir compte des réalités régionales. En vue d'augmenter la présence des membres des MVE au sein du personnel d'encadrement, il a également établi un objectif d'accès progressif à des emplois de cadre, classe 4, pour les membres des MVE. Le taux de promotion ciblé était de 10 % pour l'année financière 2018-2019, de 15 % pour 2019-2020 et de 20 % pour les années suivantes jusqu'au 31 mars 2023. Cet objectif doit passer par l'effort collectif des MO; toutefois, le CT ne leur a fixé aucune cible individuelle particulière. Les efforts de promotion à des emplois de cadre, classe 4, de chaque MO devront contribuer à l'atteinte, d'ici le 31 mars 2023, de la cible de 6 % de représentativité pour l'ensemble du personnel d'encadrement³.

2. SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR, *op. cit.*, note 1, p. 5.

3. *Ibid.*, p.14 et 15.

Une fonction publique inclusive doit permettre l'égalité d'accès des membres des MVE aux emplois d'encadrement. Il importe de s'assurer que les MO mettent en place des pratiques de gestion favorisant l'accès en promotion aux emplois de cadre pour le personnel issu des MVE.



OBJECTIFS, CRITÈRES ET PORTÉE

Les objectifs de cette vérification étaient de s'assurer que, pour la promotion des membres des MVE de la fonction publique à des emplois de cadre, classe 4, les MO mettent en œuvre les actions nécessaires pour atteindre les cibles fixées par le CT et que le SCT soutient les MO en vue de favoriser la promotion des membres des MVE à des emplois de cadre, classe 4. Cette vérification visait aussi à brosser un portrait de la situation du personnel issu des MVE et à recenser les bonnes pratiques de gestion qui pourraient être applicables dans le contexte de la fonction publique québécoise.

Cette vérification aurait pu se limiter au cadre normatif, c'est-à-dire, au respect des dispositions de la *Loi sur la fonction publique* (LFP)⁴, de la *Loi sur l'administration publique* (LAP)⁵ et des mesures contenues dans le PAEE. Toutefois, puisque les MO et le SCT avaient jusqu'au 31 mars 2023 pour mettre en œuvre ces mesures, qu'un nouveau programme d'accès à l'égalité en emploi en cette matière devrait débiter au printemps 2023 et que les nouvelles règles en matière de dotation entraient en vigueur le 21 février 2022, la Commission a jugé nécessaire de l'étendre aux bonnes pratiques dérivées du cadre normatif dans un objectif de pérennité de ses travaux. Les critères ont donc été définis essentiellement à partir d'un cadre théorique reposant sur la *Politique-cadre de gestion des ressources humaines* (Politique-cadre)⁶, la *Stratégie de gestion des ressources humaines* (Stratégie)⁷ et des référentiels de bonnes pratiques de gestion en matière de DI.

La Commission a retenu les 10 critères suivants :

1. Au sein de leur organisation, les MO devraient analyser les opportunités et les obstacles relatifs à la promotion du personnel issu des MVE aux emplois de cadre, classe 4;

4. QUÉBEC, *Loi sur la fonction publique*, RLRQ, c. F-3.1.1.

5. QUÉBEC, *Loi sur l'administration publique*, RLRQ, c. A-6.01.

6. SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR, *Politique-cadre de gestion des ressources humaines*, Québec, SCT, 2013, 37 p., [En ligne], www.tresor.gouv.qc.ca/fileadmin/PDF/publications/politique_cadre_gestion_rh.pdf (Consulté le 27 janvier 2022).

7. SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR, *Stratégie de gestion des ressources humaines 2018-2023 : Innover. Se renouveler*, Québec, SCT, 2018, 34 p., [En ligne], https://www.tresor.gouv.qc.ca/fileadmin/PDF/ressources_humaines/Strategie_GRH/strategie_GRH.pdf (Consulté le 27 janvier 2022).

2. Sur la base d'un diagnostic qui leur est propre, les MO devraient se fixer des cibles relatives à la promotion du personnel issu des MVE aux emplois de cadre, classe 4, et ces cibles devraient être approuvées par la ou le sous-ministre ou par la dirigeante ou le dirigeant d'organisme (SMDO);
3. Les MO devraient informer le personnel issu des MVE du cheminement de carrière dans la fonction publique;
4. Les MO devraient soutenir le développement du personnel issu des MVE chez qui ils décèlent un intérêt ou un potentiel en matière de gestion;
5. Les MO devraient sensibiliser et former sur les mesures retenues les gestionnaires et les membres du personnel susceptibles de contribuer à la promotion du personnel issu des MVE aux emplois de cadre, classe 4;
6. À la suite de la promotion d'une ou d'un membre du personnel issu des MVE à un emploi de cadre, classe 4, les MO devraient faciliter son intégration dans ses nouvelles fonctions;
7. Les MO devraient exercer un suivi tant de l'application des mesures retenues pour favoriser la promotion du personnel issu des MVE aux emplois de cadre, classe 4, que des résultats obtenus, analyser leur performance et adapter leurs mesures, si nécessaire;
8. Le SCT devrait disposer d'un portrait des membres des MVE ayant obtenu une promotion à des emplois de cadre, classe 4, dans chaque MO;
9. Le SCT devrait établir une stratégie pour amener les MO à atteindre la cible fixée au PAEE concernant le taux de promotion à des emplois de cadre, classe 4;
10. Le SCT devrait proposer des outils aux MO pour soutenir leurs efforts dans l'atteinte de la cible fixée au PAEE concernant le taux de promotion à des emplois de cadre, classe 4.

Il est à noter que les MO et le SCT n'avaient pas l'obligation formelle de respecter les critères que la Commission avait déterminés étant donné que ceux-ci reposent essentiellement sur de bonnes pratiques et non strictement sur le cadre normatif. À la suite de nos constats, il a donc été jugé plus approprié de formuler des encouragements et, en conséquence, il n'a pas été nécessaire de formuler des recommandations au sens des normes de vérifications usuelles.

La vérification ne concerne que les membres des MVE. Elle exclut les groupes cibles suivants : les femmes, les personnes handicapées, les anglophones et les Autochtones. La période de référence pour cette vérification s'étendait du 1^{er} avril 2019 au 31 mars 2021. Cependant, à des fins pratiques, certains éléments en dehors de cette période sont tout de même mentionnés dans le présent rapport. La vérification porte sur les emplois de cadre, classe 4, puisqu'il s'agit d'un bassin important de candidat(e)s potentiels pour des emplois de la haute direction.

La détermination des MO retenus aux fins de la vérification s'est effectuée sur la base de certains critères, dont le nombre de cadres, classe 4, en poste au 31 mars 2021, puisque ceux-ci peuvent davantage contribuer à la cible de 20 % à atteindre collectivement concernant le taux de promotion des membres des MVE à des emplois de cadre, classe 4. Le nombre de promotions offertes à des emplois de cadre, classe 4, durant la période de référence a également été pris en considération. De plus, considérant qu'une très forte proportion des membres des MVE réside dans la région de Montréal ou de Laval, la Commission a sélectionné des MO avec des postes de cadre, classe 4, ayant l'une de ces régions comme port d'attache. La sélection a aussi été effectuée sur la base des autres travaux qui étaient déjà en cours à la Commission dans les différents MO.

La vérification s'est effectuée sur la base des informations et des documents fournis par les MO et le SCT en rapport avec les critères indiqués ci-haut et de leur analyse par la Commission. Cette dernière a ainsi pu mieux cerner leurs stratégies d'intervention et leurs objectifs organisationnels. Durant ses travaux, la Commission a notamment transmis un questionnaire aux représentant(e)s des directions des ressources humaines (DRH) des MO vérifiés. Ce questionnaire visait à évaluer, entre autres, si des actions sont mises en œuvre pour atteindre les cibles du PAEE, mais aussi à connaître leurs pratiques et leurs opinions sur divers sujets reliés à cette vérification. Elle a également transmis un questionnaire à 40 cadres (10 cadres par MO), classes 2 et 3, sélectionnés aléatoirement, pour évaluer, notamment, si les cibles du PAEE sont connues de ceux-ci et si des actions sont mises en œuvre pour les atteindre. La Commission a choisi d'interroger des cadres, classes 2 et 3, puisque ce sont eux qui sont les plus susceptibles de nommer des membres des MVE à des postes de cadre, classe 4. La Commission a aussi acheminé un questionnaire à une représentante du SCT pour, entre autres, s'assurer que le SCT soutient les MO en vue de favoriser la promotion des membres des MVE à des emplois de cadre, classe 4. Elle a également analysé des données recueillies auprès du SCT en vue de brosser un portrait du personnel issu des MVE dans la fonction publique québécoise.

Enfin, la Commission a recensé les mesures appliquées dans d'autres administrations publiques, particulièrement à la Commission de la fonction publique du Canada (CFP du Canada), notamment au moyen d'un questionnaire. Différents référentiels de gestion dans la littérature scientifique ont aussi été consultés afin de documenter les pratiques en matière de DI. De plus, elle a recensé les façons de faire d'autres organisations telles qu'Air Canada, la Banque Nationale du Canada (BNC), la Caisse de dépôt et placement du Québec (CDPQ), le Mouvement des Caisses Desjardins (Desjardins), Hydro-Québec, Loto-Québec, Radio-Canada, la Ville de Québec et la Ville de Montréal, en les consultant par le biais d'un questionnaire.



CADRE NORMATIF

Cette section définit brièvement le cadre normatif utilisé pour cette vérification et qui était en vigueur au moment de celle-ci.

3.1 LOI SUR L'ADMINISTRATION PUBLIQUE

Le chapitre III de la LAP indique au premier alinéa de l'article 31, que le CT établit des politiques de gestion des ressources humaines de la fonction publique en tenant compte des objectifs de la LFP et au deuxième alinéa qu'il favorise notamment l'élaboration, par les MO, d'un plan de développement des ressources humaines et d'un plan de relève. La LAP précise également à l'article 35 que le CT établit des programmes d'accès à l'égalité en vue de corriger la situation de personnes faisant partie de groupes victimes de discrimination en emploi.

3.2 LOI SUR LA FONCTION PUBLIQUE

Selon l'article 3, il est stipulé que la LFP institue un mode d'organisation des ressources humaines destiné entre autres à favoriser : l'utilisation et le développement des ressources humaines d'une façon optimale; l'égalité d'accès de tous les citoyens à la fonction publique; l'impartialité et l'équité des décisions affectant les fonctionnaires; ainsi que la contribution optimale, au sein de la fonction publique, des diverses composantes de la société québécoise.

Les articles 37 et 38 rendent responsable la ou le SMDO de la gestion des ressources humaines dans leur organisation ou leur entité. La LFP précise au deuxième alinéa de l'article 39 que la gestion des ressources humaines comprend, notamment, la planification, l'organisation, la direction, le développement et l'évaluation des ressources humaines.

L'article 43⁸ énonce que les conditions d'admission à un processus de qualification doivent permettre l'application des politiques du gouvernement concernant, entre autres, les programmes d'accès

8. Cet article était en vigueur durant la période de référence de la présente vérification. Le pendant de cette disposition est dorénavant l'article 46 de la LFP.

à l'égalité qui visent, notamment, les femmes, les membres de communautés culturelles, les personnes handicapées ou les Autochtones.

Enfin, au quatrième alinéa, l'article 53⁹ précise que si, parmi les personnes pouvant être choisies, une de celles-ci est visée par un programme d'accès à l'égalité, la ou le SMDO tient compte, lors de sa nomination, des objectifs fixés par ce programme et des objectifs d'embauche, déterminés par le CT, à l'égard des diverses composantes de la société québécoise.

3.3 PROGRAMME D'ACCÈS À L'ÉGALITÉ EN EMPLOI POUR LES MEMBRES DES MINORITÉS VISIBLES ET ETHNIQUES 2018-2023 DE LA FONCTION PUBLIQUE DU QUÉBEC

Le PAEE vise à augmenter la présence des membres des MVE dans la fonction publique. Il entend ainsi corriger la situation des membres des MVE faisant partie de groupes victimes de discrimination en emploi. Il renforce également les pratiques assurant à toutes et tous l'accès à l'égalité en emploi dans la fonction publique et facilitant l'intégration en emploi et le cheminement de carrière des membres des MVE, notamment dans des emplois d'encadrement. Le PAEE contient les mesures suivantes :

- Des mesures de redressement qui visent à augmenter la présence des membres des MVE afin qu'elle soit représentative de la population du Québec. Au niveau de la progression de carrière, une cible particulière est fixée pour accroître la présence des membres des MVE dans les emplois d'encadrement.
- Des mesures de sensibilisation qui visent à favoriser l'adhésion de l'ensemble du personnel aux apports positifs d'une fonction publique reflétant la diversité. Le MCE transmet les attentes gouvernementales aux SMDO voulant augmenter la représentativité des différentes composantes de la société québécoise au sein de leur organisation. En vue de favoriser l'atteinte des objectifs fixés en matière d'embauche et d'intégration en emploi, le PAEE inclut de la sensibilisation auprès des SMDO, des gestionnaires et du personnel (attentes, guide, formation, diffusion d'information concernant les membres des MVE durant les activités publiques, opération pour inciter les membres des MVE à se déclarer comme membres d'un groupe cible, etc.).

9. Cet article était en vigueur durant la période de référence de la présente vérification. Le pendant de cette disposition est dorénavant l'article 50 de la LFP.

- Des mesures visant l'égalité des chances dans le but d'éliminer les obstacles à l'embauche et au cheminement de carrière. Ces mesures ont pour objectif de favoriser la progression de carrière des membres des MVE, notamment concernant la préparation de la relève de gestion par exemple par le partage d'histoires à succès ou en favorisant la présence de gestionnaires appartenant aux MVE dans des initiatives gouvernementales.
- Des mesures d'intégration organisationnelles qui visent à assurer un milieu de travail inclusif pour favoriser la rétention des membres des MVE. Dès leur entrée en fonction, un programme d'accueil gouvernemental en ligne est offert. Pour soutenir les gestionnaires, le PAEE mentionne l'élaboration de différents outils (guide, formation, capsule de sensibilisation).
- Des mesures de concertation qui visent à favoriser la consultation avec les divers intervenants et intervenantes et l'échange de bonnes pratiques, notamment par la mise en place d'un réseau interministériel de personnes désignées en matière d'accès à l'égalité.



CADRE THÉORIQUE

Cette section définit brièvement le cadre théorique utilisé pour cette vérification.

4.1 POLITIQUE-CADRE DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

La Politique-cadre établit des orientations prioritaires ainsi que les actions et les mesures structurantes qui encadrent la gestion des ressources humaines dans la fonction publique. Il importe que les MO adoptent des stratégies d'action de la planification de la main-d'œuvre de façon proactive, dans une optique de gestion efficace de la relève, notamment en ce qui touche les fonctions de gestion. La Politique-cadre indique que les MO doivent *a priori* considérer les objectifs gouvernementaux d'embauche ainsi que les programmes d'accès à l'égalité.

Au sujet de la gestion de la main-d'œuvre, la Politique-cadre précise que les modes de gestion des MO doivent permettre l'atteinte d'objectifs gouvernementaux et refléter une vision de l'État employeur, par-delà les missions sectorielles et les structures administratives. Le Québec peut compter sur une main-d'œuvre des plus diversifiées, et la fonction publique doit miser sur cette richesse pour relever les défis relatifs à la main-d'œuvre auxquels elle est confrontée.

En matière de développement de la main-d'œuvre, la Politique-cadre indique qu'il importe que les MO misent sur des approches de développement variées (apprentissage par les pairs, accompagnement individuel, communautés de praticiennes et praticiens, formation en ligne, conduite de mandats spécifiques, affectations de stages...). Ces approches auront pour effet d'accroître la capacité du personnel à utiliser ses connaissances en situation d'emploi et à les diversifier, et elles lui permettront d'acquérir de nouvelles compétences, notamment dans une perspective de progression de carrière. La Politique-cadre indique que le renouvellement de la fonction publique constitue un enjeu majeur auquel il faut répondre, et que le développement de la relève constitue un moyen à privilégier pour assurer la qualité et

la pérennité des services publics. Aussi est-il attendu que les MO participent activement à toute démarche gouvernementale visant le développement du leadership de gestion.

De plus, la Politique-cadre stipule que la gestion du rendement et des contributions est essentielle, notamment au regard de la rétention des ressources humaines au sein de la fonction publique. Cette gestion implique la mise en place d'un processus formel de gestion du rendement et de contribution qui favorisent l'engagement et la performance des personnes à l'égard des résultats attendus et de l'atteinte des objectifs gouvernementaux. Cette gestion du rendement repose essentiellement sur la détermination d'attentes reliées, entre autres, aux programmes, aux objectifs et aux mandats organisationnels. Ce processus implique aussi un dialogue structuré qui permet de déceler les besoins et les ambitions de la personne relativement à son développement professionnel.

Le CT doit disposer des données et des renseignements indispensables à l'exercice de ses fonctions de gouvernance, d'encadrement et de soutien des MO. Il doit s'assurer de la mise œuvre des démarches, des processus, des dispositifs et des autres moyens nécessaires à la réalisation des orientations de la présente Politique-cadre et à l'atteinte des résultats escomptés soient atteints. Le CT compte sur l'engagement et la coresponsabilité des actrices et acteurs de la gouvernance et de la gestion des ressources humaines, notamment par la nécessité de mesurer les résultats.

4.2 STRATÉGIE DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES 2018-2023

La Stratégie, diffusée par le SCT, outille les MO dans l'accomplissement de leur mission. Elle leur indique différents axes, dont l'expertise et la relève, la diversité et la performance; ainsi que des actions nécessaires à la saine gestion des ressources humaines.

En ce qui a trait à l'expertise et à la relève, la Stratégie comprend des actions pour repérer et attirer une relève diversifiée, notamment par la promotion des carrières. Par exemple, des portraits de membres du personnel inspirants ou encore des ambassadrices ou ambassadeurs présents lors d'activités et de salons liés à l'emploi peuvent partager leur expérience professionnelle et établir un contact direct avec les personnes. La Stratégie insiste sur l'importance du développement continu, entre autres, par la mise en place de parcours d'apprentissage et par l'accompagnement assurant le perfectionnement d'une personne tout au long de sa carrière, et plus particulièrement au cours des périodes de transition. Le mentorat avec des personnes plus expérimentées, l'apprentissage en ligne, la réalisation de mandats spéciaux et les

groupes de codéveloppement sont des exemples mis de l'avant dans la Stratégie. L'instauration de programmes destinés à la relève à fort potentiel fait aussi partie de cet axe. La mention d'outils mis à la disposition des MO est aussi abordée dans le but de les aider à repérer et à soutenir la relève.

Sur le plan de la diversité, la Stratégie comporte des actions pour tenir compte de la richesse de la diversité québécoise. Elle encourage les MO à miser sur une fonction publique inclusive, notamment au moyen de diverses mesures de sensibilisation et d'intégration pour soutenir le renforcement de la diversité et la reconnaissance des contributions de tous. En outre, la Stratégie explique que le PAEE permet de renforcer la présence des membres des MVE dans toutes les régions du Québec.

En ce qui concerne la performance, la Stratégie vise l'excellence en gestion par le renforcement et le maintien des habiletés de gestion grâce à l'offre de programmes et d'activités d'accompagnement à l'intention des gestionnaires et de la relève de gestion. La Stratégie met l'accent sur les actions qui soutiennent les étapes clés de la carrière, notamment à l'entrée dans des fonctions de gestion et au moment de la progression vers un poste de niveau supérieur. Elle précise que les mesures appliquées viennent soutenir le repérage et la préparation de la relève, le stage probatoire, l'accession à des fonctions de gestion et la progression de carrière. Elle donne comme exemples des programmes, de la formation, des parcours ciblés, du mentorat, des séminaires et du codéveloppement.

4.3 RÉFÉRENTIELS DE GESTION DANS LA LITTÉRATURE SCIENTIFIQUE

La Commission a recensé différents référentiels de gestion dans la littérature scientifique afin de documenter les pratiques en matière de DI et de déterminer ses critères de vérification. Voici un sommaire des référentiels consultés.

TABLEAU 1

Sommaire des référentiels de bonnes pratiques consultés par la Commission

RÉFÉRENTIELS	ÉLÉMENTS DE BONNE PRATIQUE RELEVÉS
<i>Building inclusive workplaces: assessing the evidence^a</i>	- Analyser les données existantes sur la main-d'œuvre pour découvrir les obstacles à l'inclusion. - Mettre en place des politiques de DI. - Tenir compte de l'importance particulière du personnel de la DRH sur le plan de l'évaluation et de l'amélioration des pratiques en matière de DI. - Utiliser les données organisationnelles, suivies au fil du temps, pour revoir les politiques et les pratiques. - Communiquer clairement les politiques en vigueur pour soutenir la DI au travail.
<i>Building Leadership Competencies on Diversity and Inclusion: A case study in Canada^b</i>	- Formation et perfectionnement : - formations liées aux compétences; - mentorat; - affectations temporaires ou intérimaires; - coaching. - Meilleure utilisation et compréhension des données, notamment par des entrevues de départ. - Données d'enquête auprès du personnel pour concevoir un indice d'inclusion.
<i>Diversity Leads 2020: Diverse representation in Leadership: A review of Eight Canadian Cities^c</i>	- Formation obligatoire sur la DI. - Élaboration de guides sur la DI. - Mentorat et coaching pour augmenter les occasions de développement des personnes racialisées. - Réalisation de sondages qui abordent la DI. - Réalisation d'une analyse comparative. - Fixation d'objectifs mesurables. - Suivi des données et des effets des politiques et des pratiques. - Détermination des actions spécifiques qui peuvent éliminer les obstacles.
<i>Diversity management that works : an evidence-based view^d</i>	- Comprendre le contexte organisationnel et adapter en conséquence les approches en matière de DI. - Détenir des indicateurs de performance reliés à la DI. - Fixer des objectifs de diversité de la main-d'œuvre. - Exploiter les données existantes de l'organisation pour recenser les problèmes et suivre les progrès en matière de diversité. - Disposer de données de haute qualité sur les personnes : ces données aident les employeurs à concevoir et à cibler des activités et à surveiller les changements dans la diversité. Des données médiocres ou inexistantes peuvent constituer un sérieux obstacle au progrès. - Offrir de la formation obligatoire sur les préjugés inconscients. - Positionner la DI comme un enjeu stratégique important et communiquer l'importance des interventions de formation. - Tenir les gestionnaires responsables de leurs progrès vers les objectifs organisationnels de DI.
<i>Diversity statistics in the OECD: How do OECD countries collect data on ethnic, racial and indigenous identity?^e</i>	- Évaluer les progrès des politiques de diversité. - Utiliser les données sur la diversité pour mesurer les performances par rapport aux objectifs préalablement convenus, pour voir si les stratégies fonctionnent.

- a. CIPD, *Building inclusive workplaces: assessing the evidence*, London, Chartered Institute of Personnel and Development, 2019, 33 p., [En ligne]. https://www.cipd.co.uk/Images/building-inclusive-workplaces-report-sept-2019_tcm18-64154.pdf (Consulté le 6 avril 2022).
- b. OCDE, *Building Leadership Competencies on Diversity and Inclusion: A case study in Canada*, [En ligne]. <https://www.oecd.org/gov/pem/public-sector-leadership-implementation/pem-leadership/Canada-case-study.pdf> (Consulté le 4 avril 2022).
- c. DIVERSITY INSTITUTE, *Diversity Leads 2020: Diverse representation in Leadership: A review of Eight Canadian Cities*, 2020, 107 p., [En ligne]. https://www.torontomu.ca/diversity/reports/DiversityLeads_2020_Canada.pdf (Consulté le 12 avril 2022).
- d. CIPD, *Diversity management that works : an evidence-based view*, London, Chartered Institute of Personnel and Development, 2019, 51 p., [En ligne]. https://www.cipd.co.uk/Images/7926-diversity-and-inclusion-report-revised_tcm18-65334.pdf (Consulté le 6 avril 2022).
- e. C. BALESTRA et L. FLEISCHER, *Diversity statistics in the OECD: How do OECD countries collect data on ethnic, racial and indigenous identity?*, Documents de travail de l'OCDE sur les statistiques, n° 2018/09, Paris, Éditions OCDE, 2018, 55 p.

<i>Government at a Glance 2021^f</i>	• Mises en place de stratégies de DI. • Programmes de <i>coaching</i>. • Formation sur la reconnaissance des préjugés pour les gestionnaires et les membres de comité de sélection. • Minimalisation des biais tout au long des processus de recrutement et de sélection.
<i>Guide pour outiller les PME en relations interculturelles et gestion de la diversité^g</i>	• Accueil et intégration: expliquer clairement les attentes. • Désignation d'une personne pour accompagner la ou le membre du personnel, l'aider à comprendre sa tâche ou pour faciliter son intégration.
<i>Guide pratique de la gestion de la diversité interculturelle en emploi^h</i>	• S'assurer d'enlever les obstacles à la promotion, surtout au moment des entrevues (biais culturels et préjugés). • Repérer et éliminer les obstacles à l'intégration des membres des MVE. • Afficher les postes (inscription du principe d'égalité d'accès à l'emploi, images qui représentent la diversité, etc.). • Implanter un programme d'accueil. • Organiser des activités culturelles de rencontre et de partage. • Réaliser une évaluation des compétences et un plan de gestion pour la relève. • Intégrer de la diversité interculturelle dans les valeurs de l'entreprise. • Adopter une politique sur la DI : faire en sorte que tous les gestionnaires s'approprient la politique et les objectifs. • Produire un plan d'action avec des objectifs spécifiques. • Communiquer régulièrement les orientations relatives à la diversité interculturelle au moyen de différents canaux de communication, notamment par les dirigeant(e)s : - lettre de la présidence; - bulletin interne; - affiches en milieu de travail. • Désigner une personne responsable de la coordination et du suivi de la politique, pour réaliser des sondages internes ou évaluer les progrès obtenus. • Favoriser le développement des compétences : - séances d'information et de sensibilisation données aux cadres et à l'ensemble du personnel; - accompagnement des cadres, en petits groupes ou individuellement; - lectures et vidéos. • Assurer des suivis réguliers, notamment pour la formation qui relève également de la direction qui doit en suivre l'évolution et exiger des évaluations. • Réaliser des entrevues d'embauche en contexte de diversité culturelle : - conscience accrue de l'existence des biais culturels et des préjugés qui mènent souvent à la discrimination indirecte au moment de l'entrevue; - formation obligatoire à ce sujet pour les gestionnaires et les personnes qui effectuent de la dotation. • Mettre en œuvre des actions pour augmenter la mobilité interne et verticale des minorités visibles : - mentorat, notamment lors de l'accueil et de l'intégration; - <i>coaching</i>; - réseautage à l'interne; - entrevues de fin d'emploi pour déterminer les circonstances des départs et de repérer les obstacles d'intégration. • Rendre les gestionnaires redevables de leurs actions en matière de diversité culturelle.

f. OCDE, *Government at a Glance 2021*, Paris, Éditions OCDE, 2021, 280 p.

g. IRIPI, *Guide pour outiller les PME en relations interculturelles et gestion de la diversité*, Montréal, Institut de recherche sur l'intégration professionnelle des immigrants, 2017, 28 p.

h. EMPLOI-QUÉBEC, *Guide pratique de la gestion de la diversité interculturelle en emploi*, Montréal, Mouvement québécois de la qualité, 2005, 95 p.

<i>La gestion de la diversité : caractéristiques et implantationⁱ</i>	• L'implication de la direction est une condition essentielle. • L'importance de l'intégration horizontale, liant la gestion de la diversité aux politiques et aux pratiques des différents départements. • L'importance de communiquer le projet de gestion de la diversité au personnel de l'organisation. • Formation. • Mentorat.
<i>Next generation diversity and inclusion policies in the public service: Ensuring public services reflect the societies they serve^j</i>	• S'assurer que les cadres reçoivent des formations et des occasions de développement sur les compétences inclusives, intégrer des compétences en leadership inclusif dans les cadres de compétences existants et récompenser les cadres qui font preuve d'inclusivité par le biais d'évaluations de performance. • Mettre en œuvre des stratégies de DI : Celles-ci nécessitent un suivi et une évaluation continus. • Recenser les obstacles à l'inclusion. • Implanter des mécanismes de gouvernance efficaces qui équilibrent une approche descendante et ascendante aidant à assurer la responsabilisation à l'égard des résultats.
<i>Organisation de coopération et de développement économiques^k</i>	• Mettre en œuvre des stratégies de DI : - développer des compétences en leadership inclusif : celui-ci peut être promu dans les cadres de compétences, le recrutement, la gestion des performances et les programmes de formation et de développement; - données probantes : essentielles pour surveiller l'effet des stratégies de DI et éclairer la prise de décisions. Par exemple, des données administratives, des données provenant de sondages auprès du personnel ou des outils analytiques spécifiques (comme des indices d'inclusion); - responsabilisation à l'égard des résultats. Par exemple, la création de comités ou de championnes et champions de la diversité pour assurer l'engagement de la direction. • Effectuer des mesures et des analyses comparatives à intervalles réguliers pour surveiller les progrès, détecter et éliminer les obstacles et concevoir des interventions.
<i>Public Servants as Partners for Growth: Toward a Stronger, Leaner and More Equitable Workforce^l</i>	• L'organe central de gestion des ressources humaines agit comme un point focal pour la promotion des politiques de diversité, car il est chargé d'élaborer la stratégie, de suivre les progrès, de lier les questions de diversité à la planification stratégique de la main-d'œuvre, de fournir des conseils et un soutien aux MO pour la mise en œuvre de leurs propres politiques de diversité. • Un élément clé consiste à trouver le juste équilibre entre la coordination du gouvernement central et la responsabilité déléguée de la mise en œuvre. • Améliorations du processus de recrutement : diversifier les canaux de communication et faciliter l'intégration et la rétention des nouvelles recrues. • Politiques et programmes de DI : doivent être évalués régulièrement dans le cadre d'évaluations à long terme et d'analyse des données. • L'engagement sur tous les plans est essentiel.
<i>Spécification accessible au public (PAS) : Le Défi 50-30^m</i>	• Stratégie de ressources humaines (RH) clairement définie qui prend en compte la DI. • Communication large et utilisation de divers canaux. • Processus de sélection réduisant les préjugés, notamment par des comités composés de membres aux profils diversifiés. • Formation obligatoire aux processus de sélection sans préjugés pour les personnes participant aux entrevues et pour les gestionnaires. • Mentorat. • Entrevues de départ et suivi des cessations de fonctions. • Énoncé de valeurs en matière d'équité et de DI, qui est communiqué et compris dans l'ensemble de l'organisation. • Politiques en matière de DI. • Mesure et suivi de l'équité et de la DI.

i. K. JEAN, « La gestion de la diversité : caractéristiques et implantation », *Revue Interactions*, vol. 4, n° 2, 2020. 261 p.

j. N. NOLAN-FLECHA, *Next generation diversity and inclusion policies in the public service : Ensuring public services reflect the societies they serve*, Documents de travail de l'OCDE sur la gouvernance publique, n° 34, Paris, Éditions OCDE, 2019, 46 p.

k. OCDE, *Inclusion et diversité*, sur le site de l'OCDE. [En ligne]. <https://www.oecd.org/gov/pem/public-sector-leadership-implementation/pem-inclusion/> (Consulté le 1^{er} avril 2022).

l. OCDE, *Public Servants as Partners for Growth : Toward a Stronger, Leaner and More Equitable Workforce*, Paris, Éditions OCDE, 2011, 256 p.

m. DIVERSITY INSTITUTE, *Spécification accessible au public (PAS) : Le Défi 50-30*, 2021, 17 p., [En ligne]. <https://diconsulting.ca/wp-content/uploads/2021/08/Spécification-accessible-au-public-PAS.pdf> (Consulté le 22 mars 2022).

Le *Guide de la terminologie liée à l'équité, la diversité et l'inclusion du Gouvernement du Canada*¹⁰ précise ceci : « Bien que le terme "minorités visibles" soit utilisé au Canada dans des contextes juridiques et statistiques, lorsqu'il est employé dans un contexte général, il est considéré comme vieilli et peut être inexact, car il ne reflète pas toujours la composition démographique des provinces, territoires et autres régions du Canada. [...] Dans un contexte général, il est préférable d'utiliser les termes "groupe racisé" ou "groupe racialisé". » Ce guide définit le terme *groupe racisé* ainsi : « Groupe de personnes classées selon des caractéristiques ethniques ou raciales et, sur ce fondement, soumises à un traitement discriminatoire. » Il indique qu'« [i]l est préférable d'utiliser les termes "groupe racisé" ou "groupe racialisé" puisque le mot "minorité" dans les termes "minorité racisée" et "minorité racialisée" est habituellement perçu comme restreignant le concept à son côté quantifiable, alors qu'en réalité le concept est plus souvent lié au fait que le pouvoir est détenu par un groupe dominant. »

10. CANADA, *Guide de la terminologie liée à l'équité, la diversité et l'inclusion*, sur le site du gouvernement du Canada. [En ligne]. <https://www.noslangues-ourlangues.gc.ca/fr/publications/equite-diversite-inclusion-equity-diversity-inclusion-fra> (Consulté le 31 octobre 2022).



5

CONSTATS

5.1 MISE EN ŒUVRE PAR LES MO DES ACTIONS NÉCESSAIRES POUR ATTEINDRE LES CIBLES FIXÉES PAR LE CT

Le premier volet de la vérification consistait à s'assurer que, pour la promotion du personnel issu des MVE à des emplois de cadre, classe 4, les MO mettent en œuvre les actions nécessaires pour atteindre les cibles fixées par le CT. Ce volet est divisé en sept critères détaillés ci-dessous. Les constats formulés découlent de l'analyse de l'ensemble de l'information obtenue des MO. Un tableau synthèse des constats pour les quatre MO visés ainsi qu'un tableau de réalisation des principales mesures du PAEE complémentaires aux critères de vérification sont présentés à l'annexe II.

5.1.1 OPPORTUNITÉS ET OBSTACLES À LA PROMOTION DU PERSONNEL ISSU DES MVE AUX EMPLOIS DE CADRE, CLASSE 4

1^{er} critère

Le premier critère consistait à vérifier si les MO analysent les opportunités et les obstacles à la promotion du personnel issu des MVE aux emplois de cadre, classe 4, au sein de leur organisation. Cette exigence constitue une assise pour contribuer à la promotion des membres des MVE. Les éléments vérifiés sont : la production d'une analyse, la réalisation d'une démarche à la suite de cette analyse et la mise en place d'actions cohérentes et suffisantes.

Le non-respect de ces bonnes pratiques peut réduire l'efficacité et l'efficience du MO si celui-ci cerne mal son bassin de membres des MVE. Une telle situation nuit à la promotion des membres des MVE à l'interne et aux possibilités d'améliorer le nombre de ces personnes nommées à des emplois de cadre, classe 4.

La Commission constate que deux des quatre MO vérifiés (SAAQ, MCE) ont effectué une analyse des opportunités et des obstacles durant la portée de la vérification. La CNESST a mené des consultations auprès de 50 membres du personnel des MVE en 2022

pour cerner les obstacles à la progression de carrière et cibler des pistes d'action, mais elle a réalisé cette démarche après la portée de la vérification. En ce qui concerne le MCE, il a effectué une analyse, mais pas pour l'accès en promotion des membres des MVE à des postes de cadre. De plus, bien qu'une formation pour identifier certains obstacles ait été offerte aux gestionnaires du MCE en 2019, le ministère n'a pas produit de document qui atteste que des obstacles ont été recueillis ou que des opportunités ont été ciblées en ce qui a trait à l'atteinte de la cible annuelle progressive pour les cadres, classe 4. La Commission encourage le MCE à réaliser une analyse des opportunités et des obstacles en ce qui a trait à la promotion des membres des MVE aux emplois de cadre. Des mesures ont été identifiées et mises en place par ce ministère, mais pas spécifiquement pour promouvoir des membres des MVE à des postes de cadre. Le MIFI, quant à lui, n'a pas mené d'analyse formelle des opportunités et des obstacles au sujet de la promotion du personnel issu des MVE. Il dispose toutefois de tableaux présentant le portait de l'effectif cadre et qui permettent de suivre l'évolution du taux de promotion, réparti par membres des MVE ou non. En ce qui concerne la SAAQ, elle a démontré avoir effectué une analyse avec notamment des détails sur les efforts à fournir et des pistes d'actions.

Deux des quatre MO vérifiés (CNESST, SAAQ) ont mis en œuvre une politique concernant la diversité. Trois des quatre MO vérifiés (CNESST, SAAQ, MCE) ont formé des comités de travail qui abordent notamment la DI. La CNESST a adopté, en octobre 2021, soit après la portée de la vérification, une *Stratégie en matière d'équité, de diversité et d'inclusion*, mais les travaux concernant son élaboration ont débuté à l'hiver 2021. Le MIFI a adopté, en septembre 2021, soit après la portée de la vérification, une *Stratégie de développement des personnes 2021-2023*, mais celle-ci n'aborde pas la DI ni l'égalité ni l'équité. Des travaux sont en cours à la SAAQ pour réaliser une *Stratégie RH en diversité et inclusion*. La CNESST a mis en œuvre une démarche et des actions pertinentes malgré l'absence d'analyse. Le *Plan directeur RH 2020-2023* de la CNESST ne mentionne pas d'action sur la diversité ni les cibles du PAEE. Le MCE et le MIFI ont implanté une démarche et certaines actions, mais ils n'ont pas de plan d'action, de stratégie, de politique, d'objectif, d'orientation ni d'indicateur stratégique concernant la DI. En ce qui concerne la SAAQ, elle a réalisé une démarche à la suite de l'analyse, et les actions sont cohérentes et suffisantes. Elle a élaboré divers outils tels qu'un aide-mémoire pour le personnel en gestion des RH concernant les cibles du PAEE et les pratiques à mettre de l'avant. Son *Service-conseil en diversité* a élaboré un tableau d'actions à réaliser pour atteindre les exigences du PAEE. Cet organisme a aussi conçu un indicateur sur le taux de promotion des membres des MVE cadres, classe 4, dans son *Plan d'action en développement durable*. De plus, après la portée de la vérification, la SAAQ a effectué

un sondage sur l'expérience employé comprenant une question sociodémographique sur l'appartenance à un groupe cible. Elle a conçu un indice d'inclusion à la suite de ce sondage. La Commission souhaite souligner le travail accompli par la SAAQ quant à ce critère de vérification.

5.1.2 CIBLES RELATIVES À LA PROMOTION DU PERSONNEL ISSU DES MVE AUX EMPLOIS DE CADRE, CLASSE 4

2^e critère

Le deuxième critère consistait à vérifier si les MO, sur la base d'un diagnostic qui leur est propre, se fixent des cibles relatives à la promotion du personnel issu des MVE aux emplois de cadre, classe 4, et si la ou le SMDO les a approuvées. En effet, comme l'objectif fixé dans le PAEE était global pour tous les MO, les MO devaient en déduire qu'ils devaient se fixer des cibles relatives à cet objectif. Les éléments vérifiés sont : la pertinence de la ou des cibles, l'approbation ou l'engagement par la direction et les attentes signifiées aux gestionnaires sur la contribution attendue.

Le non-respect de ces bonnes pratiques peut réduire le soutien de la direction à l'égard des cibles et faire en sorte que les cibles établies ne correspondent pas aux perspectives du MO (trop ou pas assez ambitieuses ou trop générales).

La Commission constate que pour les quatre MO vérifiés, aucun ne s'est fixé de cible propre à son MO pour atteindre les cibles collectives du PAEE. Les cibles qui ont été fixées sont les mêmes que celles du PAEE. Les cibles de la SAAQ concernant le personnel d'encadrement et le taux de promotion, des cadres, classe 4, ont été approuvées par la direction dans leur *Plan stratégique en développement durable 2016-2020* et leur *Plan d'action en développement durable 2021*. De plus, leur *Politique sur la gestion de la diversité* responsabilise les vice-présidences notamment sur quatre principes fondamentaux, soit l'égalité, l'équité, l'éthique et l'imputabilité. Quant à la CNESST, l'engagement de la direction transparaît dans leur *Stratégie en matière d'équité, de diversité et d'inclusion*, adoptée en octobre 2021, soit après la portée de la vérification, mais les travaux concernant son élaboration ont débuté à l'hiver 2021. Par leur *Politique en matière de parité et de diversité*, les gestionnaires de la CNESST se voient formellement investis de la responsabilité de « mettre en œuvre les moyens préconisés pour maintenir [...] la diversité dans leur secteur ». En ce qui concerne le MCE, des mesures d'optimisation ont été discutées par le comité de gouvernance, mais il n'y a pas d'actions ou de stratégies spécifiques pour les cadres, classe 4. De plus, l'énoncé des valeurs du MCE dans son *Plan stratégique 2019-2023* préconise notamment la valorisation et l'épanouissement professionnel. De son côté, le MIFI n'a pas de

document administratif interne qui démontre l'engagement de la direction envers l'objectif d'accès progressif (taux de promotion) du PAEE ou envers la promotion des membres des MVE à des postes de cadre, classe 4. La Commission encourage le MIFI à produire un tel document (p. ex. un plan d'action, une politique ou stratégie) qui témoigne de l'engagement de la direction envers son personnel au regard de la DI.

La Commission constate que trois des quatre MO vérifiés (CNESST, MCE, MIFI) n'ont pas signifié d'attentes aux gestionnaires sur la contribution attendue en matière de DI ou sur l'atteinte des cibles du PAEE, durant la portée de la vérification. La CNESST a ajouté, à l'automne 2021, soit après la portée de la vérification, une attente liée à l'équité et à la DI. La Commission encourage le MCE et le MIFI à formuler des attentes signifiées aux gestionnaires sur la contribution attendue en matière de DI ou en ce qui a trait à l'atteinte des cibles du PAEE. Quant à la SAAQ, elle a signifié des attentes aux gestionnaires concernant l'atteinte et l'amélioration des cibles relatives au PAEE et des cibles relatives à la diversité de son *Plan de développement durable*. La Commission constate que pour deux des quatre MO vérifiés, la moitié ou plus des gestionnaires que nous avons interrogés ne sont pas au courant des différentes pratiques mises de l'avant au sein de leur MO afin d'atteindre les cibles du PAEE (MCE : 50 % et MIFI : 60 %). Pour la CNESST, ce pourcentage est de 40 % et pour la SAAQ de 20 %.

5.1.3 CHEMINEMENT DE CARRIÈRE DU PERSONNEL ISSU DES MVE DANS LA FONCTION PUBLIQUE

3^e critère

Le troisième critère consistait à vérifier si les MO informent le personnel issu des MVE du cheminement de carrière dans la fonction publique. Dans son analyse, la Commission a vérifié que le personnel issu des MVE est informé des perspectives de carrière, que les moyens de communication sont pertinents et suffisants et que les actions mises en place sont pertinentes et suffisantes.

Le non-respect de ces bonnes pratiques peut faire en sorte que les membres des MVE ne soient pas préparés à accéder éventuellement aux emplois de cadre, classe 4, et qu'ils ne posent pas leur candidature.

La Commission constate que les quatre MO vérifiés affichent des informations concernant le soutien aux études sur leur intranet respectif. La CNESST et la SAAQ disposent d'une section intranet sur la DI. La SAAQ, le MCE et le MIFI possèdent une section intranet sur le cheminement de carrière. De plus, la CNESST tient une section intranet pour devenir gestionnaire ou chef d'équipe et, au moyen de cette plateforme, elle communique son *Programme*

de relève de gestion. La SAAQ a mis en place le Réseau de liaison et le Service-conseil en diversité, affichés sur son intranet. Elle a aussi élaboré un plan d'habilitation, *Coach agile*, pour soutenir le personnel dans son développement. Le MCE a produit le *Guide de réflexion sur la carrière à l'intention du personnel* et l'*Outil de bilan sur la contribution annuelle des employés* avec notamment une section sur les objectifs de développement et de soutien à la carrière. De plus, le formulaire d'appréciation de la performance et de soutien à la carrière du MCE comporte une section sur le développement professionnel. De son côté, le MIFI communique les possibilités d'avancement de carrière par l'intermédiaire d'un processus d'évaluation du rendement, et le personnel dispose d'un guide pour bien se préparer. En outre, sa *Politique de développement des personnes* invite les personnes responsables d'une équipe (chefs d'équipe) à participer à du codéveloppement. La Commission constate que, dans deux des MO vérifiés, la moitié ou plus des cadres interrogés (SAAQ : 70 %, MCE : 50 %) croient que les actions mises en œuvre dans leur MO sont suffisantes pour favoriser le cheminement de carrière des personnes issues de MVE dans un emploi d'encadrement. À la CNESST et au MIFI, ce pourcentage est de 40 %.

La Commission constate que trois des quatre MO (CNESST, SAAQ, MCE) ont des ambassadrices et des ambassadeurs issus des MVE. La CNESST, la SAAQ et le MCE participent à des salons ou événements, dont certains s'adressent spécifiquement à des personnes issues des MVE. La SAAQ a participé au *Salon de l'immigration et de l'intégration au Québec*. Lors du dernier événement organisé par *Immersion Pro*, en 2022, trois personnes issues des MVE du MCE étaient présentes. La CNESST tente de cibler des ambassadrices et ambassadeurs qui représentent la clientèle visée par les événements auxquels ils participent. Par exemple, pour des salons visant les personnes d'origine étrangère ou lors de la *Foire nationale de l'emploi*, des personnes de différentes nationalités sont ciblées. Cependant, cet événement s'est tenu en 2022, soit après la portée de la vérification. La CNESST, la SAAQ et le MIFI ont partagé l'histoire à succès d'une personne issue des MVE après la portée de la vérification. Le MCE a fait des appels ciblés aux personnes membres de groupes cibles pour faire connaître ses perspectives de carrière et il a organisé des *Midis-rencontres* auxquels ont participé de nombreuses personnes issues des MVE.

La Commission constate que le personnel issu des MVE des quatre MO est informé des perspectives par divers moyens de communication et que les actions mises en place sont pertinentes et suffisantes.

5.1.4 DÉVELOPPEMENT DU PERSONNEL ISSU DES MVE AYANT UN INTÉRÊT OU UN POTENTIEL EN MATIÈRE GESTION

4^e critère

Le quatrième critère consistait à vérifier si les MO soutiennent le développement du personnel issu des MVE chez qui ils décèlent un intérêt ou un potentiel en matière de gestion. Ainsi, la Commission a vérifié si la planification de la relève était effectuée et elle a validé la suffisance et la pertinence des mesures développées (affectations, intégration à des programmes de relève, gestion prévisionnelle des ressources humaines, formation, soutien à l'obtention de diplômes, mentorat, *coaching*, attentes, etc.).

Le non-respect de ces bonnes pratiques peut nuire au repérage des membres des MVE ayant le potentiel d'occuper un emploi de cadre et réduire l'efficacité des efforts de développement déployés à leur égard.

La Commission constate que la CNESST et la SAAQ possèdent un programme de relève de gestion en vigueur avec des membres des MVE, tandis que le MCE et le MIFI n'en ont pas. Le MIFI prévoit toutefois relancer son programme de relève de gestion en vue d'accompagner les membres du personnel dans leur cheminement de carrière. La Commission encourage le MCE à réaliser une planification ou un programme de relève de gestion en y repérant un ou des membres des MVE, si possible, pour en faire partie. Le MIFI a déployé la *Démarche en matière de développement du leadership et des habiletés de gestion 2018-2020*. Celle-ci comportait un volet sur le développement des compétences en gestion. De plus, ce ministère a mis en œuvre la *Stratégie de développement des personnes 2021-2023*, notamment pour préparer et développer la relève, mais il a adopté cette stratégie en septembre 2021, soit après la portée de la vérification. Le MCE a une section intranet sur le cheminement de carrière comprenant un outil de réflexion sur ses capacités de gestion et d'aide au développement des compétences en gestion pour la relève de gestion. La CNESST dispose d'un parcours de développement pour former le personnel professionnel comme chef d'équipe ou cadre, classe 4 ou 5.

La SAAQ a élaboré le *Guide des bonnes pratiques en matière de gestion intégrée des talents*. La CNESST a des orientations et des lignes directrices concernant le soutien aux études, la SAAQ a une *Politique de soutien aux études*, le MCE a une *Politique d'aide à la poursuite des études*, et le MIFI a une *Directive ministérielle concernant les études de perfectionnement*. La CNESST n'offre pas de *coaching* ni de mentorat. La SAAQ et le MCE proposent du *coaching*, mais pas de mentorat. Une offre de mentorat sera offerte à la SAAQ en 2023. Le MIFI propose du mentorat, mais pas de

coaching. Pour les membres des MVE chez qui on a décelé un intérêt ou un potentiel en matière de gestion, la Commission encourage la CNESST et le MIFI à proposer du *coaching*. Elle encourage aussi la CNESST et le MCE à offrir du mentorat. La CNESST a une *Politique en matière de parité et de diversité* qui s'appuie notamment sur le principe suivant : « S'assurer que les mesures visant à encourager, chez les employés, le développement de leur leadership, à faire progresser leur carrière et à les préparer à la relève dans les postes de gestion ne soient pas discriminatoires. » L'énoncé de valeurs du MCE dans son *Plan stratégique 2019-2023* préconise notamment la valorisation et l'épanouissement professionnel. De son côté, la SAAQ a une *Politique sur la gestion de la diversité* qui responsabilise les vice-présidences notamment sur quatre principes fondamentaux, soit l'égalité, l'équité, l'éthique et la responsabilisation. Elle travaille également sur la mise en place d'une *Approche équité, diversité, inclusion* pour traiter les enjeux de manière intégrée. De plus, elle rédige actuellement un plan d'action concernant l'attraction et la fidélisation, qui comprendra des actions spécifiques aux membres des MVE.

5.1.5 SENSIBILISATION ET FORMATION DU PERSONNEL SUR LES MESURES RETENUES

5^e critère

Le cinquième critère consistait à vérifier si les MO sensibilisent et forment, relativement aux mesures retenues, les gestionnaires et le personnel appelés à contribuer à la promotion du personnel issu des MVE aux emplois de cadre, classe 4. La Commission a vérifié la pertinence et la suffisance des formations et de la sensibilisation dans les MO. Elle a également vérifié la promotion des mesures, formations et outils offerts par le SCT.

Le non-respect de ces bonnes pratiques peut faire en sorte que les gestionnaires et le personnel du MO ne collaborent pas adéquatement ou qu'ils commettent des erreurs lorsqu'ils collaborent au processus de promotion des membres des MVE aux emplois de cadre, classe 4.

La CNESST a offert la formation *Développer ses compétences sociales en contexte de diversité* à ses gestionnaires et chefs d'équipe. Elle a aussi donné d'autres formations liées à la diversité culturelle après la portée de la vérification. La SAAQ a offert une formation intitulée *La gestion de la diversité* et, dans sa présentation PowerPoint d'accueil du nouveau personnel d'encadrement, elle aborde l'accès à l'égalité et le PAEE. En novembre 2022, soit après la portée de la vérification, elle a réalisé deux ateliers pour les gestionnaires sur la gestion d'équipes diversifiées. Le MCE a offert à l'ensemble des gestionnaires une formation intitulée *Recrutement inclusif : La sensibilisation aux différences culturelles*. Le MIFI a

donné aux gestionnaires une formation sur la gestion de la diversité culturelle, mais seulement en février 2022, soit après la portée de la vérification. La Commission constate que tous les MO ont offert la formation *Vers une approche inclusive de la gestion de la diversité culturelle* et l'autoformation *Découvrir la diversité et l'inclusion* qui ont été rendues disponibles par le SCT après la portée de la vérification. La CNESST souligne des événements liés à la diversité culturelle, comme la *Semaine québécoise des rencontres interculturelles*, en publiant des manchettes sur son intranet. La SAAQ a publié sur son intranet des manchettes concernant la diversité ethnoculturelle (p. ex. le *Mois de l'histoire des Noirs*, la *Journée internationale pour l'élimination de la discrimination raciale*). Le MCE a diffusé plusieurs publications sur son intranet pour valoriser la diversité culturelle et promouvoir l'inclusivité (p. ex. : promotion de la *Semaine d'actions contre le racisme*, du *Mois de l'histoire des Noirs* et de la *Semaine québécoise des rencontres interculturelles*). Le MIFI a assuré la promotion de la *Semaine québécoise des rencontres interculturelles*, mais seulement après la portée de la vérification. La CNESST, le MIFI et le MCE ont collaboré à la mise en œuvre d'une vaste opération de sensibilisation pour inciter le personnel issu des MVE à se déclarer comme membre de groupe cible, alors que ce n'est pas le cas pour la SAAQ. La CNESST, le MCE et le MIFI ont partagé avec leurs gestionnaires le *Guide d'entrevue de sélection à l'intention des gestionnaires*, produit par le SCT. À l'automne 2021, après la portée de la vérification, la CNESST a adapté et bonifié ce guide pour élaborer un document de référence : *Guide sur la sélection*. La SAAQ n'a pas partagé de document avec ses gestionnaires visant à limiter les biais ou à les encourager à inclure une ou un membre appartenant à un groupe cible à un comité de sélection. Le MCE est le seul MO à avoir partagé la série de fascicules d'information et la capsule sur la gestion de la diversité à l'intention des gestionnaires et des conseillères et conseillers en gestion des ressources humaines (CGRH) élaborées par le SCT, lesquelles étaient accessibles dans l'espace *Diversité du Portail RH*.

Chaque trimestre, la CNESST achemine aux vice-présidences des rappels sur les cibles à atteindre, notamment au moyen de rapports et de tableaux de bord. Cependant, la cible progressive annuelle relative aux cadres, classe 4, n'y était pas mentionnée. La SAAQ a envoyé une note au personnel en ressources humaines pour lui rappeler les cibles à atteindre, et elle a élaboré un document de sensibilisation pour les CGRH sur la gestion de la diversité. Les tableaux de bord transmis aux vice-présidences de la SAAQ, durant la portée de la vérification, ne contenaient pas d'information relative au taux de promotion à des emplois de cadre, classe 4. De plus, la SAAQ a effectué un rappel par courriel auprès des vice-présidences en ce qui a trait à l'atteinte des cibles du PAEE. Quant au MCE, il a sensibilisé les membres du comité de gouvernance aux mesures d'embauche concernant la représentativité des membres des

MVE. De plus, la DRH a acheminé des rappels aux gestionnaires relativement à la DI et au PAEE, mais après la portée de la vérification, en juillet 2021. De son côté, le MIFI n'a pas informé les gestionnaires de la cible annuelle progressive d'accès à des emplois de cadre, classe 4.

La Commission constate que la CNESST et la SAAQ sont les seuls MO à avoir une section intranet sur la DI. La Commission invite le MCE et le MIFI à considérer le développement d'une telle section. La SAAQ a élaboré divers outils tels qu'un aide-mémoire pour le personnel en gestion des ressources humaines concernant les cibles du PAEE et les pratiques à mettre de l'avant ainsi qu'un tableau d'actions à réaliser, élaboré par leur *Service-conseil en diversité* pour atteindre les exigences du PAEE. La SAAQ a également une *Politique sur la gestion de la diversité* et un *Plan de communication en matière de diversité et d'inclusion*. De son côté, la CNESST a une *Politique en matière de parité et de diversité*. Elle a également mis sur pied, en mai 2022, soit après la portée de la vérification, un réseau d'échange pour promouvoir la diversité culturelle. Au MCE, le formulaire d'appréciation de la performance et de soutien à la carrière comprend une section pertinente sur le développement professionnel. Le MCE a révisé son tableau de suivi des candidatures et les personnes issues des MVE y sont clairement indiquées.

Au cours de la vérification, dans les MO vérifiés, la Commission a interrogé des cadres de classe 2 et 3. Le tableau 2 présente quelques-uns des constats qu'elle a pu dégager.

TABLEAU 2

Constats pour les cadres interrogés dans chaque MO

CONSTATS	CNESST	SAAQ	MCE	MIFI
Cadres interrogés qui mentionnent avoir participé à une activité de sensibilisation ou de formation concernant la gestion de la diversité culturelle durant la portée de la vérification.	40 %	30 %	10 %	30 %
Cadres interrogés qui ont été sensibilisés à l'embauche de personnes issues de MVE par la DRH, et cela, pour les différents modes de dotation.	60 %	50 %	30 %	30 %
Cadres interrogés qui sont satisfaits de la sensibilisation qu'ils ont reçue dans le cadre de leurs fonctions par rapport à l'embauche du personnel issu de groupes cibles (particulièrement les membres des MVE).	80 %	80 %	40 %	80 %
Cadres interrogés qui sont satisfaits de la sensibilisation faite auprès du personnel sous leur responsabilité par rapport aux collègues ou aux gestionnaires qui sont membres des MVE.	80 %	80 %	40 %	60 %
Cadres interrogés qui mentionnent avoir une bonne connaissance du PAEE.	10 %	40 %	10 %	30 %
Cadres interrogés qui mentionnent connaître la cible de représentativité du PAEE pour le personnel d'encadrement.	10 %	30 %	10 %	20 %
Cadres interrogés qui connaissent la cible annuelle progressive (taux de promotion) visée afin d'augmenter la présence des membres des MVE dans les emplois d'encadrement de classe 4.	10 %	30 %	0 %	10 %
Cadres interrogés qui savent que le SCT prévoit le remboursement des frais de déménagement pour une ou un membre du personnel des MVE ayant obtenu une promotion à un emploi de cadre, classe 4.	20 %	10 %	0 %	10 %

La Commission encourage les quatre MO à informer régulièrement les cadres concernant les cibles du PAEE qui visent le personnel d'encadrement.

5.1.6 L'INTÉGRATION D'UNE OU D'UN MEMBRE DU PERSONNEL FAISANT PARTIE DES MVE À UN EMPLOI DE CADRE, CLASSE 4, À LA SUITE D'UNE PROMOTION

6^e critère

Le sixième critère consistait à vérifier si, à la suite de la promotion d'une ou d'un membre du personnel faisant partie des MVE à un emploi de cadre, classe 4, les MO facilitent son intégration dans ses nouvelles fonctions. La Commission a vérifié si les mesures mises en place sont pertinentes et suffisantes pour intégrer la personne et si le MO recueille et consigne les obstacles à l'intégration.

Le non-respect de ces bonnes pratiques peut entraîner la démission, la fin du stage probatoire ou l'insatisfaction des membres des MVE ayant obtenu une promotion à un poste de cadre, classe 4, ce qui peut décourager certaines candidates et certains candidats potentiels.

La Commission constate que les quatre MO offrent du codéveloppement à leurs gestionnaires. La CNESST dispose d'un parcours de développement spécifique aux cadres, classe 4. De plus, elle a un guide et des procédures destinés à tout le personnel promu cadre et elle offre un accompagnement personnalisé qui comprend le *Programme 100 jours*. La SAAQ a un *Guide des bonnes pratiques en matière de gestion intégrée des talents* et elle offre le *Programme 100 jours* pour les nouveaux gestionnaires. De plus, elle dispose d'un aide-mémoire et d'un guide sur l'accueil et l'intégration à l'intention des gestionnaires, d'une présentation *PowerPoint* d'accueil de la DRH à l'intention du nouveau personnel d'encadrement et d'un recueil de bonnes pratiques favorisant l'introspection et le développement des compétences. Quant au MCE, il possède une procédure et un aide-mémoire pour l'accueil et l'intégration des cadres nouvellement nommés et tout nouveau cadre bénéficie d'un accompagnement personnalisé de la DRH. De plus, une formation intitulée *Recrutement inclusif : La sensibilisation aux différences culturelles* qui aborde notamment l'accueil et l'intégration au regard de la diversité, est offerte à l'ensemble des gestionnaires du MCE. Ce dernier a également une section intranet sur le cheminement de carrière comprenant un outil d'aide au développement des compétences en gestion pour les cadres. De son côté, le MIFI a adopté une *Stratégie de développement des personnes 2021-2023*, en septembre 2021, donc après la portée de la vérification, avec notamment un parcours de développement des compétences pour les nouveaux cadres. Il offre également la possibilité d'un parcours autogéré de développement continu pour développer les habiletés de leadership des cadres et un espace sécurisé à leur intention. Le MIFI a implanté un processus d'accueil et d'intégration en place, mais pas d'outil spécifique aux membres des MVE ou aux cadres, classe 4. La CNESST ne propose pas de mentorat ou du *coaching* pour les personnes promues cadres, classe 4. La SAAQ et le MCE offrent du *coaching*, mais pas de mentorat. Une offre de mentorat sera offerte à la SAAQ en 2023. Le MIFI propose du mentorat, mais pas de *coaching*. À la suite d'une promotion d'une ou d'un membre des MVE à un emploi de cadre, la Commission encourage la CNESST et le MIFI à lui offrir du *coaching* et la CNESST et le MCE à lui proposer du mentorat.

La CNESST effectue des entrevues de départ lorsqu'un cadre, classe 4, quitte son emploi. À la SAAQ, les entrevues de départ sont réalisées dans certains secteurs, mais l'implantation d'un processus d'entrevue de départ uniforme pour l'ensemble du personnel est en cours. Le MCE et le MIFI, n'effectuent pas d'entrevue de départ avec les membres des MVE lorsqu'ils quittent leur emploi de cadre, classe 4. La Commission encourage le MCE et le MIFI à réaliser de telles entrevues. Elle constate que les quatre MO ont adopté des mesures pertinentes, mais qu'aucun de ceux-ci n'a recueilli d'information sur les obstacles rencontrés lors de l'intégration en emploi de leurs nouveaux cadres, classe 4. La Commission invite les MO à considérer cette bonne pratique.

5.1.7 L'APPLICATION DES MESURES RETENUES ET DES RÉSULTATS OBTENUS AINSI QU'ANALYSE DE LA PERFORMANCE ET ADAPTATION DES MESURES

7^e critère

Le septième critère consistait à vérifier si les MO exercent un suivi tant de l'application des mesures retenues pour favoriser la promotion du personnel issu des MVE aux emplois de cadre, classe 4, que des résultats obtenus. De plus, il consistait à vérifier si les MO analysent leur performance et adaptent leurs mesures, si nécessaire. Les éléments vérifiés sont le suivi des mesures retenues, le suivi des résultats obtenus, l'analyse de la performance et l'adaptation pertinente des mesures.

Le non-respect de ces bonnes pratiques peut empêcher le MO de connaître sa performance en matière de promotion des membres des MVE aux emplois de cadre, classe 4. Dans ce cas, le MO pourrait ne pas prendre de mesures correctrices alors qu'il devrait le faire, ou encore il pourrait percevoir qu'il apporte une bonne contribution alors que ce n'est pas le cas.

À la CNESST, la DRH effectue un suivi ponctuel et une reddition de compte aux autorités concernant l'atteinte des cibles du PAEE. Bien que la CNESST et le MIFI n'aient pas réalisé d'analyse concernant leur performance, le portrait qu'ils ont brossé et les données qu'ils suivent leur permettent de constater la progression du taux de représentativité des membres des MVE dans les postes de cadre, classe 4. Le MIFI effectue un suivi annuel auprès des autorités au moyen du rapport annuel de gestion, mais celui-ci ne contient pas d'information relative aux cadres de classe 4. De plus, il a rédigé une note concernant le bilan annuel 2020-2021 du PAEE qui démontre qu'il lui reste des travaux à réaliser, mais cette note ne mentionne pas la cible progressive annuelle concernant le taux de promotion des cadres de classe 4. Le MCE diffuse chaque trimestre l'information relative aux cibles de représentativité des membres des MVE, par l'intermédiaire de son suivi d'indicateurs de performance en ressources humaines à l'occasion des rencontres du comité de gouvernance. Ces rencontres sont l'occasion d'aborder la diversité en emploi. Ce ministère a réalisé une analyse des résultats, mais pas spécifiquement sur les postes d'encadrement. De plus, des mesures d'optimisation sont discutées au MCE, mais pas spécifiquement pour les emplois de cadre, classe 4. La CNESST et le MIFI n'ont pas produit de bilan des mesures réalisées ni de preuve d'adaptation des mesures. Cependant, la Commission juge que le MIFI n'avait pas nécessairement à adapter ses mesures, étant donné qu'il a dépassé les cibles du PAEE pour la période de la portée de la vérification. Le MCE n'a pas produit de bilan des mesures réalisées ni de suivi des

résultats concernant le taux de promotion des cadres, classe 4. La SAAQ a présenté des rapports trimestriels, des tableaux de bord et une reddition de compte annuelle aux autorités comprenant les résultats des cibles du PAEE. Elle a produit un bilan des actions du *Plan d'action en développement durable*. Elle a assuré un suivi auprès de la direction concernant les mesures et les indicateurs retenus. De plus, sa *Politique sur la gestion de la diversité* relève de la Direction générale de la performance du Bureau de la présidente et chef de la direction. Cette direction assume la prise en charge structurée et concertée du dossier et assure sa mise en œuvre, avec le concours des vice-présidences. La SAAQ réalise également une analyse de la performance, notamment au moyen d'un tableau et de portraits comparatifs sur l'évolution des résultats. Elle produit aussi une adaptation des mesures pour combler l'écart et l'ajout d'actions pour atteindre les cibles du PAEE, notamment en actualisant son *Plan d'action en développement durable*. La Commission encourage la CNESST, le MCE et le MIFI à effectuer une analyse et un bilan des mesures retenues en vue de favoriser la promotion des membres des MVE aux emplois de cadre.

5.2 SOUTIEN DU SCT ENVERS LES MO

Le deuxième volet de la vérification consistait à s'assurer que le SCT soutient les MO en vue de favoriser la promotion des membres des MVE à des emplois de cadre, classe 4. Ce volet est divisé en trois critères, détaillés ci-dessous. Les constats formulés découlent de l'analyse de l'ensemble de l'information obtenue du SCT. Un tableau synthèse des constats pour le SCT ainsi qu'un tableau de réalisation des principales mesures du PAEE complémentaires aux critères de vérification sont présentés à l'annexe III.

5.2.1 PORTRAIT DES MEMBRES DES MVE AYANT OBTENU UNE PROMOTION À DES EMPLOIS DE CADRE, CLASSE 4

8^e critère

Le huitième critère consistait à vérifier si le SCT dispose d'un portrait des membres des MVE ayant obtenu une promotion à des emplois de cadre, classe 4, dans chaque MO. La Commission a vérifié si le portrait brossé par le SCT était complet, fiable, utile et accessible, qu'une analyse des données était effectuée, que des conclusions étaient tirées à la suite de l'analyse et que les conclusions permettaient de déterminer des mesures concrètes en vue de soutenir les MO.

Le non-respect de ces bonnes pratiques peut faire en sorte que le portrait brossé par le SCT n'inclue pas l'ensemble des éléments pertinents ou qu'il ne soit pas fiable (exactitude, intégralité et caractère à jour).

Les données relatives à la progression de carrière ont fait l'objet d'une analyse par le SCT. Cette analyse a révélé que des membres des MVE obtenaient une promotion en moins grande proportion à des emplois de cadre, classe 4, que les non-membres. Le SCT a produit un tableau sur l'évolution du bassin des membres des MVE pouvant faire l'objet d'une promotion à titre de cadre, classe 4, au fil des années, ainsi qu'un tableau de comparaison du taux de promotion des cadres de classe 4 entre les membres des MVE et les non-membres. Il a aussi réalisé des projections de l'effectif nécessaire pour atteindre les cibles annuelles progressives. Le SCT a fourni la documentation démontrant qu'il dispose du portrait des membres des MVE ayant obtenu une promotion à des emplois de cadre, classe 4, dans chaque MO.

De plus, le SCT a publié des bilans annuels qui présentent les données relatives à l'évolution du taux de promotion à des emplois de cadre, classe 4, dans l'ensemble de la fonction publique (mais pas pour chacun des MO). Il a également transmis des données propres à chaque MO, chaque trimestre, pour les soutenir dans l'atteinte des objectifs quantitatifs fixés.

La Commission constate que le SCT dispose d'un portrait complet, fiable, utile et accessible. Elle a effectué une analyse des données, et les conclusions ont permis de déterminer des mesures concrètes en vue de soutenir les MO.

5.2.2 STRATÉGIE POUR AMENER LES MO À ATTEINDRE LA CIBLE FIXÉE AU PAEE CONCERNANT LE TAUX DE PROMOTION À DES EMPLOIS DE CADRE, CLASSE 4

9^e critère

Le neuvième critère consistait à vérifier si le SCT a établi une stratégie pour amener les MO à atteindre la cible fixée au PAEE concernant le taux de promotion à des emplois de cadre, classe 4. La Commission a vérifié si :

- L'analyse des obstacles et des opportunités des MO est suffisante;
- Les résultats détaillés produits à la suite de l'analyse permettent de déterminer des mesures concrètes;
- la stratégie du SCT est diffusée;
- les actions du SCT permettent d'améliorer la performance des MO;
- le SCT connaît l'efficacité de sa stratégie (ses mesures);
- les cibles fixées par le SCT sont réalistes;
- les bilans annuels sont produits et communiqués aux MO;
- selon les résultats obtenus, le SCT adapte sa stratégie au besoin.

Le non-respect de ces bonnes pratiques peut faire en sorte que la stratégie déployée par le SCT ne repose pas sur une analyse suffisante des obstacles et des opportunités des MO, que les cibles fixées ne soient pas réalistes et que la stratégie ne soit pas bien comprise des MO. De plus, le SCT risque de ne pas connaître l'efficacité de sa stratégie dans les MO et de ne pas l'adapter en fonction des résultats obtenus.

Le SCT a mis en place une démarche structurée et concertée, réalisée en plusieurs étapes :

- analyse de l'effectif et établissement de cibles de représentativité;
- recherche documentaire;
- analyse du processus de recrutement et des données relatives à la progression de carrière et à la rétention du personnel;
- collaborations avec diverses personnes-ressources;
- consultations officielles.

Pour amener les MO à atteindre la cible, le SCT a proposé des mesures du PAEE et il a élaboré un plan de mise en œuvre détaillé pour les réaliser. Chaque année, il a transmis aux DRH un courriel de rappel en ce qui a trait à la mesure 1.1.6 du PAEE pour le remboursement des frais de déménagement des membres des MVE ayant obtenu une promotion à un poste de cadre, classe 4. Le PAEE a été élaboré à la suite d'une vigie des programmes d'accès à l'égalité pour les membres des MVE au gouvernement fédéral, à la Ville de Québec, chez Desjardins, à l'Université Laval, etc. De plus, le SCT a effectué des consultations auprès de certaines personnes désignées dans les MO pour élaborer ce programme. Il a également bâti une stratégie de communication avec divers moyens de transmission de l'information auprès, notamment, des SMDO, du comité exécutif du Forum des DRH, des DRH et des CGRH. Il a rendu disponible aux MO un document de questions et réponses qui apporte des précisions sur la stratégie. Le SCT a utilisé des indicateurs de gestion pour vérifier l'état d'avancement des différentes mesures. Il a produit un portrait global des membres des MVE ayant obtenu une promotion à des emplois de cadre, classe 4, dans la fonction publique, dans le bilan annuel. Toutefois, comme le SCT n'a pas établi d'objectif d'embauche pour chacun des MO, il ne leur a pas fourni les données par MO et il ne les a pas publiées dans le bilan.

Pour chaque MO, le SCT publie uniquement le taux de présence de l'ensemble de son personnel d'encadrement, toutes classes d'emplois confondues. Il évalue les mesures tout au long de la mise en œuvre du programme.

La Commission constate que le SCT a établi une stratégie et qu'il l'a diffusée. Elle juge que les cibles fixées étaient réalistes. Le SCT a aussi produit et publié des bilans annuels. L'analyse des obstacles et des opportunités est suffisante. Le SCT a produit des résultats

détaillés à la suite de l'analyse visant à déterminer des mesures concrètes. De plus, les actions du SCT permettent d'améliorer la performance des MO. Le SCT connaît l'efficacité de sa stratégie et de ses mesures et l'a adaptée, au besoin. Malgré le fait que la cible annuelle progressive (taux de promotion) n'a jamais été atteinte depuis l'adoption du PAEE, le SCT n'a pas jugé nécessaire d'adapter la stratégie ou d'ajouter des actions pour la promotion des cadres membres des MVE, classe 4. En effet, selon son analyse, aucun écart ne justifiait l'ajout d'autres actions, étant donné l'atteinte de la cible de représentativité de 6 % pour l'ensemble du personnel d'encadrement, et les cadres de classe 4 en font partie. La Commission comprend l'interprétation du SCT. Cependant, il a adopté et rédigé le PAEE sans indiquer que certains objectifs ou cibles avaient plus d'importance que d'autres. La Commission est d'avis qu'il serait intéressant que les MO soient avisés si, en cours de programme, des sous-cibles n'ont plus à être atteintes ou si d'autres, interreliées, sont réalisées. Dans le prochain programme, il serait également opportun que le SCT précise si certaines cibles ou certains objectifs sont prioritaires par rapport à d'autres.

5.2.3 OUTILS PROPOSÉS AUX MO POUR SOUTENIR LEURS EFFORTS EN VUE D'ATTEINDRE LA CIBLE FIXÉE AU PAEE CONCERNANT LE TAUX DE PROMOTION À DES EMPLOIS DE CADRE, CLASSE 4

10^e critère

Le dixième critère consistait à vérifier si le SCT propose des outils aux MO pour soutenir leurs efforts en vue d'atteindre la cible fixée au PAEE concernant le taux de promotion à des emplois de cadre, classe 4. La Commission a vérifié les éléments suivants : que les outils développés par le SCT correspondent aux besoins des MO et portent sur les éléments les plus pertinents, que le SCT implique les MO dans le développement des outils et qu'il mesure leur efficacité et la satisfaction à leur égard (en les adaptant, au besoin).

Le non-respect de ces bonnes pratiques peut faire en sorte que les outils développés par le SCT ne correspondent pas aux besoins des MO, qu'ils ne portent pas sur les éléments les plus pertinents ou qu'ils ne soient pas ajustés en fonction d'une mesure de leur efficacité.

Le SCT transmet des données trimestrielles aux MO en vue de les soutenir dans l'atteinte des objectifs quantitatifs fixés. Il leur fournit les données propres à leur organisation, mais celles-ci ne contiennent pas le taux de promotion à des emplois de cadre, classe 4. Le réseau des personnes répondantes des MO désignées en DI a été invité à partager des documents ou de l'information ainsi qu'à faire connaître leurs besoins en matière d'accompagnement. Avant la mise en place de ce réseau, les CGRH ont été sollicités par le biais d'un forum de discussion consacré à l'accès à l'égalité en emploi

du *Carrefour RH* ainsi que par le comité de travail en accès à l'égalité en emploi. Le SCT a adapté la mesure de remboursement de certains frais de déménagement aux membres des MVE après leur embauche dans la fonction publique du Québec, à la suite d'un questionnaire et de situations particulières soulignés par les MO. Le SCT a donc répondu à un besoin des MO et des membres des MVE. Il a élaboré un guide et un aide-mémoire à cet effet.

Les MO pouvaient exprimer leur avis sur les outils développés par le réseau des personnes répondantes en DI, mais durant la portée de la vérification, ni rencontre formelle ni sondage n'ont eu lieu pour mesurer leur satisfaction. Un service-conseil est aussi disponible pour les MO.

Le SCT prévoit réaliser la mesure 2.2.4 du PAEE avant son échéance, soit le 31 mars 2023. Elle n'aura toutefois pas été mise en œuvre pendant la portée de la vérification. Le *Programme gouvernemental d'apprentissage du gestionnaire leader* (PGAGL) a été remplacé par le *Parcours du gestionnaire leader* (PGL). La diversité sera couverte dans le niveau *Progression*. Chaque année, un bilan des mesures réalisées au cours de l'année financière précédente est transmis aux DRH.

Les quatre DRH des MO vérifiés ont mentionné dans le questionnaire qu'elles ont rencontré des difficultés à atteindre les cibles annuelles progressives (taux de promotion). Trois des quatre MO vérifiés verraient d'un bon œil que le SCT les soutienne davantage relativement à l'atteinte des cibles du PAEE, particulièrement par rapport aux cibles qui concernent les emplois d'encadrement.

La Commission constate que le SCT a conçu des outils pour répondre aux besoins des MO et qu'ils portent sur des éléments pertinents. Toutefois, puisque le SCT a fixé une cible annuelle progressive pour cette classe d'emplois, celle-ci est d'avis qu'il aurait été pertinent que les MO reçoivent les données relatives à leur taux respectif de promotion des membres des MVE à des emplois de cadre, classe 4, lors de la diffusion des données trimestrielles sur les autres cibles du PAEE. Cette information aurait contribué à mieux soutenir et outiller les MO dans le suivi de leur portrait. Deux des MO vérifiés ont d'ailleurs exprimé ce besoin. Par ailleurs, elle a aussi noté que le SCT implique les MO dans le développement d'outils et il mesure leur efficacité, notamment en adaptant certains d'entre eux, au besoin. Il serait intéressant que les MO soient consultés rapidement, en cours de programme, au sujet de leur satisfaction en ce qui a trait aux outils offerts ou aux besoins pour atteindre les cibles (p. ex. au moyen d'un sondage auprès des DRH ou des personnes répondantes désignées des MO).



PORTRAIT DE LA FONCTION PUBLIQUE

Cette section présente un portrait de la fonction publique concernant le personnel professionnel, les personnes qualifiées dans la banque de cadre, classe 4, les personnes nommées cadres, classe 4, en précisant s'ils sont des membres des MVE ou non. La Commission a obtenu les données à la suite de requêtes faites auprès du SCT. Les nouvelles règles en matière de dotation instituant les processus de sélection sont entrées en vigueur le 21 février 2022. Les banques de personnes qualifiées (BPQ), de même que les listes de déclarations d'aptitudes (LDA), pouvaient néanmoins être utilisées pour pourvoir un emploi jusqu'au 20 février 2023. Depuis, seuls les processus de sélection peuvent être utilisés pour combler des emplois en recrutement et en promotion au sein des MO de la fonction publique.

Définitions

Indéterminé : l'information concernant l'appartenance ou non aux membres des MVE n'est pas disponible.

Candidat(e) qualifié(e) : personne qui a réussi le processus de qualification.

Candidat(e) disponible : personne qui peut obtenir une promotion, c'est-à-dire qu'elle n'occupe pas d'emploi de cadre, classe 4, 3, 2 ou 1.

Candidat(e) non disponible : personne qui ne peut pas être nommée pour différents motifs :

- elle a demandé d'être retirée de la banque;
- elle n'a pas fourni un document exigé dans les délais requis à la suite de sa nomination à titre d'aspirant;
- elle ne satisfaisait pas aux conditions d'admissions;
- une correction d'erreur qui a eu lieu dans le processus de qualification (ancien art. 50 de la LFP);
- elle a été déclarée coupable d'une manœuvre frauduleuse (art. 129 de la LFP);
- elle est décédée;
- la qualification de la candidature est terminée (5 ans).

Note : un(e) candidat(e) peut également être non disponible pour motif que son dossier n'est pas mis à jour. Cependant, cette personne peut le mettre à jour et ainsi redevenir disponible.

6.1 PORTRAIT DU PERSONNEL PROFESSIONNEL DANS LA FONCTION PUBLIQUE

Le bassin potentiel de personnes pouvant accéder éventuellement à une promotion de cadre, classe 4, se compose majoritairement du personnel professionnel de la fonction publique. Selon le tableau 3, le pourcentage de membres des MVE dans cette catégorie d'emploi a toujours progressé depuis 2018.

TABLEAU 3

Portrait du personnel professionnel dans la fonction publique au 31 mars

	2018	2019	2020	2021	2022
Indéterminé	1 346	1 606	1 567	1 777	1 709
Membres des MVE	2 336	2 745	3 235	3 508	4 134
Non-membres des MVE	19 215	20 304	21 290	21 415	22 770
Total	22 897	24 655	26 092	26 700	28 613
Pourcentage de membres des MVE	10,20 %	11,13 %	12,40 %	13,14 %	14,45 %

6.2 PORTRAIT DU PERSONNEL DANS LA BANQUE DE PERSONNES QUALIFIÉES DE CADRE, CLASSE 4

La BPQ contient uniquement les personnes qui répondent aux conditions d'admission des emplois de cadre, classe 4, et qui ont réussi les examens. À cet effet, ce n'est pas tout le personnel professionnel de la fonction publique qui peut se retrouver dans la BPQ. En octobre 2016, 2 188 candidat(e)s qualifié(e)s provenant principalement du processus 63004PS93470001 ont été versé(e)s dans la banque. En mai 2019, 1 653 candidat(e)s qualifié(e)s provenant principalement du processus 63004PS93470002 ont été versé(e)s dans la banque.

FIGURE 1

Candidat(e)s qualifié(e)s dans la BPQ de cadre, classe 4

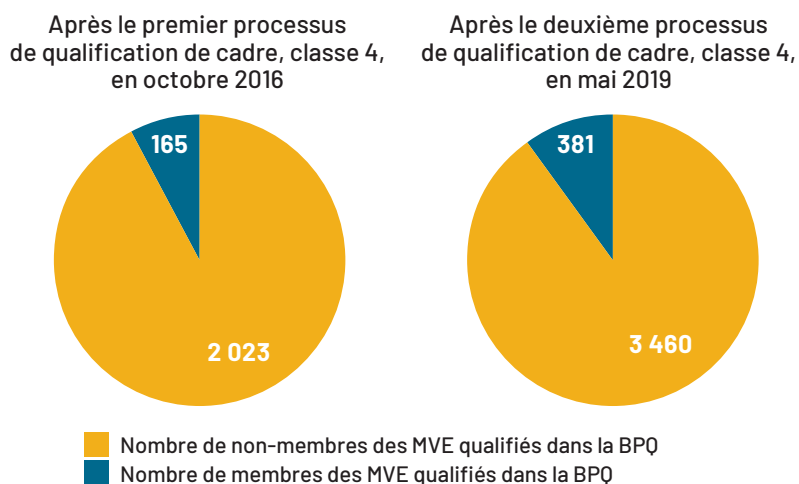


FIGURE 2

Candidat(e)s disponibles dans la BPQ de cadre, classe 4, au 31 mars

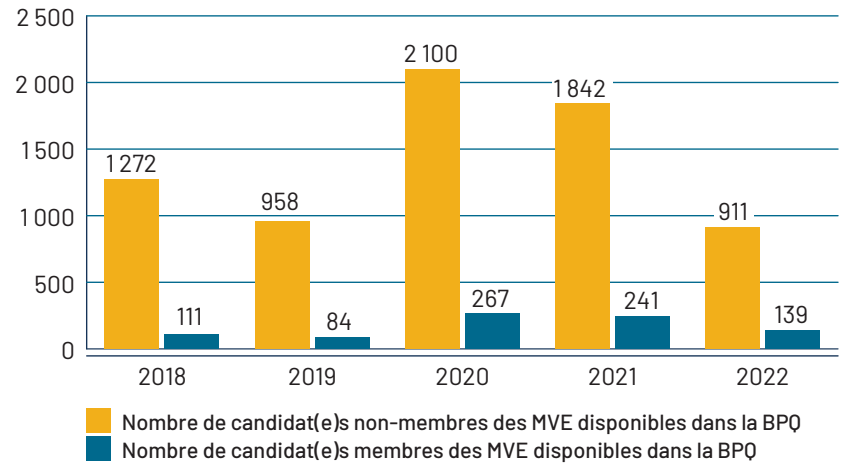
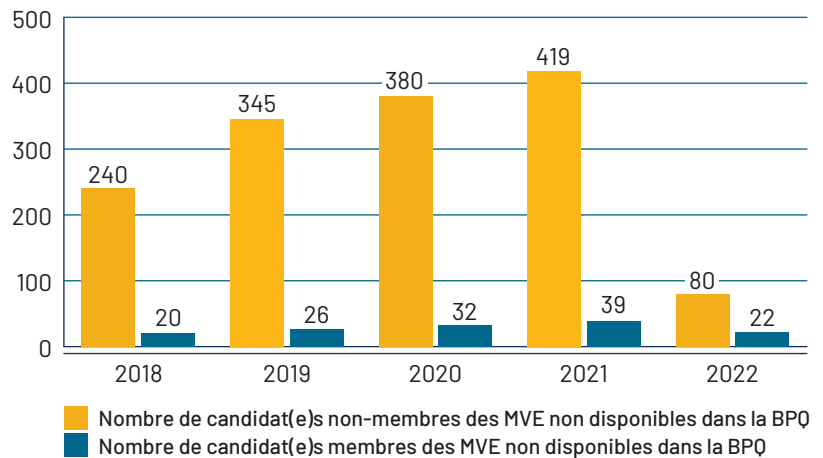


FIGURE 3

Candidat(e)s non disponibles dans la BPQ de cadre, classe 4, au 31 mars



6.3 PORTRAIT DES MEMBRES DES MVE DANS UN EMPLOI DE CADRE, CLASSE 4

Entre 2018 et 2022, dans la fonction publique, le pourcentage de cadre, classe 4, membres des MVE a toujours progressé, et ce, de façon graduelle.

TABLEAU 4

Nombre de cadres, classe 4, au 31 mars

	2018	2019	2020	2021	2022
Indéterminé	49	53	49	46	50
Membres des MVE	64	78	98	107	125
Non-membres des MVE	1 253	1 285	1 380	1 340	1 323
Total	1 366	1 416	1 527	1 493	1 498
Pourcentage de membres des MVE	4,69 %	5,51 %	6,42 %	7,17 %	8,34 %

6.4 PORTRAIT DES PROMOTIONS À DES EMPLOIS DE CADRE, CLASSE 4

Les figures 4 et 5 contiennent les promotions effectuées à partir de BPQ, mais également des promotions effectuées par l'intermédiaire des LDA et des promotions à la suite d'une réévaluation d'emploi.

FIGURE 4

Nombre de promotions à titre de cadre, classe 4

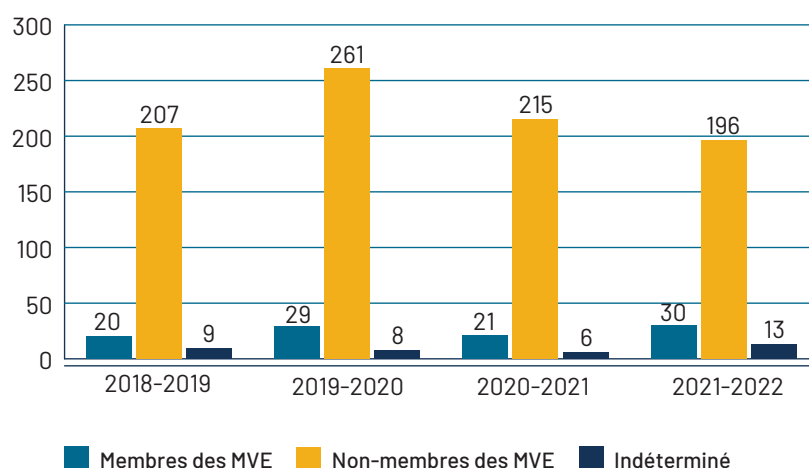
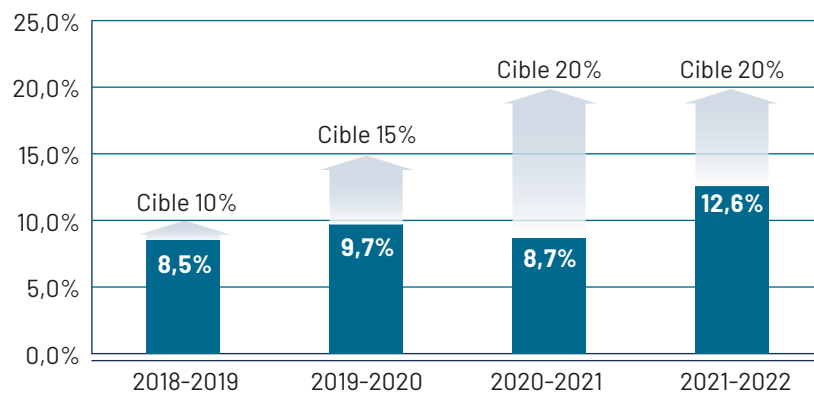


FIGURE 5

Taux de promotion des membres des MVE à des emplois de cadre, classe 4





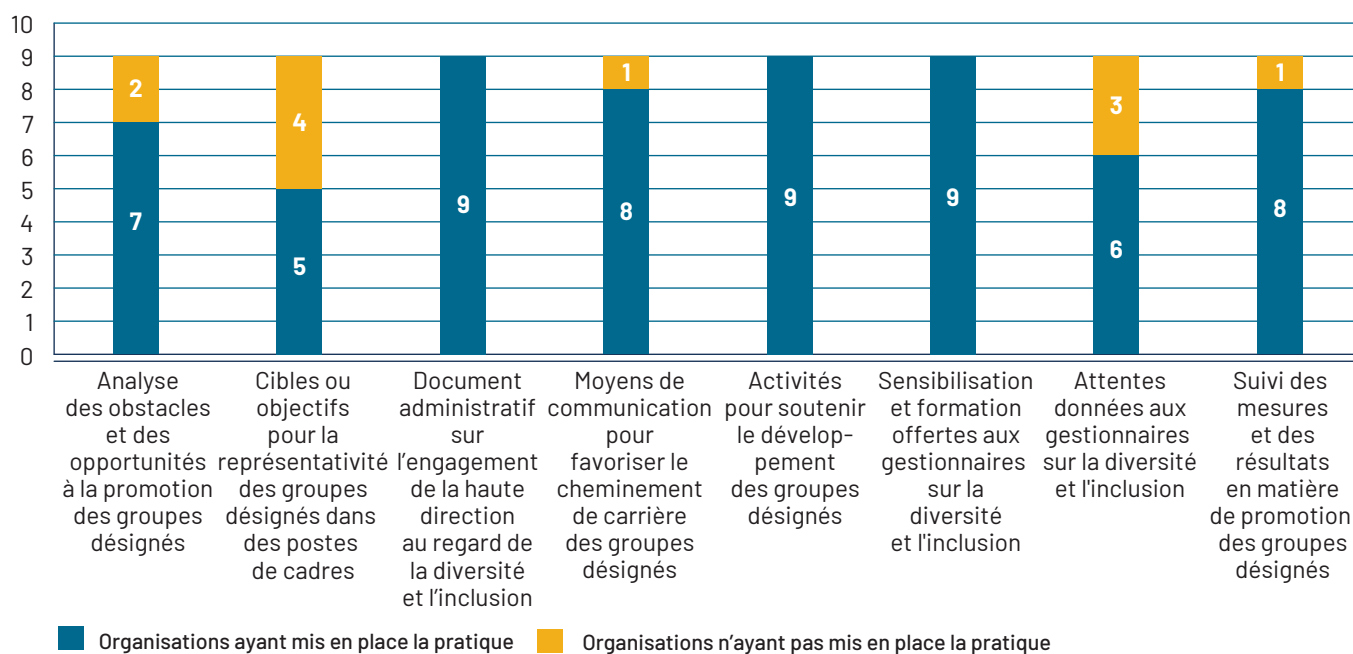
ÉTALONNAGE

7.1 PRATIQUES DANS D'AUTRES ORGANISATIONS

Au moyen d'un questionnaire, la Commission a consulté des représentant(e)s d'Air Canada, de la BNC, de la CDPQ, de Desjardins, d'Hydro-Québec, de Loto-Québec, de Radio-Canada, de la Ville de Québec et de la Ville de Montréal au sujet de leurs initiatives et de leurs pratiques en matière de promotion des groupes désignés. Ces groupes varient d'une organisation à l'autre, mais peuvent comprendre à titre d'exemples, les femmes, les Autochtones, les personnes racisées, les personnes handicapées et la communauté LGBTQ+¹¹. Chaque organisation a mis en place diverses pratiques visant à favoriser le cheminement de carrière de ces groupes. Cette section présente certaines de ces pratiques que la Commission juge particulièrement intéressantes pour les MO.

FIGURE 6

Bonnes pratiques dans les organisations interrogées



11. Personnes lesbiennes, gaies, bisexuelles, trans et queers. Le « + » signifie que d'autres groupes peuvent s'ajouter au sigle.

Analyse des obstacles et des opportunités

Air Canada réalise des sondages et des entrevues de départ auprès du personnel, pour prendre connaissance des obstacles. Hydro-Québec a formé un groupe, soit la communauté *HQcultures*, lequel compte plus de 230 membres du personnel issus des communautés ethnoculturelles. Ce groupe a formulé des recommandations liées à divers sujets de préoccupation, ce qui a engendré des programmes de mentorat et mené à l'implantation de porte-parole par groupe cible. Loto-Québec a mis sur pied un comité consultatif composé principalement du personnel issu des MVE pour échanger sur différents projets, initiatives ou obstacles vécus au sein de l'organisation. L'analyse effectuée par la Ville de Montréal lui a permis de réaliser des constats intéressants concernant la progression des membres des MVE et leur cheminement de carrière. La BNC a instauré des groupes de discussion en vue de sonder les groupes cibles sur leur perception des enjeux qui freinent l'avancement de la carrière.

Cibles et objectifs

Air Canada s'est engagée à mener des initiatives, notamment celle voulant que les cadres noirs représentent au moins 3,5 % du personnel cadre de l'administration et de la haute direction au Canada d'ici 2025. Desjardins s'est fixé des cibles de diversité pour différents groupes et différents niveaux de postes. La Ville de Montréal s'est fixée une cible de 25 % d'embauche et de promotion des membres des MVE pour les postes de gestionnaires. Chaque année, les membres de la haute direction doivent atteindre des objectifs de performance liés à la DI en emploi. Des objectifs sont aussi donnés au Service des ressources humaines pour la dotation. Radio-Canada s'est engagée à ce que la moitié de ses nouvelles embauches à des postes de cadres de direction et de cadres supérieurs soit des Autochtones, des personnes racisées ou des personnes en situation de handicap, en misant notamment, sur une planification de la relève. Loto-Québec souhaite atteindre 6 % de représentativité aux postes de cadres supérieurs pour les MVE, et 18 % pour les cadres intermédiaires de minorités visibles, et 11 % pour les cadres intermédiaires de minorités ethniques.

Document administratif sur l'engagement de la haute direction

La CDPQ a adopté une *Politique en matière d'équité, de diversité et d'inclusion au travail* qui vise l'accès au développement de tous les groupes à un processus de promotion équitable et exempt de biais. La Ville de Montréal a mis en œuvre une *Stratégie pour la diversité, l'équité et l'inclusion*, laquelle reconnaît l'enjeu de progression de carrière des membres des MVE. Elle dispose également d'une *Stratégie de gestion des talents inclusive*, qui s'adresse au personnel

ayant le potentiel de devenir cadre et à celui qui souhaite accéder à des fonctions de direction. Elle priorise les groupes cibles. Desjardins a adopté un plan d'action d'équité et de DI qui vise notamment la promotion de plusieurs groupes de la diversité en favorisant l'égalité des chances.

Moyens de communication

Air Canada a formé des groupes de discussion sur la diversité sur une plateforme d'échange et de collaboration. Elle publie un bulletin quotidien sur la DI avec des calendriers culturels et de bons coups. La BNC a mis en place une plateforme d'échange pour faciliter les conversations difficiles en renforçant le dialogue ouvert et pour assurer une écoute continue au sujet de la discrimination et du racisme. Elle a également créé un bulletin d'information mensuel exclusivement consacré à la DI. Desjardins a une communauté d'échange sur les sujets de l'équité et de la DI où les membres peuvent faire la promotion de contenu lié aux différents aspects de la diversité. De plus, chaque secteur de l'organisation peut compter sur une personne ambassadrice.

Activités pour soutenir le développement

La BNC a déployé un programme de développement du leadership auprès de son bassin de relève de gestion issu de la diversité. Elle dispose également d'une solution de jumelage du personnel professionnel appartenant à des groupes sous-représentés et des programmes de mentorat et de *coaching* s'adressant aux différents groupes cibles, plus particulièrement aux minorités visibles. Loto-Québec offre du *coaching* d'intégration au rôle de gestion ainsi que des programmes de développement des compétences et de leadership. De plus, elle repère des membres des MVE lors de l'exercice d'identification de la relève. La Ville de Montréal met en œuvre des cohortes composées à 65 % de membres des groupes sous-représentés. Ces groupes sont accompagnés pendant 18 mois et bénéficient de mentorat et de *coaching*.

Sensibilisation et formation offertes

À la CDPQ, des aide-mémoire sur les biais sont envoyés en amont de chaque processus de gestion de talents (p. ex. la revue de performance, la conversation sur le développement et le mentorat). Chez Desjardins, les nouvelles et nouveaux gestionnaires sont sensibilisés sur le leadership inclusif lors de leur intégration. Une formation obligatoire sur les préjugés inconscients est offerte chez Radio-Canada. À la Ville de Québec, on a lancé une campagne interne de sensibilisation sur la stratégie de diversité, d'équité et d'inclusion. Plusieurs ateliers ont été donnés au personnel sur cette stratégie et pour un milieu de travail inclusif.

Attentes données aux gestionnaires

Chez Desjardins et Loto-Québec, chaque année, une attente spécifique à la DI est intégrée dans les objectifs de performance des gestionnaires. De plus, la compétence « Apprécier la différence » fait partie des compétences recherchées dans les affichages de poste de l'ensemble des gestionnaires.

Suivi des mesures

Chez Desjardins, des mécanismes permettent de suivre la performance des initiatives et d'ajuster la stratégie, au besoin. L'organisation collige des indicateurs et réalise leur suivi chaque mois avec les différents secteurs pour s'assurer d'effectuer rapidement les réalignements nécessaires. La CDPQ a instauré un processus basé sur des mesures et des indicateurs organisationnels; elle peut ainsi détecter si des membres des MVE sont en sous-représentation dans le processus de promotion. Le cas échéant, les dossiers présentés pour promotion sont étudiés en vue de vérifier l'équité du processus.

7.2 PRATIQUES DANS D'AUTRES ADMINISTRATIONS PUBLIQUES

Sur le plan fédéral, la CFP du Canada, à titre d'agence centrale, offre des services de dotation et d'évaluation pour appuyer la dotation dans la fonction publique canadienne. Elle détient également le mandat d'assurer la représentativité de l'effectif par le soutien à la dotation et la suppression d'obstacles dans les pratiques d'embauche. Cette représentativité est mesurée par rapport à la disponibilité dans la population active, conformément à la *Loi sur l'équité en matière d'emploi*¹². À noter que cette loi ne cible pas les minorités ethniques. La CFP du Canada possède une stratégie pluriannuelle de gestion des personnes, laquelle guide le travail en matière de ressources humaines et intègre le plan d'action portant sur la DI. Dans cette stratégie, plusieurs priorités touchent l'embauche et le développement des groupes désignés de même que des indicateurs visant à relever les tendances pour l'ensemble des groupes et niveaux. Dans le but de déterminer les éléments qui font obstacle aux possibilités d'emploi des groupes visés par l'équité en matière d'emploi dans leur organisation, la CFP du Canada a publié un guide sur l'examen des systèmes d'emploi pour que les MO fédéraux puissent procéder à l'exercice et éliminer les obstacles systémiques.

Tout comme le Québec, l'ensemble des provinces et territoires du Canada s'est doté d'une démarche en matière de DI. Cette démarche peut se traduire, par exemple, par une politique, une stratégie, un programme ou un plan d'action relié à l'équité en matière d'emploi

12. CANADA, *Loi sur l'équité en matière d'emploi*, L.C., c. 44.

dans le milieu de travail. Malgré certaines différences entre ces démarches, celles-ci ont toutes le même objectif, soit d'augmenter la représentativité des personnes faisant partie des groupes désignés, notamment les minorités visibles, aux fins de l'équité et de l'égalité en matière d'accès à l'emploi dans la fonction publique. La Commission a relevé plusieurs pratiques intéressantes dans différentes administrations publiques canadiennes.

À l'Île-du-Prince-Édouard, la *Politique en matière de diversité et d'inclusion* a entre autres pour objectif de mettre en œuvre, dans la stratégie, un cadre de reddition de compte exigeant que tous les ministères incluent l'équité et la diversité dans l'élaboration de leurs politiques et programmes. Cette politique a également pour but d'éliminer les obstacles au travail et de créer un milieu de travail faisant la promotion de la DI¹³.

La Nouvelle-Écosse a déployé une stratégie intitulée *Tous ensemble : Plan d'action pour la diversité et l'inclusion dans la fonction publique*. Cette stratégie inclut un plan d'action qui cible quatre grands objectifs en matière de DI, soit la responsabilité de la haute direction, le développement du leadership, la détermination des obstacles ainsi que la mesure des progrès. Une équipe sur la DI travaille en étroite collaboration avec les ministères et leur offre des conseils sur la mise en œuvre de la stratégie et des services de soutien. Sa collaboration porte notamment sur l'évaluation du climat de travail, la présentation de données sur la main-d'œuvre, l'établissement d'objectifs pour l'équité en matière d'emploi, le soutien pour la mise en œuvre et la planification des mesures, l'examen des systèmes d'emploi et le travail de détermination des obstacles¹⁴.

Dans les Territoires du Nord-Ouest, le Comité consultatif sur la DI offre des conseils au Comité des sous-ministres des ressources humaines sur l'amélioration de l'accès à la fonction publique pour les groupes désignés, aux fins de l'équité en matière d'emploi. Il sensibilise la fonction publique sur cette question en collaborant avec les MO et les conseils. Il vise à trouver des façons d'éliminer et de prévenir les obstacles auxquels ces groupes font face, ainsi qu'à promouvoir, soutenir et augmenter la diversité de la main-d'œuvre¹⁵.

13. ÎLE-DU-PRINCE-ÉDOUARD, *Politique en matière de diversité et d'inclusion*, Commission de la fonction publique de l'Île-du-Prince-Édouard, 2019, 13 p., [En ligne]. https://www.princeedwardisland.ca/sites/default/files/publications/diversityandinclusionpolicyfrench_1.pdf (Consulté le 17 février 2022).

14. NOUVELLE-ÉCOSSE, *Équité en matière d'emploi et diversité dans la fonction publique de la Nouvelle-Écosse, 2020-2021*, Commission de la fonction publique de la Nouvelle-Écosse, Mai 2022, [En ligne]. <https://beta.novascotia.ca/sites/default/files/documents/1-490/moving-toward-equity-employment-equity-and-diversity-nova-scotia-public-service-fr.pdf> (Consulté le 13 juin 2022).

15. TERRITOIRES DU NORD-OUEST, *Diversité et inclusion*, sur le site du gouvernement des Territoires du Nord-Ouest, [En ligne]. <https://www.fin.gov.nt.ca/fr/services/diversité-et-inclusion/comité-consultatif-du-gtno-sur-la-diversité-et-l'inclusion> (Consulté le 17 février 2022).

En Ontario, la Direction générale de l'action contre le racisme s'efforce d'éliminer le racisme systémique dans les politiques, les décisions et les programmes du gouvernement. Elle travaille à définir des objectifs qui favoriseront l'égalité en matière d'accès à l'emploi, de maintien en emploi et d'avancement professionnel. Elle a mis sur pied un programme pluriannuel de lutte contre le racisme incluant notamment un volet pour assurer la diversité au sein des postes de direction¹⁶.

Le Manitoba a élaboré un programme de perfectionnement des employés issus de la diversité pour le personnel permanent qui montre des qualités de chef de file et qui déclare appartenir à l'un des groupes visés par l'équité en matière d'emploi¹⁷.

D'autres administrations publiques, comme celles des États-Unis¹⁸ et de l'Australie¹⁹, engagent des démarches concernant la DI et l'équité en emploi. Toutefois, les termes employés et les définitions à propos des membres des MVE varient d'un pays à l'autre, ce qui rend les similitudes avec le gouvernement du Canada et du Québec difficiles à établir.

7.3 ÉTUDES, VÉRIFICATIONS ET SONDAGES

La Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse²⁰ a réalisé une étude en 2018. Selon celle-ci, certains indicateurs montrent que les personnes immigrantes qui parviennent le plus souvent à obtenir un emploi de cadre sont celles qui possèdent une culture en matière de gestion semblable à celle de la culture québécoise (p. ex. les personnes originaires de la France, de l'Europe et des États-Unis). En outre, ces personnes maîtrisent le français et l'anglais, ont fait leurs études au Canada – ou y ont obtenu une équivalence de diplômes – et sont installées depuis plus de 10 ans au Canada. On y indique aussi que le mentorat est la pratique la moins répandue, alors qu'elle favorise grandement le développement de la carrière du personnel de certains groupes, tels que les minorités visibles et les personnes immigrantes. Un autre exemple d'inégalité de traitement dans certaines entreprises qui

16. ONTARIO, *Direction générale de l'action contre le racisme*, sur le site du gouvernement de l'Ontario, [En ligne]. <https://www.ontario.ca/fr/page/direction-generale-de-laction-contre-le-racisme> (Consulté le 17 février 2022).

17. MANITOBA, *Programme de perfectionnement des employés issus de la diversité*, sur le site du gouvernement du Manitoba, [En ligne]. <https://www.gov.mb.ca/govjobs/info/programs.fr.html#DEDP> (Consulté le 17 février 2022).

18. THE WHITE HOUSE, *Advancing Equity and Racial Justice Through the Federal Government*, sur le site The White House, [En ligne]. <https://www.whitehouse.gov/equity/> (Consulté le 14 octobre 2022).

19. AUSTRALIAN GOVERNMENT, *Equal opportunity and diversity*, sur le site du gouvernement de l'Australie, [En ligne]. <https://business.gov.au/people/employees/equal-opportunity-and-diversity> (Consulté le 14 octobre 2022).

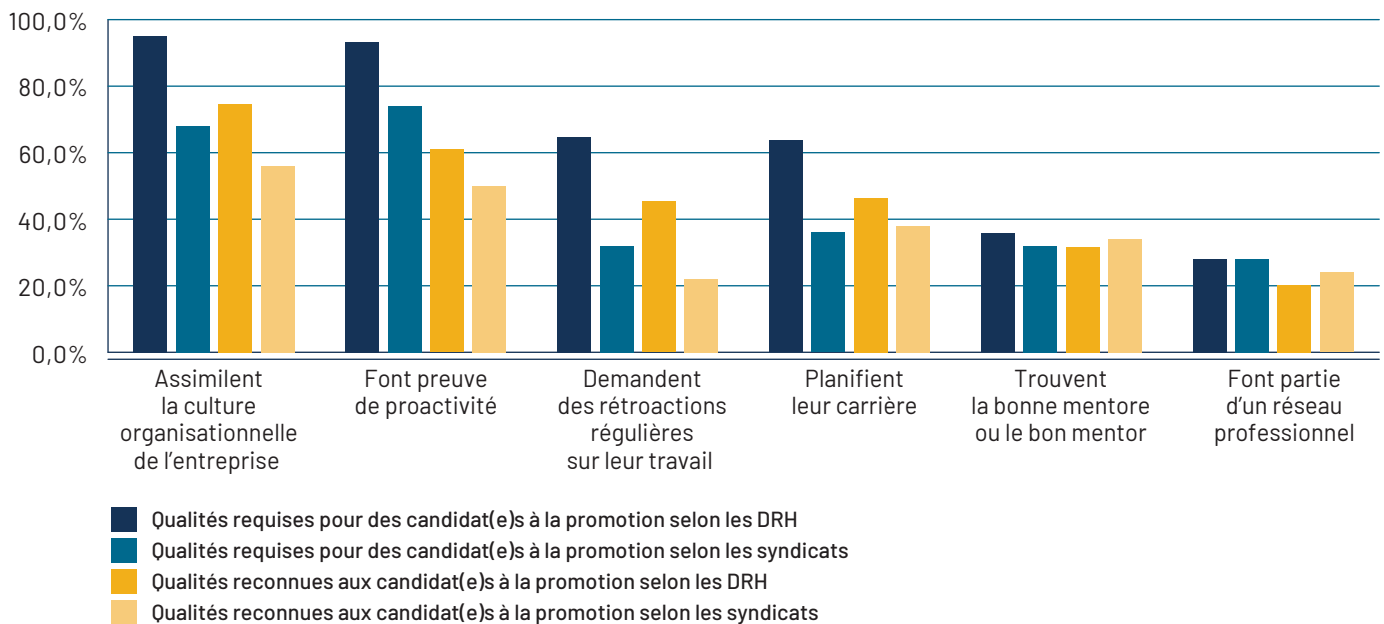
20. COMMISSION DES DROITS DE LA PERSONNE ET DES DROITS DE LA JEUNESSE, « La progression en emploi dans le secteur privé du grand Montréal – Les minorités visibles face à des inégalités de traitement », *Nouvelles pratiques sociales*, vol. 31, n° 2, 2020 p.38-65.

pourrait porter préjudice aux membres des minorités visibles est la méconnaissance des programmes et des mesures d'accès à l'égalité.

Par ailleurs, les personnes responsables de la gestion des ressources humaines interrogées sont d'avis que les personnes candidates augmentent leurs chances d'obtenir une promotion si elles assimilent la culture organisationnelle de l'entreprise, sont proactives, demandent des rétroactions régulières sur leur travail, planifient leur carrière, trouvent la bonne mentore ou le bon mentor et font partie d'un réseau professionnel. La figure 7 illustre, à l'aide de pourcentages, l'avis de ces responsables ainsi que celui des syndicats.

FIGURE 7

Qualités requises pour la promotion des membres des minorités visibles par rapport à celles reconnues par les DRH et les syndicats

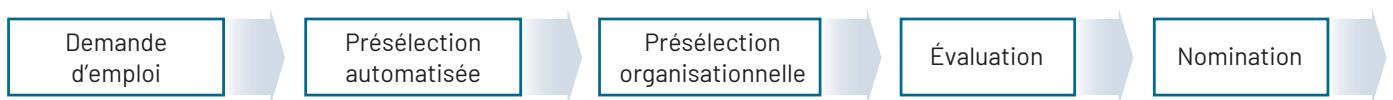


De plus, les responsables de la gestion des ressources humaines considèrent en majorité que la présence de personnes appartenant à une minorité visible aux emplois de supervision, de cadre et de direction peut contribuer à « motiver les employés des minorités visibles à progresser en emploi » et à « améliorer les relations entre les employés ».

En janvier 2021, la CFP du Canada a publié un rapport de vérification²¹ portant sur la représentation des groupes visés par l'équité en matière d'emploi dans le cadre du processus de recrutement à la fonction publique fédérale. La vérification a porté sur plus de 15 000 demandes d'emploi reçues dans le cadre de 181 processus de nomination externes annoncés par 30 MO fédéraux. Elle visait à déterminer s'il existe des obstacles dans le système de dotation pour les membres des groupes visés par l'équité en matière d'emploi. Les conclusions montrent que les groupes visés par l'équité en matière d'emploi n'étaient pas représentés proportionnellement tout au long des cinq étapes clés du processus de nomination. La figure 8 illustre ces cinq étapes clés.

FIGURE 8

Cinq étapes clés du processus de nomination



Selon les résultats de cette vérification, les personnes candidates membres de minorités visibles ont été éliminées plus souvent à l'étape de la présélection que les personnes candidates des autres sous-groupes quant aux qualifications relatives à l'expérience. De plus, elles ont eu moins de succès que celles-ci, peu importe si elles possédaient ou non de l'expérience à la fonction publique fédérale. D'après l'échantillon, 4 652 membres de minorités visibles ont postulé et 112 de ces personnes ont été nommées en poste. Les membres des minorités visibles ont connu une baisse de représentation à l'étape de la présélection organisationnelle (de 30,3 % à 27,4 %) et de nouveau à l'étape de l'évaluation (de 27,4 % à 24,6 %). Par ailleurs, 19 % des organisations répondantes offraient de la formation sur la DI en milieu de travail ainsi que de la formation sur les préjugés inconscients. De plus, 12 % exigeaient que les comités de sélection menant les entrevues comptent au moins une ou un membre appartenant à un groupe visé par l'équité en matière d'emploi. Cette vérification indique aussi qu'il pourrait être utile d'envisager comment la technologie pourrait davantage être mise à profit pour éliminer les obstacles potentiels auxquels font face les membres des minorités visibles dans le processus de présélection.

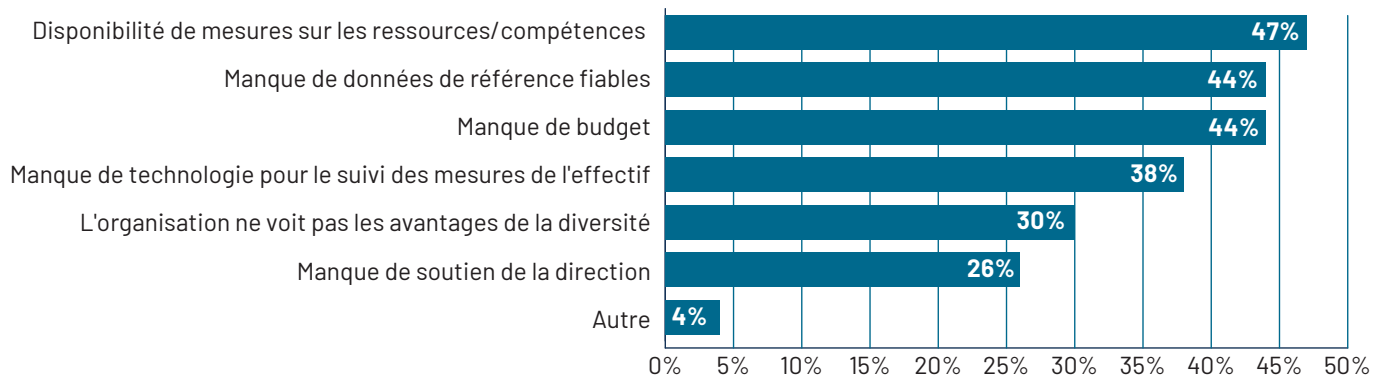
21. COMMISSION DE LA FONCTION PUBLIQUE DU CANADA, *Vérification portant sur la représentation des groupes visés par l'équité en matière d'emploi lors du recrutement*, Gatineau, CFP du Canada, 2021, 43 p., [En ligne]. <https://www.canada.ca/content/dam/psc-cfp/documents/publications/audit-ee/audit-ee-fra.pdf> (Consulté le 6 juin 2022).

Une étude menée par la CFP du Canada, publiée en 2019²², révèle que les membres des minorités visibles présentent une candidature à un taux supérieur à leur taux de représentation dans la fonction publique. Par conséquent, les MVE obtiennent une part des promotions qui est inférieure à l'intérêt que ces personnes manifestent envers les possibilités de promotion. En effet, la représentation des membres des minorités visibles à titre de personnes candidates (21,8 % en 2017-2018) est sensiblement plus importante que leur représentation dans l'effectif général (15,4 %) et leur part des promotions (17,1 %).

La figure 9 provient d'un rapport de 2017²³ basé sur un sondage sur la DI effectué auprès de plus de 450 professionnelles et professionnels des ressources humaines. Elle indique ce que les personnes sondées considéraient comme les principaux obstacles à l'efficacité des programmes sur la DI.

FIGURE 9

Obstacles à l'efficacité des programmes de DI



22. COMMISSION DE LA FONCTION PUBLIQUE DU CANADA, *Étude sur les taux de promotion des groupes désignés aux fins de l'équité en matière d'emploi*, Gatineau, CFP du Canada, 2019, [En ligne]. <https://www.canada.ca/fr/commission-fonction-publique/services/publications/etude-taux-promotion-groupes-designes-de-lequite-en-matiere-demploi.html> (Consulté le 6 juin 2022).

23. AFFIRMITY, *Workplace Diversity and Inclusion: Emerging Awareness and Best Practices*, 2017, p. 12, [En ligne]. <https://www.affirmity.com/resources/workplace-diversity-inclusion-emerging-awareness-best-practices/> (Consulté le 6 avril 2022).



CONCLUSION

Une fonction publique inclusive doit permettre l'égalité d'accès des membres des MVE aux emplois d'encadrement. C'est pourquoi des cibles ont été établies dans le PAEE pour augmenter la présence des membres des MVE, entre autres au sein du personnel d'encadrement. La présente vérification visait ainsi les emplois de cadre, classe 4, puisqu'il s'agit d'un bassin important de candidat(e)s potentiels pour des emplois de la haute direction.

La Commission a constaté que les quatre MO vérifiés mettent en œuvre des actions pour atteindre les cibles fixées par le CT dans le PAEE, comme le présente l'annexe II. Les MO informent bien le personnel issu des MVE du cheminement de carrière dans la fonction publique. Cependant, ils doivent poursuivre leurs efforts en ce qui a trait aux postes de cadre, classe 4. Ils doivent notamment accroître l'analyse des opportunités et des obstacles relatifs à la promotion du personnel issu des MVE et augmenter la sensibilisation et la formation des gestionnaires et des membres du personnel susceptibles de contribuer à la promotion des membres des MVE. Enfin, les MO doivent faciliter davantage l'intégration des membres des MVE ayant nouvellement obtenu une promotion comme cadre.

Parmi les MO vérifiés, la SAAQ est celui ayant le plus respecté les bonnes pratiques en matière de DI, selon les critères définis par la Commission. Le MIFI est le seul MO vérifié à avoir dépassé la cible de représentativité globale pour l'ensemble du personnel d'encadrement (taux de présence) et l'objectif d'accès progressif à des emplois de cadre, classe 4 (taux de promotion) pour la période de la portée de la vérification. Ces résultats indiquent que, dans l'ensemble, les MO vérifiés ont bien performé, mais que ceux-ci pourraient mettre en œuvre davantage d'actions présentées dans le cadre théorique.

La Commission a également constaté que le SCT soutient les MO en vue de favoriser la promotion des membres des MVE à des emplois de cadre, classe 4. En effet, le SCT dispose d'un portrait de ceux-ci complet, fiable, utile et accessible dans chaque MO. De plus, il a établi une stratégie et propose des outils aux MO pour soutenir leurs efforts en vue d'atteindre la cible fixée au PAEE concernant le taux de promotion.

L'exercice aura aussi été l'occasion de recenser les mesures appliquées dans d'autres administrations publiques et différents référentiels de gestion dans la littérature scientifique dans le but de documenter les pratiques en matière de DI. De plus, il aura permis de brosser un portrait des façons de faire d'autres organisations hors fonction publique. La Commission souhaite que les résultats de cette vérification, tout comme les notions et les exemples mentionnés au fil de son rapport, inspirent l'ensemble des MO et le SCT.

COMMENTAIRES DES MINISTÈRES ET DES ORGANISMES VÉRIFIÉS

COMMISSION DES NORMES, DE L'ÉQUITÉ, DE LA SANTÉ ET DE LA SÉCURITÉ DU TRAVAIL

« La CNESST a pris connaissance des encouragements formulés par la Commission de la fonction publique (CFP) en lien avec l'accès en promotion aux emplois de cadres, classe 4, pour le personnel issu des minorités visibles et ethniques. Elle salue la décision de la CFP de souligner les actions posées après la portée de la vérification sachant que cette période a été marquée par des changements majeurs dans le domaine de la gestion des ressources humaines. Elle accueille favorablement les constats et réitère son engagement à promouvoir la progression de carrière des personnes membres de groupes cibles. »

SOCIÉTÉ DE L'ASSURANCE AUTOMOBILE DU QUÉBEC

« C'est avec intérêt que la Société de l'assurance automobile du Québec (la Société) a pris connaissance du rapport de vérification portant sur l'accès en promotion aux emplois de cadres, classe 4, pour le personnel issu des minorités visibles et ethniques et se réjouit de constater que la Commission considère que des bonnes pratiques sont mises en place.

Le présent rapport permettra à la Société de s'inspirer des autres organisations dans l'implantation de ses futures actions. »

MINISTÈRE DU CONSEIL EXÉCUTIF

« Le Ministère prend acte des constats formulés par la Commission de la fonction publique (CFP) et l'informe que des démarches ont été initiées afin de poursuivre ses bonnes pratiques en matière de gestion de la diversité et d'inclusion. Le prochain plan d'action ministériel en la matière sera notamment alimenté par les travaux de la CFP.

Par ailleurs, le Ministère du Conseil exécutif souligne qu'en date du 31 décembre 2022, les efforts investis lui permettent d'avoir un taux de représentativité de cadres issus des minorités visibles et ethniques de 6,7 %, soit au-dessus de la cible gouvernementale fixée par le Conseil du trésor (6 %). »

MINISTÈRE DE L'IMMIGRATION, DE LA FRANCISATION ET DE L'INTÉGRATION

« C'est avec intérêt que le ministère de l'Immigration, de la Francisation et de l'Intégration a pris connaissance du rapport de vérification sur l'accès en promotion aux emplois de cadre, classe 4, pour le personnel issu des minorités visibles et ethniques (ci-après MVE) et est satisfait de constater que ses pratiques respectent les cibles fixées par le Programme d'accès à l'égalité en emploi (PAÉE). Cela reflète l'importance pour le MIFI de participer à la promotion des emplois de cadre, classe 4 pour le personnel issu des MVE. Par ailleurs, le MIFI adhère aux propositions émises par la CFP et considère qu'il s'agit d'une opportunité pour mettre en place les stratégies nécessaires à l'amélioration de ses pratiques, même si le Ministère dépasse les deux cibles fixées par le SCT. »

COMMENTAIRES DU SCT

SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR

« Le SCT a pris connaissance des constats de la CFP à son égard. Ceux-ci seront pris en considération dans le cadre de ses futurs travaux. »

ANNEXE I

RESPONSABILITÉS AU REGARD DU PAEE

RESPONSABILITÉS DU SCT

Le SCT a la responsabilité de proposer au CT des orientations et des politiques en matière d'accès à l'égalité en emploi pour les membres des MVE dans la fonction publique du Québec. Le CT établit le PAEE et exige son implantation dans chacun des MO. Pour s'assurer de la réalisation des mesures qui y sont inscrites, le SCT :

- élabore un plan de mise en œuvre comportant des indicateurs de gestion;
- réalise les mesures sous sa responsabilité et en assure le suivi;
- joue un rôle-conseil et assiste les MO dans la mise en œuvre du PAEE;
- produit un bilan annuel par MO des résultats en matière de présence et d'embauche des membres des MVE en lien avec les indicateurs stratégiques établis.

RESPONSABILITÉS DES MO

Les MO doivent mettre en œuvre les actions nécessaires pour atteindre les cibles de représentativité et les objectifs d'embauche fixés.

De plus, au sein de leur organisation, ils assurent la promotion des mesures établies par le SCT, notamment celles qui :

- incitent l'embauche des étudiantes et étudiants ainsi que des stagiaires membres des MVE;
- permettent l'intégration en emploi pour les nouvelles arrivantes et nouveaux arrivants membres des MVE;
- visent à soutenir financièrement les candidates et candidats de la grande région de Montréal qui acceptent un emploi à l'extérieur de cette région.

Les MO assurent également la promotion des outils déployés par le SCT et ils veillent à ce que le personnel concerné participe aux activités de formation offertes par le SCT.

Les SMDO sont responsables des résultats atteints dans leur organisation²⁴.

ANNEXE II

TABLEAU SYNTHÈSE DES CONSTATS RELATIFS AUX QUATRE MO VISÉS

(Voir tableaux sur les pages suivantes).

24. SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR, *op cit.*, note 1, p. 9 et 10.

CRITÈRES	MINISTÈRES OU ORGANISMES			
	CNESST	SAAQ	MCE	MIFI
1. Les MO devraient analyser les opportunités et les obstacles, au sein de leur organisation, relatifs à la promotion du personnel issu des MVE aux emplois de cadre, classe 4. - Analyse effectuée - Démarche réalisée à la suite de l'analyse - Actions cohérentes et suffisantes	Pas d'analyse effectuée. Consultations auprès de 50 membres du personnel issu des MVE en 2022 pour déterminer les obstacles à la progression de carrière et cibler des pistes d'action, mais cette action a été réalisée après la portée de la vérification. Stratégie en matière d'équité, de diversité et d'inclusion adoptée en octobre 2021, soit après la portée de la vérification, mais les travaux concernant son élaboration ont débuté à l'hiver 2021. Politique en matière de parité et de diversité. Un comité de travail a été mis sur pied au sein de la DRH en 2018, à la suite de l'adoption du PAEE. Son mandat consistait à faire connaître le programme et les nouvelles cibles. En juin 2021, soit après la portée de la vérification, un second comité de travail a été créé avec le mandat de répertorier les actions favorisant l'atteinte des cibles. Le Plan directeur RH 2020-2023 ne mentionne pas d'action sur la diversité ou l'atteinte des cibles du PAEE.	Analyse effectuée avec notamment des détails sur les efforts à fournir et des pistes d'actions. Politique sur la gestion de la diversité. Aide-mémoire élaboré pour les ressources humaines en ce qui a trait aux cibles du PAEE avec des pratiques à mettre de l'avant. Tableau d'actions à réaliser élaboré par le Service-conseil en diversité pour réaliser les exigences du PAEE. Travaux en cours pour réaliser une Stratégie RH en diversité et inclusion. Plan d'action en développement durable avec un indicateur sur le taux de promotion des membres des MVE cadre, classe 4. Présence d'un comité directeur de développement durable pour notamment discuter de la gestion de la diversité dans les pratiques de la SAAQ. Sondage réalisé en octobre 2021, soit après la portée de la vérification, sur l'expérience employée. Il comprenait une question sociodémographique sur l'appartenance à un groupe cible et un indice d'inclusion a été développé.	Analyse effectuée, mais pas pour l'accès en promotion des membres des MVE à des postes de cadre. Comité en place avec diverses personnes (personnel de la DRH, direction des communications, personne ambassadrice, etc.) qui se rencontrent selon les besoins, notamment pour promouvoir les emplois du MCE auprès des groupes cibles et pour discuter de la diversité. Bien qu'une formation pour identifier certains obstacles ait été offerte aux gestionnaires en 2019, le ministère n'a pas produit de document qui atteste que des obstacles ont été recueillis ou que des opportunités ont été ciblées en ce qui a trait l'atteinte de la cible annuelle progressive pour les cadres, classe 4. Mesures définies et mises en place, mais pas spécifiquement pour promouvoir des membres des MVE à des postes de cadre.	Pas d'analyse d'effectuée. Tableaux présentant le portrait de l'effectif-cadre, réparti selon qu'il s'agit d'une ou d'un membre des MVE ou non. Ces tableaux permettent de suivre l'évolution du taux de promotion. La DRH offre des activités de développement des compétences qui découlent de la Stratégie de développement des personnes 2021-2023 à l'intention de l'ensemble des membres du personnel, mais celle-ci a été adoptée en septembre 2021, soit après la portée de la vérification. Cette stratégie n'aborde pas la DI ni l'égalité ni l'équité. Pas de comité ou de groupe d'échange qui aborde la DI.

CRITÈRES	MINISTÈRES OU ORGANISMES			
	CNESST	SAAQ	MCE	MIFI
2. Sur la base d'un diagnostic qui leur est propre, les MO devraient se fixer des cibles en ce qui a trait à la promotion du personnel issu des MVE aux emplois de cadre, classe 4, et elles devraient être approuvées par le dirigeant ou la ou le SMDQ. • Pertinence de la ou des cibles • Approbation et/ou engagement par la direction • Attentes significatives aux gestionnaires sur la contribution attendue	Pas de cible propre à l'organisme a été fixée, mais engagement de la haute direction pour les cibles du PAEE. <i>Politique en matière de parité et de diversité.</i> Par cette politique, les gestionnaires se voient formellement investis de la responsabilité de « mettre en œuvre les moyens préconisés pour maintenir [...] la diversité dans leur secteur ». L'engagement de la direction transparaît aussi dans leur <i>Stratégie en matière d'équité, de diversité et d'inclusion</i>, adoptée en octobre 2021. Les travaux concernant son élaboration ont débuté à l'hiver 2021. Pas d'attente signifiée aux gestionnaires sur la contribution attendue en matière de DI ou en ce qui a trait à l'atteinte des cibles du PAEE durant la portée de la vérification, mais une attente liée à l'équité et la DI a été ajoutée à l'automne 2021.	Les cibles de la SAAQ sont celles du PAEE. Celles concernant le personnel d'encadrement et le taux de promotion, des cadres, classe 4, ont été approuvées par la direction dans leur <i>Plan stratégique en développement durable 2016-2020</i> et leur <i>Plan d'action en développement durable 2021</i>. <i>Politique sur la gestion de la diversité</i> qui responsabilise les vice-présidences notamment sur quatre principes fondamentaux, soit l'égalité, l'équité, l'éthique et l'imputabilité. Des attentes sont signifiées aux gestionnaires concernant l'atteinte et l'amélioration des cibles relatives au PAEE et des cibles relatives à la diversité de leur <i>Plan de développement durable</i>.	Les cibles que le MCE s'est fixées sont les mêmes que celles du PAEE. Des mesures d'optimisation ont été discutées par le comité de gouvernance, mais il n'y a pas d'actions ou de stratégie spécifique pour les cadres, classe 4. L'énoncé des valeurs du MCE dans leur <i>Plan stratégique 2019-2023</i> préconise notamment la valorisation et l'épanouissement professionnel. Pas d'attentes signifiées aux gestionnaires sur la contribution attendue en matière de DI ou en ce qui a trait à l'atteinte des cibles du PAEE.	Pas de cible propre au ministère a été fixée, mais celui-ci a atteint les cibles annuelles progressives indiquées au PAEE en ce qui a trait au taux de promotion des cadres, classe 4, et également celle sur le taux de présence pour l'ensemble du personnel d'encadrement. <i>Stratégie de développement des personnes 2021-2023</i> adoptée en septembre 2021, soit après la portée de la vérification. Cette stratégie n'aborde pas la DI ni l'égalité ni l'équité. Pas de document administratif interne qui démontre l'engagement de la direction envers l'objectif d'accès progressif (taux de promotion) du PAEE ou envers la promotion des membres des MVE à des postes de cadre, classe 4. Pas d'attentes signifiées aux gestionnaires sur la contribution attendue en matière de DI ou en ce qui a trait à l'atteinte des cibles du PAEE.

CRITÈRES	MINISTÈRES OU ORGANISMES			
	CNESST	SAAQ	MCE	MIFI
3. Les MO devraient informer le personnel issu des MVE du cheminement de carrière dans la fonction publique. - Personnel membre des MVE informé des perspectives - Moyens de communication pertinents et suffisants - Actions pertinentes et suffisantes mises en place	Programme de relève de gestion transmis sur l'intranet. Soutien aux études offert affiché sur l'intranet. Section intranet indiquant comment devenir gestionnaire ou chef d'équipe. La CNESST tente de cibler des ambassadrices et ambassadeurs qui représentent la clientèle visée par les événements auxquels ils participent. Par exemple, pour des salons visant les personnes d'origine étrangère ou lors de la Foire nationale de l'emploi, des personnes ambassadrices de différentes nationalités sont ciblées. Section intranet sur la DI. Différents projets de sensibilisation, dont la publication d'une série de portraits de membres du personnel issus de la diversité réalisée en 2022, soit après la portée de la vérification.	Un plan d'habilitation : <i>Coach agile</i> existe pour soutenir le développement du personnel. Section intranet sur le cheminement de carrière. Mise en place d'un Réseau de liaison et d'un Service-conseil Diversité, qui sont affichés sur l'intranet. Participation au Salon de l'immigration et de l'intégration au Québec. Politique de soutien aux études affichée sur l'intranet. Section intranet sur la DI. Promotion de l'histoire à succès d'un ambassadeur membre des MVE au moyen d'une vidéo en mai 2022, soit après la portée de la vérification.	Le MCE participe à divers salons et événements, dont certains s'adressent spécifiquement à des personnes issues des MVE. Des appels ciblés aux personnes membres de groupes cibles ont été réalisés pour faire connaître les perspectives au MCE. Le MCE a organisé des Midis-rencontres auxquels ont participé de nombreuses personnes issues des MVE. Section intranet sur le cheminement de carrière. En plus d'un Guide de réflexion sur la carrière à l'intention du personnel, le MCE a aussi conçu un Outil de bilan sur la contribution annuelle des employés, lequel comprend notamment une section sur les objectifs de développement et de soutien à la carrière. Politique d'aide à la poursuite des études affichée sur l'intranet. Leur formulaire d'appréciation de la performance et soutien à la carrière comprend une section sur le développement professionnel. Lors du dernier événement organisé par <i>Immersion Pro</i> en 2022, trois personnes issues des MVE étaient présentes. Cependant, cet événement s'est tenu après la portée de la vérification.	Les possibilités d'avancement de carrière sont communiquées au moyen du processus d'évaluation du rendement et le personnel dispose d'un guide pour bien se préparer. Section intranet sur le cheminement de carrière. Politique de développement des personnes. Invitation aux personnes responsables d'une équipe (chefs d'équipe) à participer à du codéveloppement. Directive ministérielle concernant les études de perfectionnement affichée sur l'intranet. Le MIFI a partagé l'histoire à succès d'une personne membre des MVE au moyen d'une actualité intranet, mais en mai 2021, soit après la portée de la vérification.

CRITÈRES	MINISTÈRES OU ORGANISMES			
	CNESST	SAAQ	MCE	MIFI
4. Les MO devraient soutenir le développement du personnel issu des MVE (affectations, intégration à des programmes de relève, formation, soutien à l'obtention de diplômes, mentorat, etc.) chez qui ils décèlent un intérêt ou un potentiel en matière de gestion. - Planification de la relève effectuée - Suffisance et pertinence des mesures mises en œuvre (affectations, intégration à des programmes de relève, gestion prévisionnelle des ressources humaines, formation, soutien à l'obtention de diplômes, mentorat, coaching, attentes...)	Politique en matière de parité et de diversité qui s'appuie notamment sur le principe suivant : « S'assurer que les mesures visant à encourager, chez les employés, le développement de leur leadership, à faire progresser leur carrière et à les préparer à la relève dans les postes de gestion ne soient pas discriminatoires. » Programme de relève de gestion en place avec des membres des MVE. Parcours de développement pour former une professionnelle ou un professionnel comme chef d'équipe ou cadre, classe 4 ou 5. Orientations et lignes directrices concernant le soutien aux études. Pas de coaching ni de mentorat.	Programme de relève de gestion en place avec des membres des MVE. Politique sur la gestion de la diversité qui responsabilise les vice-présidences notamment sur quatre principes fondamentaux, soit l'égalité, l'équité, l'éthique et l'imputabilité. Guide des bonnes pratiques en matière de gestion intégrée des talents. Politique de soutien aux études. La DRH en collaboration avec la personne responsable en gestion de la diversité travaille sur la mise en place d'une Approche équité, diversité, inclusion pour traiter les enjeux de manière intégrée. Plan d'action concernant l'attraction et la fidélisation en cours de rédaction. Il contiendra des actions spécifiques considérant les membres des MVE. Coaching disponible et une offre de mentorat sera offerte en 2023.	L'énoncé des valeurs du MCE dans leur Plan stratégique 2019-2023 préconise notamment la valorisation et l'épanouissement professionnel. Politique d'aide à la poursuite des études. Section intranet sur le cheminement de carrière comprenant un outil de réflexion sur ses capacités de gestion et d'aide au développement des compétences en gestion pour la relève de gestion. Coaching disponible, mais pas de mentorat. Pas de programme de relève de gestion.	Le MIFI a déployé une Démarche en matière de développement du leadership et des habiletés de gestion 2018-2020. Cette démarche comportait un volet sur le développement des compétences en gestion. Stratégie de développement des personnes 2021-2023 notamment pour préparer et développer la relève, mais celle-ci a été adoptée en septembre 2021, soit après la portée de vérification. Directive ministérielle concernant les études de perfectionnement. Mentorat disponible, mais pas de coaching. Pas de programme de relève de gestion, mais une relance de celui-ci est prévue pour accompagner les membres du personnel dans leur cheminement de carrière.

CRITÈRES	MINISTÈRES OU ORGANISMES			
	CNESST	SAAQ	MCE	MIFI
5. Les MO devraient sensibiliser et former sur les mesures retenues les gestionnaires et les membres du personnel susceptibles de contribuer à la promotion du personnel issu des MVE aux emplois de cadre, classe 4. - Pertinence et suffisance des formations et de la sensibilisation - Promotion des mesures, outils et formations offerts par le SCT	Formation offerte aux gestionnaires et chefs d'équipe: Développer ses compétences sociales en contexte de diversité. D'autres formations sur la diversité culturelle ont été données après la portée de la vérification. Soulignement d'événements liés à la diversité culturelle, comme la Semaine québécoise des rencontres interculturelles, et par la publication des manchettes dans l'intranet. Section intranet sur l'équité et la DI. Politique en matière de parité et de diversité. La CNESST a partagé avec ses gestionnaires le Guide d'entrevue de sélection à l'intention des gestionnaires du SCT. De plus, à l'automne 2021, soit après la portée de la vérification, elle a adapté et bonifié ce guide pour élaborer un document de référence intitulé <i>Guide sur la sélection</i>. Celui-ci traite notamment de la diversité culturelle et d'astuces pour limiter les biais. Il encourage aussi à inclure une ou un membre appartenant à un groupe cible dans un comité de sélection. Un réseau d'échange pour promouvoir la diversité culturelle a été mis sur pied en mai 2022, soit après la portée de la vérification.	Formation offerte intitulée : <i>La gestion de la diversité</i>. Service-conseil en diversité. Plan de communication en matière de diversité et d'inclusion. Politique sur la gestion de la diversité. Manchettes sur la diversité ethnoculturelle dans l'intranet (p. ex. <i>Mois de l'histoire des Noirs</i>, <i>Journée internationale pour l'élimination de la discrimination raciale</i>). Un aide-mémoire a été élaboré pour le personnel en RH en ce qui a trait aux cibles du PAEE avec des pratiques à mettre de l'avant. Une note a été envoyée auprès du personnel en ressources humaines en guise de rappel des cibles à atteindre et un document de sensibilisation auprès des CGRH sur la gestion de la diversité a été élaboré. Un tableau d'actions à réaliser a été élaboré par le Service-conseil en diversité pour réaliser les exigences du PAEE. Rappel par courriel effectué auprès des vice-présidences en ce qui a trait à l'atteinte des cibles du PAEE. Section intranet sur la DI. L'accès à l'égalité et le PAEE sont abordés dans la présentation <i>PowerPoint</i> d'accueil du nouveau personnel d'encadrement.	Formation offerte à l'ensemble des gestionnaires et intitulée <i>Recrutement inclusif : La sensibilisation aux différences culturelles</i>. Plusieurs publications sur l'intranet, non seulement pour valoriser la diversité culturelle, mais aussi pour promouvoir l'inclusivité de manière générale. Par exemple, promotion de la <i>Semaine d'actions contre le racisme</i>, le <i>Mois de l'histoire des Noirs</i> et de la <i>Semaine québécoise des rencontres interculturelles</i>. La DRH a aussi invité les gestionnaires à parfaire leurs connaissances en se référant aux outils qui étaient accessibles dans l'espace <i>Diversité du Portail RH</i> développé par le SCT. Le formulaire d'appréciation de la performance et soutien à la carrière comprend une section pertinente sur le développement professionnel. Sensibilisation des membres du comité de gouvernance sur les mesures d'embauche concernant les membres des MVE et la représentativité. La DRH a acheminé des rappels aux gestionnaires en ce qui a trait à la DI et au PAEE, mais après la portée de la vérification, en juillet 2021. Révision du tableau de suivi des candidatures. Les personnes issues des MVE y sont clairement indiquées.	Une formation sur la gestion de la diversité culturelle a été offerte aux gestionnaires, mais seulement en février 2022, soit après la portée de la vérification. Promotion de la <i>Semaine québécoise des rencontres interculturelles</i>, mais seulement après la portée de la vérification. Le Guide d'entrevue de sélection à l'intention des gestionnaires du SCT est transmis à l'ensemble des gestionnaires en guise d'accompagnement. La formation <i>Vers une approche inclusive de la gestion de la diversité culturelle et l'autoformation Découvrir la diversité et l'inclusion</i> ont été offertes, mais elles ont été rendues disponibles après la portée de la vérification. Le MIFI a collaboré à la mise en œuvre d'une vaste opération de sensibilisation pour inciter le personnel issu des MVE à se déclarer comme membre d'un groupe cible. Les gestionnaires ne sont pas informés en ce qui a trait à la cible annuelle progressive d'accès à des emplois de cadre, classe 4. Le MIFI n'a pas partagé la série de fascicules d'information et la capsule sur la gestion de la diversité élaborées par le SCT, lesquelles étaient accessibles dans l'espace <i>Diversité du Portail RH</i> à l'intention des gestionnaires et des CGRH.

MINISTÈRES OU ORGANISMES				
CRITÈRES	CNESST	SAAQ	MCE	MIFI
5. Les MO devraient sensibiliser et former sur les mesures retenues les gestionnaires et les membres du personnel susceptibles de contribuer à la promotion du personnel issu des MVE aux emplois de cadre, classe 4. - Pertinence et suffisance des formations et de la sensibilisation - Promotion des mesures, outils et formations offerts par le SCT	La formation <i>Vers une approche inclusive de la gestion de la diversité culturelle</i> et l'autoformation <i>Découvrir la diversité et l'inclusion</i> ont été offertes, mais elles ont été rendues disponibles après la portée de la vérification. La CNESST a collaboré à la mise en œuvre d'une vaste opération de sensibilisation pour inciter le personnel issu des MVE à se déclarer comme membre d'un groupe cible. Des rappels sur les cibles à atteindre sont acheminés aux vice-présidences tous les trimestres, notamment au moyen de rapports et de tableaux de bord, mais la cible progressive annuelle relative aux cadres, classe 4, n'y était pas mentionnée. La CNESST n'a pas partagé la série de fascicules d'information et la capsule sur la gestion de la diversité élaborées par le SCT, lesquelles étaient accessibles dans l'espace <i>Diversité du Portail RH</i> à l'intention des gestionnaires et des CGRH.	Deux ateliers pour les gestionnaires sur la gestion d'équipes diversifiées ont été réalisés en novembre 2022, soit après la portée de la vérification. La formation <i>Vers une approche inclusive de la gestion de la diversité culturelle</i> et l'autoformation <i>Découvrir la diversité et l'inclusion</i> ont été offertes, mais elles ont été rendues disponibles après la portée de la vérification. Durant la portée de la vérification, les tableaux de bord transmis aux vice-présidences ne contenaient pas d'information relativement au taux de promotion des cadres, classe 4. La SAAQ n'a pas partagé avec ses gestionnaires le <i>Guide d'entrevue de sélection à l'intention des gestionnaires</i> du SCT, ni d'autres documents pour limiter les biais ou pour encourager les gestionnaires à inclure une ou un membre appartenant à un groupe cible dans un comité de sélection. La SAAQ n'a pas partagé la série de fascicules d'information et la capsule sur la gestion de la diversité élaborées par le SCT, lesquelles étaient accessibles dans l'espace <i>Diversité du Portail RH</i> à l'intention des gestionnaires et des CGRH. La SAAQ n'a pas collaboré à la mise en œuvre d'une vaste opération de sensibilisation pour inciter le personnel issu des MVE à se déclarer comme membre d'un groupe cible.	Le MCE a partagé avec ses gestionnaires le <i>Guide d'entrevue de sélection à l'intention des gestionnaires</i> du SCT. La formation <i>Vers une approche inclusive de la gestion de la diversité culturelle</i> et l'autoformation <i>Découvrir la diversité et l'inclusion</i> ont été offertes, mais elles ont été rendues disponibles après la portée de la vérification. Le MCE a collaboré à la mise en œuvre d'une vaste opération de sensibilisation pour inciter le personnel issu des MVE à se déclarer comme membre d'un groupe cible. Pas de section intranet sur la DI.	Pas de section intranet sur la DI.

CRITÈRES	MINISTÈRES OU ORGANISMES			
	CNESST	SAAQ	MCE	MIFI
6. À la suite de la promotion d'une ou d'un membre du personnel issu des MVE à un emploi de cadre, classe 4, les MO devraient faciliter son intégration dans ses nouvelles fonctions. - Mesures pertinentes et suffisantes mises en place pour intégrer la personne - Le MO recueille et consigne les obstacles à l'intégration	Parcours de développement spécifique pour les cadres, classe 4. Guide et procédures destinés à tout le personnel promu cadre disponibles avec un accompagnement personnalisé, dont le <i>Programme 100 jours</i>. Groupe de soutien (codéveloppement) destiné à tout le personnel promu cadre. Le MO effectue des entrevues de départ lorsqu'un cadre, classe 4, quitte son emploi. Pas de <i>coaching</i> et de mentorat. Le MO n'a pas d'information sur les obstacles rencontrés lors de l'intégration en emploi pour les nouveaux cadres, classe 4.	Guide des bonnes pratiques en matière de gestion intégrée des talents. <i>Coaching</i> disponible. <i>Programme d'accueil de 100 jours</i> pour les nouveaux gestionnaires. Groupes d'échange pour les gestionnaires (codéveloppement). Aide-mémoire et guide sur l'accueil et l'intégration à l'intention des gestionnaires. Recueil de bonnes pratiques en RH favorisant l'inspection et le développement des compétences. Une offre de mentorat sera offerte en 2023. Présentation <i>PowerPoint</i> d'accueil de la DRH à l'intention du nouveau personnel d'encadrement. Des entrevues de départ sont réalisées dans certains secteurs, mais la mise en place d'un processus d'entrevue de départ uniforme pour l'ensemble du personnel est en cours. Le MO n'a pas d'information sur les obstacles rencontrés lors de l'intégration en emploi pour les nouveaux cadres, classe 4.	Tout nouveau gestionnaire bénéficie d'un accompagnement personnalisé de la DRH qui comprend du <i>coaching</i> de gestion. Procédure et aide-mémoire pour l'accueil et l'intégration des cadres nouvellement nommés. Possibilité de codéveloppement. Formation offerte à l'ensemble des gestionnaires intitulé <i>Recrutement inclusif : La sensibilisation aux différences culturelles</i> qui aborde notamment l'accueil et l'intégration, au regard de la diversité. Section intranet sur le cheminement de carrière comprenant un outil d'aide au développement des compétences en gestion pour les gestionnaires. Pas d'entrevue de départ avec les personnes issues des MVE lorsqu'elles quittent leur emploi de cadre, classe 4. Le MO n'a pas d'information sur les obstacles rencontrés lors de l'intégration en emploi pour les nouveaux cadres, classe 4. Pas de mentorat.	Stratégie de développement des personnes 2021-2023, mais adoptée en septembre 2021, donc après la portée de vérification avec notamment un parcours de développement des compétences pour les nouveaux gestionnaires. Possibilité de parcours autogéré de développement continu pour développer les habiletés de leadership des cadres et espace sécurisé pour les gestionnaires. Processus d'accueil et d'intégration en place, mais pas d'outil spécifique pour les membres des MVE ou cadres, classe 4. Invitation aux gestionnaires à participer à du codéveloppement. Mentorat disponible. Le MO n'a pas d'information sur les obstacles rencontrés lors de l'intégration en emploi pour les nouveaux cadres, classe 4. Pas de <i>coaching</i>. Pas d'entrevue de départ avec les personnes issues des MVE lorsqu'elles quittent leur emploi de cadre, classe 4.

CRITÈRES	MINISTÈRES OU ORGANISMES			
	CNESST	SAAQ	MCE	MIFI
7. Les MO devraient exercer un suivi tant de l'application des mesures retenues pour favoriser la promotion du personnel issu des MVE aux emplois de cadre, classe 4, que des résultats obtenus, analyser leur performance et adapter leurs mesures, si nécessaire. • Suivi des mesures retenues • Suivi des résultats obtenus • Analyse de la performance • Adaptation pertinente des mesures	La DRH effectue un suivi ponctuel et la reddition de compte aux autorités en ce qui a trait à l'atteinte des cibles du PAEE. Bien que la CNESST ne réalise pas d'analyse concernant sa performance, le portrait et les données qu'elle suit lui permettent de constater la progression du taux de représentativité des membres des MVE dans les postes de cadre, classe 4. Pas de bilan des mesures réalisées et pas de preuve d'adaptation des mesures.	Rapports trimestriels, tableaux de bord et reddition de compte annuelle aux autorités présentant les résultats des cibles du PAEE. Bilan des actions du <i>Plan d'action en développement durable</i>. Suivi auprès de la direction des mesures et des indicateurs retenus. <i>Politique sur la gestion de la diversité</i> sous la responsabilité de la Direction générale de la performance du Bureau de la présidente et chef de la direction, qui assume la prise en charge structurée et concertée du dossier et qui assure la mise en œuvre avec le concours des vice-présidences. Analyse de la performance, notamment au moyen d'un tableau et de portraits comparatifs sur l'évolution des résultats. Adaptation des mesures pour combler l'écart et ajout d'actions pour atteindre les cibles du PAEE, notamment en actualisant leur <i>Plan de développement durable</i>.	L'information relative aux cibles de représentativité des membres des MVE est diffusée chaque trimestre par l'intermédiaire du suivi des indicateurs de performance en RH à l'occasion des rencontres du comité de gouvernance. La diversité en emploi est un élément abordé lors de ces rencontres. Une analyse de leurs résultats a été réalisée, mais pas spécifiquement sur les postes d'encadrement. Des mesures d'optimisation sont discutées, mais rien de spécifique aux emplois de cadre, classe 4. Pas de bilan des mesures réalisées ni de suivi sur les résultats en ce qui a trait au taux de promotion des cadres, classe 4.	Bien que le MIFI n'ait pas réalisé d'analyse concernant sa performance, le portrait et les données qu'il suit lui permettent de constater l'évolution du taux de présence des membres des MVE dans les postes de cadre. Un suivi annuel est effectué auprès des autorités au moyen du rapport annuel de gestion, mais celui-ci ne contient pas d'information relativement aux cadres, classe 4. Une note a été rédigée concernant le bilan annuel 2020-2021 du PAEE qui démontre des travaux à réaliser, mais la cible progressive annuelle en ce qui a trait au taux de promotion des cadres, classe 4, n'y est pas mentionnée. Pas de bilan des mesures réalisées et pas de preuve d'adaptation des mesures.

RÉALISATION DES PRINCIPALES MESURES DU PAEE, COMPLÉMENTAIRES AUX CRITÈRES DE VÉRIFICATION

CNESST	SAAQ	MCE	MIFI
1.1.3 Cible de représentativité globale pour l'ensemble du personnel d'encadrement (taux de présence).			
N'a jamais été atteinte durant la portée de la vérification.	N'a jamais été atteinte durant la portée de la vérification.	N'a jamais été atteinte durant la portée de la vérification.	Dépassée chaque année couverte par la période de la vérification.
1.1.4 Objectif d'accès progressif à des emplois de cadre, classe 4 (taux de promotion) ^a .			
Dépassé en 2021-2022 (après la portée de la vérification).	Dépassé en 2018-2019 (avant la portée de la vérification).	Dépassé en 2021-2022 (après la portée de la vérification).	Dépassé chaque année, sauf en 2021-2022 (après la portée de la vérification).
2.3.1 Profiter des activités publiques associées aux membres des MVE pour diffuser de l'information les concernant.			
Soulignement d'événements liés à la diversité culturelle, comme la <i>Semaine québécoise des rencontres interculturelles</i> , et par la publication des manchettes dans l'intranet.	Manchettes sur la diversité ethnoculturelle dans l'intranet (p. ex. le <i>Mois de l'histoire des Noirs</i> , la <i>Journée internationale pour l'élimination de la discrimination raciale</i>).	Plusieurs publications sur l'intranet non seulement pour valoriser la diversité culturelle, mais aussi pour promouvoir l'inclusivité de manière générale. Par exemple, promotion de la <i>Semaine d'actions contre le racisme</i> , du <i>Mois de l'histoire des Noirs</i> et de la <i>Semaine québécoise des rencontres interculturelles</i> .	Soulignement d'événements liés à la diversité culturelle, comme la <i>Semaine québécoise des rencontres interculturelles</i> , mais seulement après la portée de la vérification.
2.4.2 Collaborer à la mise en œuvre de cette opération dans leur organisation: sensibilisation pour inciter le personnel membre des MVE à se déclarer comme membre de groupe cible (disposer d'un portrait réel).			
Communiqués acheminés au personnel.	Aucune action.	Courriels acheminés au personnel.	Courriels acheminés au personnel.
3.1.2 Inviter des employées et employés à partager leur histoire à succès.			
Différents projets de sensibilisation, dont la publication d'une série de portraits de personnes issues de la diversité réalisée en 2022, soit après la portée de la vérification. La CNESST tente de cibler des ambassadrices et ambassadeurs qui représentent la clientèle visée par les événements auxquels ils participent. Par exemple, pour des salons visant les nouvelles arrivantes et nouveaux arrivants ou lors de la <i>Foire nationale de l'emploi</i> , des personnes ambassadrices de différentes nationalités sont ciblées.	Participation au <i>Salon de l'immigration et de l'intégration au Québec</i> ^b . Promotion de l'histoire à succès d'un ambassadeur issu de MVE au moyen d'une vidéo en mai 2022, soit après la portée de la vérification.	Participation à divers salons et événements, dont certains s'adressent spécifiquement à des personnes issues des MVE. Lors du dernier événement organisé par <i>Immersion Pro</i> , en 2022, trois personnes issues des MVE étaient présentes. Par contre, l'événement s'est tenu après la portée de la vérification. Le MCE a organisé des <i>Midis-rencontres</i> auxquels ont participé de nombreuses personnes qui y participaient étaient issues des MVE, mais aucune personne ambassadrice membre des MVE n'était présente à ces activités.	Le MIFI n'a pas d'ambassadrice ou d'ambassadeur membre des MVE. Le MIFI a partagé l'histoire à succès d'une personne membre des MVE au moyen d'une actualité intranet en mai 2021, soit après la portée de la vérification.

a. Voir Annexe VI.

b. La SAAQ ne détient pas l'information selon laquelle une ambassadrice ou un ambassadeur MVE y était présent.

CNESST	SAAQ	MCE	MIFI
3.2.3 Favoriser la participation d'un membre des MVE au sein des comités d'évaluation lors de processus de recrutement et de promotion comportant un examen oral. Exemples: Lors de formations liées aux activités de dotation, sensibiliser les responsables ministériels à l'importance de cet enjeu. Offrir un soutien aux responsables ministériels pour le repérage des membres des MVE pouvant être membres de comité.			
La CNESST a partagé avec ses gestionnaires le <i>Guide d'entrevue de sélection à l'intention des gestionnaires</i> du SCT. De plus, à l'automne 2021, soit après la portée de la vérification, elle a adapté et bonifié ce guide pour élaborer un document de référence: <i>Guide sur la sélection qui encourage à inclure une ou un membre appartenant à un groupe cible dans comité de sélection.</i>	La SAAQ n'a pas partagé avec ses gestionnaires le <i>Guide d'entrevue de sélection à l'intention des gestionnaires</i> du SCT ni d'autres documents pour encourager les gestionnaires à inclure une personne appartenant à un groupe cible sur le comité de sélection.	Le MCE a partagé avec ses gestionnaires le <i>Guide d'entrevue de sélection à l'intention des gestionnaires</i> du SCT.	Le <i>Guide d'entrevue de sélection à l'intention des gestionnaires</i> du SCT est transmis à l'ensemble des gestionnaires en guise d'accompagnement.
3.3.1 Favoriser la présence de gestionnaires issus des MVE dans des initiatives gouvernementales de préparation de la relève de gestion : Repérer et sélectionner des gestionnaires membres des MVE lors de la constitution des cohortes.			
Programme de relève de gestion avec des membres des MVE.	Programme de relève de gestion avec des membres des MVE.	Pas de programme de relève de gestion.	Pas de programme de relève de gestion, mais une relance est prévue.
4.1 Recueillir et consigner les motifs de départ.			
Des entrevues de départ sont réalisées lorsqu'un cadre, classe 4, quitte son emploi.	Des entrevues de départ sont réalisées dans certains secteurs, mais la mise en place d'un processus d'entrevue de départ uniforme pour l'ensemble du personnel est en cours.	Pas d'entrevue de départ avec les membres des MVE lorsqu'ils quittent leur emploi de cadre, classe 4 ^c .	Pas d'entrevue de départ avec les membres des MVE lorsqu'ils quittent leur emploi de cadre, classe 4.
4.3 Les MO s'assurent que le personnel concerné participe aux activités de formation offertes par le SCT.			
La CNESST n'a pas partagé la série de fascicules d'information et la capsule sur la gestion de la diversité élaborée par le SCT, lesquelles étaient accessibles dans l'espace <i>Diversité du Portail RH</i> à l'intention des gestionnaires et des CGRH. La formation <i>Vers une approche inclusive de la gestion de la diversité culturelle et l'autoformation Découvrir la diversité et l'inclusion</i> ont été offertes, mais celles-ci ont été rendues disponibles après la portée de la vérification.	La SAAQ n'a pas partagé la série de fascicules d'information et la capsule sur la gestion de la diversité élaborée par le SCT, lesquelles étaient accessibles dans l'espace <i>Diversité du Portail RH</i> à l'intention des gestionnaires et des CGRH. La formation <i>Vers une approche inclusive de la gestion de la diversité culturelle et l'autoformation Découvrir la diversité et l'inclusion</i> ont été offertes, mais celles-ci ont été rendues disponibles après la portée de la vérification.	La DRH a invité les gestionnaires à parfaire leurs connaissances en se référant aux outils qui étaient accessibles dans l'espace <i>Diversité du Portail RH</i> développé par le SCT. La formation <i>Vers une approche inclusive de la gestion de la diversité culturelle et l'autoformation Découvrir la diversité et l'inclusion</i> ont été offertes, mais celles-ci ont été rendues disponibles après la portée de la vérification.	Le MIFI n'a pas partagé la série de fascicules d'information et la capsule sur la gestion de la diversité élaborée par le SCT, lesquelles étaient accessibles dans l'espace <i>Diversité du Portail RH</i> à l'intention des gestionnaires et des CGRH. La formation <i>Vers une approche inclusive de la gestion de la diversité culturelle et l'autoformation Découvrir la diversité et l'inclusion</i> ont été offertes, mais celles-ci ont été rendues disponibles après la portée de la vérification.
5.3 Désigner un répondant en matière d'accès à l'égalité.			
Une personne a été désignée.	Une personne a été désignée.	Une personne a été désignée.	Une personne a été désignée.

c. Durant la portée de la vérification, aucun cadre, classe 4, issu des MVE n'a quitté son emploi.

ANNEXE III

TABEAU SYNTHÈSE DES CONSTATS RELATIFS AU SCT

Légende : **Zone de performance** / **Zone de vigilance** / **Zone à améliorer** / **Rouge : Aucune action**

CRITÈRES	SCT
8. Le SCT devrait disposer d'un portrait des membres des MVE ayant obtenu une promotion à des emplois de cadre, classe 4, dans chaque MO. - Le portrait brossé par le SCT est complet, fiable, utile et accessible - Analyse des données effectuées - Conclusions tirées à la suite des analyses effectuées - Les conclusions permettent de déterminer des mesures concrètes pour soutenir les MO	Les données relatives à la progression de carrière ont fait l'objet d'une analyse permettant de réaliser que les membres des MVE étaient promus en moins grande proportion à des emplois de cadre, classe 4, que les non-membres. Tableau sur l'évolution du bassin des membres des MVE pouvant faire l'objet d'une promotion à titre de cadre, classe 4, au fil des années. Tableau de comparaison du taux de promotion des cadres, classe 4, membres des MVE ou non. Projections réalisées de l'effectif nécessaire pour atteindre les cibles annuelles progressives. Le SCT dispose du portrait des membres des MVE ayant obtenu une promotion à des emplois de cadre, classe 4, dans chaque MO. Bilans annuels qui présentent les données relatives à l'évolution du taux de promotion à des emplois de cadre, classe 4, dans l'ensemble de la fonction publique (mais pas pour chaque MO). Données trimestrielles transmises aux MO en vue de les soutenir dans l'atteinte des objectifs quantitatifs fixés en leur fournissant les données propres à leur organisation.

Légende : Zone de performance / Zone de vigilance / Zone à améliorer / Rouge : Aucune action

CRITÈRES	SCT
9. Le SCT devrait établir une stratégie pour amener les MO à atteindre la cible fixée au PAEE concernant le taux de promotion à des emplois de cadre, classe 4. - Analyse suffisante des obstacles et des opportunités des MO - Résultats détaillés produits à la suite de l'analyse permettant de déterminer des mesures concrètes - La stratégie du SCT est diffusée - Les actions du SCT permettent d'améliorer la performance des MO - Le SCT connaît l'efficacité de sa stratégie (ses mesures) - Les cibles fixées par le SCT sont réalistes - Bilans annuels produits et communiqués aux MO - Selon les résultats obtenus, le SCT adapte sa stratégie au besoin	Démarche structurée et concertée ayant été réalisée en plusieurs étapes : - Analyse de l'effectif et établissement de cibles de représentativité; - Recherche documentaire; - Analyse du processus de recrutement et des données relatives à la progression de carrière et à la rétention du personnel; - Collaborations avec diverses personnes-ressources; - Consultations officielles. Pour amener les MO à atteindre la cible, le SCT a mis en œuvre des mesures dans le PAEE. Un plan de mise en œuvre détaillé a été élaboré pour réaliser les mesures et objectifs du PAEE. Chaque année, un communiqué de rappel a été acheminé aux DRH en ce qui a trait à la mesure 1.1.6 du PAEE pour le remboursement des frais de déménagement des membres des MVE ayant obtenu une promotion à des emplois de cadre, classe 4. Analyse effectuée sur laquelle le SCT se base pour justifier qu'il n'y a pas d'écart qui justifierait d'ajouter d'autres actions. Le PAEE a été élaboré à la suite d'une vigie sur les programmes d'accès à l'égalité pour les membres des MVE au gouvernement fédéral, à la Ville de Québec, chez Desjardins, à l'Université Laval, etc. De plus, des consultations auprès de certaines personnes désignées dans les MO ont été menées pour mettre au point ce programme. Une stratégie de communication a été élaborée avec divers moyens de communication, notamment auprès des SMDO, du comité exécutif du Forum des DRH, DRH et CGRH. Un document de questions et de réponses qui apporte des précisions sur la stratégie a été rendu disponible aux MO. Utilisation d'indicateurs de gestion pour vérifier l'état d'avancement des différentes mesures. Un portrait global des membres des MVE promus à des emplois de cadre, classe 4 dans la fonction publique est produit dans le bilan annuel. Toutefois, comme le SCT n'a pas établi d'objectif d'embauche pour chacun des MO, les données par MO n'ont pas été fournies à ces derniers ni publiées dans le bilan. Bien que la cible annuelle progressive n'ait jamais été atteinte, le SCT n'a pas jugé nécessaire d'adapter sa stratégie à la suite d'une analyse effectuée. Cette analyse démontre que la cible concernant le taux de présence pour l'ensemble du personnel d'encadrement est atteinte et les cadres, classe 4, font partie de cette cible de représentativité. Pour chaque MO, le SCT publie uniquement le taux de présence de l'ensemble de son personnel d'encadrement, toutes classes d'emplois confondues. Les mesures ont été évaluées tout au long de la mise en œuvre du programme.

Légende : Zone de performance / Zone de vigilance / Zone à améliorer / Rouge : Aucune action

CRITÈRES	SCT
10. Le SCT devrait proposer des outils aux MO pour soutenir leurs efforts dans l'atteinte de la cible fixée au PAEE concernant le taux de promotion à des emplois de cadre, classe 4. • Les outils développés par le SCT correspondent aux besoins des MO et portent sur les éléments les plus pertinents • Le SCT implique les MO dans le développement des outils • Le SCT mesure l'efficacité des outils et la satisfaction à leur (en les adaptant, au besoin)	Des données trimestrielles sont transmises aux MO pour les soutenir dans l'atteinte des objectifs quantitatifs fixés en leur fournissant les données propres à leur organisation, mais elles ne contiennent pas le taux de promotion à des emplois de cadre, classe 4. Le réseau des personnes désignées en matière de DI a été invité à partager des documents ou de l'information ainsi qu'à faire connaître leurs besoins en matière d'accompagnement. Avant la mise en place de ce réseau, les CGRH ont été sollicités par le biais d'un forum de discussion consacré à l'accès à l'égalité en emploi du <i>Carrefour RH</i> ainsi que par le comité de travail en accès à l'égalité en emploi. Adaptation de la mesure de remboursement de certains frais de déménagement aux membres des MVE après leur embauche dans la fonction publique à la suite d'un questionnaire et de situations particulières soulignées par les MO. Le SCT a donc répondu à un besoin des MO et des membres des MVE. À cet effet, il a élaboré un guide et un aide-mémoire. Les MO pouvaient exprimer leur avis sur les outils développés par le réseau des répondantes et répondants en DI. Toutefois, durant la portée de la vérification, ni rencontre formelle ni sondage n'ont eu lieu pour mesurer leur satisfaction. Service-conseil disponible pour les MO. Le SCT prévoit réaliser la mesure 2.2.4 du PAEE avant son échéance, soit le 31 mars 2023. Elle n'aura toutefois pas été mise en œuvre pendant la portée de la vérification. Le PGAGL a été remplacé par le PGL. La diversité sera couverte dans le niveau <i>Progression</i>. Chaque année, un bilan des mesures réalisées au cours de l'année financière précédente est transmis aux DRH. Les quatre MO vérifiés ont mentionné rencontrer des difficultés à atteindre les cibles annuelles progressives (taux de promotion). Trois des quatre MO vérifiés verraient d'un bon œil que le SCT les soutient davantage relativement à l'atteinte des cibles du PAEE, particulièrement par rapport aux cibles qui concernent les emplois d'encadrement.

RÉALISATION DES PRINCIPALES MESURES DU PAEE, COMPLÉMENTAIRES AUX CRITÈRES DE VÉRIFICATION

MESURES
1.1.5 Soutenir les MO dans l'atteinte des objectifs quantitatifs fixés, en leur fournissant les données propres à leur organisation. Des données trimestrielles sont transmises aux MO afin pour les soutenir dans l'atteinte des objectifs quantitatifs fixés en leur fournissant les données propres à leur organisation. Pour le personnel d'encadrement, les MO reçoivent les données trimestrielles de présence seulement. Il faut noter que ces données englobent l'ensemble du personnel d'encadrement et ne sont pas spécifiques aux emplois de cadre, classe 4.
1.1.6 Rembourser aux MO les frais de déménagement engagés pour une employée ou un employé membre des MVE promu à un emploi de cadre, classe 4. Un communiqué est transmis chaque année aux directrices et directeurs des ressources humaines afin de promouvoir la mesure et inviter les MO à transmettre leurs demandes de remboursement pour les frais engagés. À cet effet, le SCT a aussi élaboré un aide-mémoire pour les gestionnaires et les DRH. Depuis le lancement du PAEE en 2018, les MO n'ont fait aucune demande pour un tel remboursement.
2.1.2 Déterminer et mettre en place des moyens de reconnaissance des ministères et organismes performants en lien avec l'atteinte des cibles. Il a été conclu que la publication du Bilan annuel du PAEE et du Tableau de bord de la performance de l'administration publique servent de moyen de reconnaissance pour les MO les plus performants. Il avait été décidé, en début de programme, que les MO qui avaient moins de 50 membres du personnel au 31 mars 2018 n'apparaîtraient pas au bilan. Il avait été constaté qu'étant donné le petit nombre de membres du personnel, leurs résultats, surtout dans certaines régions hors des grands centres, risquaient d'occasionner de grandes variations à la hausse comme à la baisse pour un seul membre du personnel issu des MVE qui arrive ou qui part. Le tableau synthèse des résultats par MO qui se trouve dans les bilans annuels permet de mettre en valeur les MO les plus performants en lien avec l'atteinte des cibles, sauf les cibles progressives annuelles (taux de promotion). En ce qui concerne le tableau de bord de performance de l'administration publique, étant donné que le SCT jugeait qu'il y avait beaucoup d'indicateurs de ressources humaines, il a été choisi de ne pas inclure les cibles relatives au personnel d'encadrement.
2.2.1 Concevoir et diffuser une capsule de sensibilisation à la gestion de la diversité destinée aux gestionnaires de la fonction publique. Une capsule de sensibilisation à la gestion de la diversité qui présente, notamment, des témoignages de gestionnaires, a été rendue accessible sur l'espace Diversité du Portail RH. Un communiqué a été transmis aux DRH le 12 juin 2019 en vue d'annoncer le lancement de l'espace <i>Diversité</i> et la diffusion d'outils de sensibilisation destinés aux gestionnaires.
2.2.2 Diffuser un guide sur la gestion de la diversité et promouvoir son utilisation. La diffusion d'un guide sur la gestion de la diversité a été réorientée vers la diffusion de fascicules sur la gestion de la diversité. Ceux-ci sont accessibles sur l'espace <i>Diversité du Portail RH</i>. À cet effet, la Commission tient tout de même à aviser le SCT que deux des autres MO vérifiés ont exprimé le besoin d'avoir un guide sur la gestion de la diversité.
2.2.3 Offrir une formation portant notamment sur la sensibilisation aux différences culturelles et les communications interculturelles. La formation <i>Vers une approche inclusive de la gestion de la diversité culturelle</i> a été rendue accessible le 14 février 2022 sur le <i>Portail d'apprentissage des employés du gouvernement du Québec</i>, mais les travaux ont débuté en 2020-2021. Des correspondances ont été acheminées en février 2022 aux SMDO et DRH des MO en vue de les inviter à inciter leur personnel à suivre cette formation.
2.2.4 Tenir compte des nouvelles orientations en matière de gestion de la diversité dans l'offre gouvernementale de développement des compétences des cadres : bonifier le contenu des parcours destinés aux cadres en ce qui a trait à la gestion de la diversité. L'offre gouvernementale de développement des compétences des cadres a été révisée et des travaux sont toujours en cours relativement au contenu lié à la gestion de la diversité. Le PGAGL a été remplacé par le PGL. La diversité sera couverte dans le niveau <i>Progression</i>.
2.3.1 Profiter des activités publiques associées aux membres des MVE pour diffuser de l'information les concernant. Le SCT a transmis un communiqué annuel auprès des DRH pour promouvoir la <i>Semaine des rencontres interculturelles</i>.

2.3.2 Offrir aux directions des ressources humaines (DRH) divers outils permettant de sensibiliser le personnel, notamment du matériel pour l'animation de rencontres et des approches de sensibilisation à l'intention des nouveaux employés et employées.

Autoformation *Découvrir la diversité et l'inclusion*

Les travaux visant à créer une série de trois capsules d'autoformation sur la DI offertes à l'ensemble du personnel avaient débutés en 2020-2021, mais les capsules ont été lancées le 31 mars 2022. Elles sont accessibles sur le *Portail d'apprentissage des employés du gouvernement du Québec*. En avril 2022, des correspondances ont été acheminées aux SMDO et DRH des MO en vue de les inviter à inciter leur personnel à suivre cette formation.

2.4.1 Pour les candidates et candidats membres des MVE qui participent à des processus de qualification : les sensibiliser à l'importance de se déclarer comme membres des groupes cibles lors de leur inscription. Revoir le contenu du *Portail Carrières* pour accentuer l'importance de se déclarer membre d'un groupe cible et s'assurer que les appels de candidatures permettent un accès direct à la section portant sur l'accès à l'égalité en emploi du *Portail Carrières*.

Le *Portail Carrières* a été revu en février 2019 pour accentuer l'importance de se déclarer membre d'un groupe cible. À noter que depuis février 2022, l'information se trouve sur le site Web Quebec.ca à la section *Se déclarer*.

2.4.2 Pour le personnel membre des MVE : les inciter à se déclarer comme membres d'un groupe cible : réaliser une vaste opération de sensibilisation auprès du personnel de la fonction publique.

Lancement d'opérations de sensibilisation à l'importance de déclarer son appartenance ou non à un groupe cible en février 2019 et en décembre 2021.

3.2.3 Favoriser la participation d'un membre des MVE au sein des comités d'évaluation lors de processus de recrutement et de promotion comportant un examen oral, par exemple lors de formations liées aux activités de dotation, sensibiliser les responsables ministériels à l'importance de cet enjeu, offrir un soutien aux responsables ministériels pour le repérage des membres des MVE pouvant être membres de comité.

Offre de service pour les MO, par l'intermédiaire du rôle-conseil et par la formation sur l'examen oral. Le SCT a aussi élaboré le *Guide concernant l'examen oral* et le *Guide pratique sur à l'intention des gestionnaires : Entrevue de sélection*. Aucune demande de soutien des MO pour le repérage de membres des MVE pouvant être membre d'un comité n'a été répertoriée.

3.2.5 S'assurer que les membres des MVE inscrits dans une banque de personnes qualifiées deviennent disponibles pour un emploi dès qu'ils reçoivent l'évaluation comparative des études effectuées hors Canada.

Une procédure de relance annuelle des personnes non disponibles dans une banque de personnes qualifiées en raison de leur évaluation comparative a été mise en place. Un communiqué annuel a été transmis aux DRH des MO pour leur demander d'effectuer un rappel aux personnes non disponibles dans les banques de personnes qualifiées et en attente d'une évaluation comparative. Étant donné que le nouveau processus de sélection ne réfère plus à la notion de banques de personnes qualifiées, le rappel de 2021 était le dernier.

3.3.1 Favoriser la présence de gestionnaires issus des MVE dans des initiatives gouvernementales de préparation de la relève de gestion : rappeler aux DRH l'importance d'assurer une juste présence des candidates et candidats sélectionnés.

Chaque année, un communiqué de rappel est transmis aux DRH des MO pour trouver des candidat(e)s pour le *Cercle des jeunes Leader*. Une phrase a été ajoutée afin de rappeler la volonté gouvernementale de favoriser une juste représentativité des membres de groupes cibles dans tous les niveaux d'emplois. À noter qu'aucun communiqué n'a été transmis au cours de l'année financière 2020-2021, car la cohorte de l'année précédente a été dans l'obligation d'être reportée en raison du contexte pandémique.

4.3 Déployer une offre de formation sur la gestion de la diversité culturelle à l'intention du personnel des DRH : intégrer un module sur la gestion de la diversité, incluant le soutien aux gestionnaires, dans le programme gouvernemental de formation en dotation.

La mise en œuvre de cette mesure s'est divisée en plusieurs activités :

- Outils sur la gestion de la diversité (dont les fascicules et la capsule de sensibilisation);
- Formation *Vers une approche inclusive de la gestion de la diversité culturelle*;
- Autoformation *Découvrir la diversité et l'inclusion*.

5.1 Élaborer et utiliser des mécanismes de collaboration interministériels : mettre en place une table consultative, formée de personnes membres et non membres des MVE et consulter les DRH sur la conception des mesures proposées et sur leur mise en œuvre.

Comité d'accès à l'égalité en emploi : Un comité d'accès à l'égalité en emploi a été mis en place pour échanger avec les DRH sur les mesures du PAEE avant leur mise en œuvre. Le comité a toutefois été remplacé par un groupe de discussion sur la plateforme *Carrefour RH*.

Forum sur l'accès à l'égalité en emploi du *Carrefour RH* pour les CGRH des MO : Des consultations ont été tenues dans un forum consacré à l'accès à l'égalité en emploi sur *Carrefour RH* pour la mise en œuvre de certaines mesures du PAEE.

Réseau de personnes désignées en DI : Un réseau de personnes désignées en DI a été mis en place en mai 2020. L'objectif de ce réseau est de former et d'outiller du personnel de niveau professionnel (majoritairement des CGRH) pour qu'il puisse accompagner les gestionnaires dans la supervision d'équipes diversifiées et répondre aux questions relatives à l'accès à l'égalité en emploi et à la DI. Le réseau a remplacé le forum sur l'accès à l'égalité en emploi du *Carrefour RH*.

Une table consultative formée de personnes membres et non membres des MVE de la fonction publique et issue de divers niveaux d'emplois a été mise en place en 2018 et elle s'est réunie en moyenne deux fois par année.

5.3 Mettre sur pied un réseau interministériel de répondants : définir le profil du répondant.

Un réseau de personnes désignées en DI a été mis en place en mai 2020. Une quarantaine de personnes de niveau professionnel, majoritairement des CGRH, font partie du réseau qui se partage plusieurs documents. Le 18 février 2021, le réseau a tenu un café-causerie virtuel sur la DI animé par une firme externe.

ANNEXE IV

AUTRES POINTS À SOULIGNER PROVENANT DES RÉPONSES DES DRH DES MO VÉRIFIÉS

ATTEINTE DU TAUX DE PROMOTION DES MEMBRES DES MVE POUR LE PERSONNEL CADRE, CLASSE 4 (20 % EN 2019-2020 ET 2020-2021)²⁵

L'ensemble des DRH des MO vérifiés ont mentionné rencontrer des difficultés à atteindre la cible de 20 % voulant que des emplois de cadre, classe 4, soient dotés par des membres des MVE. En réponse aux questions de la Commission, les DRH ont donné les réponses suivantes :

- Pas suffisamment de candidatures de membres des MVE disponibles dans les banques : deux MO;
- Les candidatures des membres des MVE qui postulent ne répondent pas au profil de l'emploi : deux MO;
- Plusieurs membres des MVE ne se déclarent pas comme membres d'un groupe cible (p. ex. : dans leur dossier de candidatures, dans le formulaire d'accès à l'égalité, etc.) : trois MO;
- Il y a peu de membres des MVE dans la région administrative de l'emploi à pourvoir : deux MO;
- Les emplois de cadre, classe 4, sont souvent pourvus en promotion interne et le MO compte peu de membres des MVE : un MO;
- Reconnaissance de la scolarité parfois difficile : un MO.

POSSIBILITÉS D'OBSTACLES POUR LES MEMBRES DES MVE QUI VEULENT OBTENIR UNE PROMOTION DE CADRE²⁶

Selon les DRH des MO vérifiés, voici les obstacles rencontrés par les membres des MVE lorsqu'ils souhaitent obtenir une promotion à des postes d'encadrement (particulièrement, cadre, classe 4) :

- La réussite des moyens d'évaluation prévus dans le cadre des processus de qualification était un enjeu pour les membres des MVE. Le nouveau processus de sélection introduira de la souplesse, ce qui permettra aux meilleurs candidat(e)s de se faire valoir pour chaque emploi précis;
- La complexification de l'obtention d'un emploi en lien avec la scolarisation et les expériences non reconnues;
- La disparité entre les personnes immigrantes en fonction du temps écoulé depuis leur arrivée au pays;
- La surqualification des membres des MVE.

SOUTIEN DE LA PART DU SCT DANS L'ATTEINTE DES CIBLES DU PAEE²⁷

Trois des quatre DRH des MO vérifiés qualifient de peu satisfaisant le soutien du SCT à l'atteinte des cibles du PAEE de la fonction publique, particulièrement par rapport aux cibles qui concernent les emplois d'encadrement. Voici leurs commentaires à cet effet :

25. Les deux questions posées étaient : « Est-ce que votre MO rencontre des difficultés à atteindre la cible de 20 % pour laquelle des emplois de cadre, classe 4 soient dotés par du personnel issu des MVE? » et « Si oui, selon vous, pour quelles raisons? ». Pour la deuxième question, des choix de réponses étaient proposés et un des choix était « autres : ... ».

26. La question posée était : « Selon vous, quels sont les obstacles dont les professionnelles et professionnels (ou autres) issus des MVE font face lorsqu'ils souhaitent obtenir une promotion à des postes d'encadrement (particulièrement, cadre, classe 4)? ».

27. La question posée était : « Comment qualifieriez-vous le soutien du SCT dans l'atteinte des cibles du *Programme d'accès à l'égalité en emploi pour les membres des minorités visibles et ethniques 2018-2023* de la fonction publique du Québec, particulièrement par rapport aux cibles qui concernent les emplois d'encadrement occupés par les membres des MVE? ».

- Le soutien offert par le SCT en lien avec l'atteinte des cibles qui concernent les emplois d'encadrement est minimal. Les rapports qui sont transmis en cours d'année donnent le taux de présence dans les emplois d'encadrement, mais aucun suivi n'est effectué relativement à la cible progressive de promotion aux emplois de cadre, classe 4.
- Le SCT nous transmet chaque trimestre des rapports sur l'embauche des membres des MVE ainsi qu'un portrait de l'effectif régulier et occasionnel et du personnel d'encadrement. Il a aussi rendu disponibles des formations.
- Nous proposons d'améliorer la fréquence d'envoi des rapports sur l'embauche des groupes cibles et le taux de présence de façon mensuelle. De plus, nous proposons d'ajouter un onglet aux différents documents du SCT qui présenterait la présence et l'embauche des membres des MVE pour les emplois d'encadrement détaillé par corps et classes d'emplois.
- Plusieurs freins à l'embauche et à la promotion en emploi des membres des MVE ne relèvent pas des MO. Leur présence insuffisante dans les banques et la lourdeur de la reconnaissance des diplômes restreignent leur accès à la fonction publique. En contrepartie, l'entrée en vigueur du nouveau processus de dotation constitue une opportunité d'amélioration. D'autres mesures pourraient permettre d'accroître leur présence, surtout pour les personnes arrivées depuis moins de cinq ans au Québec, comme des stages ou des programmes de mentorat. Il est toutefois important que ces programmes distinguent les besoins des nouvelles arrivantes et nouveaux arrivants de ceux des membres des MVE nés au Québec ou encore présents au Québec depuis plusieurs années. Les outils actuels proposés par le SCT sur le portail *Diversité* sont peu adaptés à la réalité et trop théoriques.

OUTILS OU AUTRES SOUTIENS SOUHAITÉS DE LA PART DU SCT

La Commission a posé la question suivante aux DRH des MO vérifiés : « *Quels outils, guides, aide-mémoire ou autres soutiens aimeriez-vous obtenir de la part du SCT pour vous aider à répondre aux objectifs de représentativité du personnel d'encadrement issu des MVE?* ». Les DRH ont fourni les réponses suivantes :

- Des données sociodémographiques par régions et domaines d'emploi;
- Un suivi de l'ensemble des cibles, y compris la cible progressive;
- La bonification en continu des formations destinées aux gestionnaires et au personnel;
- Des ateliers de codéveloppement avec analyse de cas avec des formatrices et formateurs et/ou intervenantes et intervenants qui connaissent l'interculturel et le pratiquent;
- Des mises en situation sur les biais inconscients en entrevue et dans la gestion d'équipes diversifiées;
- Un guide d'accueil et d'intégration adapté à de nouvelles arrivantes et nouveaux arrivants;
- Un groupe de mentorat-jumelage gouvernemental de manière à permettre que des gestionnaires de la région de Montréal, Laval, Montérégie et Outaouais puissent transmettre leur expérience de la gestion d'équipes diversifiées à ceux des régions où la présence de membres des MVE est moins importante;
- Un atelier sur la culture du travail au Québec pour les nouvelles arrivantes et nouveaux arrivants avec mises en situation et témoignages sur des sujets comme le rapport à l'autorité, les relations entre collègues, les attentes, l'évaluation de rendement, etc.;
- Une consultation des gestionnaires membres des MVE à l'emploi du gouvernement pour connaître leurs besoins et leur niveau de satisfaction;
- Une consultation des gestionnaires (tous) pour connaître leurs besoins en matière de gestion d'équipes diversifiées;
- Un guide type qui prévoit des interventions à privilégier en matière de promotion des emplois pour les membres des MVE.

OUTILS ET ACTIONS DU SCT LES PLUS APPRÉCIÉS

La Commission a posé la question suivante aux DRH : « *Quels sont les outils ou les actions du SCT les plus utiles ou contributrices parmi celles sous leur responsabilité pour atteindre ces cibles?* » : Les DRH ont donné les réponses suivantes :

- Les outils de sensibilisation à la diversité culturelle;
- Les formations disponibles sur Moodle qui sont gratuites et accessibles;
- L'espace *Diversité*;
- Le développement d'outils de suivi intégrés à Solutions d'affaires en gestion intégrée des ressources (SAGIR);
- La diffusion de l'offre de service en matière d'accompagnement de membres des MVE par l'entremise d'un groupe de répondant(e)s en matière de DI;
- La création du réseau intergouvernemental et l'organisation d'activités de sensibilisation;
- L'initiative du portail est à poursuivre, mais avec des contenus adaptés à la réalité des MO (contenus plus spécifiques collés aux enjeux de gestion). Éviter des formulations trop larges qui ne donnent pas d'outils concrets aux gestionnaires et aux CGRH.

POSSIBILITÉS D'OBSTACLES POUR LES MEMBRES DES MVE LORS DE LEUR INTÉGRATION À UN EMPLOI DE CADRE²⁸

Selon les DRH des MO vérifiés, lors de l'intégration en emploi, une personne issue des MVE ayant obtenu une promotion à un emploi de cadre, classe 4, rencontre les obstacles suivants :

- Le processus d'accueil et d'intégration inclusif pourrait représenter un obstacle s'il omet de faire la promotion de la DI de l'ensemble des groupes cibles;
- L'impact de la non-représentation de la diversité dans les différentes sphères de gestion;
- L'appropriation des rouages de la fonction publique;
- La communication et la gestion d'une équipe multiculturelle.

28. La question posée était : « Selon vous, lors de l'intégration en emploi, quels sont les obstacles rencontrés par une personne issue des MVE promue à un emploi de cadre, classe 4? ».

ANNEXE V

AUTRES POINTS À SOULIGNER PROVENANT DES RÉPONSES DES CADRES DES MO VÉRIFIÉS

OUTILS ET SOUTIENS SOUHAITÉS PAR LES CADRES²⁹

Sensibilisation et formation

- Sensibiliser les cadres sur la réalité des membres des MVE pour que nous soyons mieux outillés pour les soutenir et les intégrer;
- Être sensibilisé par la DRH sur le sujet et recevoir l'information sur les outils disponibles tant pour moi que pour le personnel;
- Bénéficier de capsules d'autoformation sur la diversité en emploi;
- Recevoir de la formation concernant les options disponibles pour augmenter la représentativité;
- Réaliser des ateliers de formation de type « cas vécus »;
- Entendre les témoignages de membres des MVE;
- Mettre en place des moyens mis en place pour analyser le niveau de connaissance des programmes d'accès à l'égalité;
- Connaître les actions entreprises par l'organisation;
- Avoir une vue d'ensemble de la représentativité dans mon organisation;
- Avoir des attentes annuelles en matière de cibles;
- Faire connaître les cibles, les bonnes pratiques et les actions du SCT à l'égard de la représentativité des membres des MVE pour favoriser leur accès à des postes d'encadrement;
- Mettre en place des moyens (autre que la signification des attentes) mis en place pour « récompenser » les efforts ainsi que les résultats;
- Avoir une politique claire;
- Connaître le contexte d'élaboration des cibles;
- Connaître l'écart entre la représentativité des cadres membres des MVE et celles du personnel membre des MVE au sein de notre organisation;
- Avoir l'information concernant les mesures et la cible envisagée par le SCT;
- Recevoir plus d'information sur les objectifs et les moyens pour y parvenir;
- Assister à une présentation des orientations et du plan d'action avec les cibles, pour être au courant de la démarche gouvernementale, dont j'entends parler de manière diffuse mais que je ne connais pas;
- Nous présenter le pourquoi de la démarche devrait avant tout nous être présenté avant de basculer dans la mise en œuvre et les modalités administratives;
- Publiciser et démystifier les mesures;
- Réaliser des activités de communication ciblées et récurrentes;
- À force de mettre l'accent sur l'atteinte d'une cible, on peut perdre de vue l'objectif d'avoir une représentativité d'un comité de gestion et des équipes à l'image des citoyens.nes québécois.es;
- Fournir un guide qui traite des particularités culturelles pour les équipes appelées à être dirigées par un nouveau cadre issu des MVE (pour être en mesure de s'y référer, au besoin).

29. Les réponses aux deux questions suivantes ont été mises en commun : « Quels outils ou quel soutien aimeriez-vous obtenir pour vous aider à répondre aux objectifs de représentativité du personnel d'encadrement issu des MVE? » et « Avez-vous d'autres éléments dont vous aimeriez nous faire part dans le cadre de cette vérification? ».

Attraction et processus de dotation

- Les membres des MVE doivent avoir un intérêt réel à se déclarer (il est connu que l'identification pose un problème qui mène à une sous-estimation);
- Faire la promotion des emplois d'encadrement de la fonction publique auprès des membres des MVE, car peu de candidatures sont soumises;
- Que la DRH organise des campagnes pour que les membres des MVE posent leur candidature aux postes;
- Avoir des candidatures de membres des MVE pour tous les postes affichés (s'ils postulent);
- Avoir accès à une banque de candidatures de membres des MVE;
- La DRH doit jouer le rôle du garant d'un processus équitable envers les membres des MVE lors d'embauche (participer aux entrevues);
- Faciliter le recrutement à l'étranger;
- Établir des mécanismes pour faciliter l'embauche des membres des MVE;
- Les candidatures des membres des MVE rejetées ou non retenues après une entrevue doivent faire l'objet d'une justification et annuellement une analyse de ces candidatures doit être faite;
- Comprendre comment favoriser les candidatures des membres des MVE en observant une équité envers l'ensemble des candidat(e)s;
- Si la DRH réussit à trouver des candidat(e)s de qualité égale à tout autre candidat, cela m'aiderait à rencontrer des candidat(e)s membres des MVE en entrevue et peut-être les engager si leur profil et leurs compétences sont bons.

Cheminement de carrières

- *Coaching* personnalisé et développement des compétences de type « relationnel »;
- Programme de formation de la relève cadre plus dynamique, sans limitation au personnel issu des MVE;
- Il n'y a pas vraiment de mécanisme de cheminement de carrière dans la fonction publique, ce qui rend difficiles l'identification et la formation de la relève.

MOYENS UTILISÉS PAR LES CADRES DES MO VÉRIFIÉS POUR FAVORISER LE CHEMINEMENT DE CARRIÈRES DES MEMBRES DES MVE³⁰

- Prendre connaissance de leur parcours et discuter avec ces personnes de leurs champs d'intérêt et des opportunités;
- Les rencontrer et échanger sur leurs intérêts et leur potentiel;
- Fournir de l'accompagnement et du développement dans l'action;
- Valoriser les ressources compétentes avec du potentiel. Valoriser toutes les ressources et les faire cheminer pour qu'elles puissent s'épanouir, se développer et rester dans notre organisation;
- Fournir du *coaching*;
- Intégrer les membres des MVE en emploi;
- Prôner l'ouverture et la reconnaissance du talent;
- Organiser des échanges périodiques sur les opportunités;
- Favoriser l'expérimentation pour encourager les candidat(e)s à postuler;
- Accorder une formation particulière si la personne en a besoin;
- S'assurer d'un climat de travail sain et inclusif;
- S'assurer de fournir l'accès à de la formation adéquate si la situation le requiert;
- Reconnaître le potentiel du personnel visé et échanger sur ses plans de carrière;

30. La question posée était : « Comment favorisez-vous le cheminement de carrières du personnel issu des MVE dans vos équipes? ».

- Rembourser les frais de scolarités et ceux des journées de libération comme pour l'ensemble du personnel;
- Faire connaître les attentes et le plan d'action du développement des compétences en fournissant de l'accompagnement;
- Recommander des personnes ayant un profil prometteur aux exercices d'identification de la relève de gestion, en suggérant certaines formations à l'École nationale d'administration publique (p. ex. chefs d'équipe) pour favoriser le développement de compétences de gestion et la progression de carrière;
- En fonction de leurs compétences, attitudes et comportements, tenter de les faire progresser rapidement afin que leur niveau d'emploi corresponde à leur niveau de formation;
- Je tiens ces personnes informées des possibilités de progression à l'interne ou dans la fonction publique auprès de mes connaissances et je fais des représentations auprès de collègues susceptibles de les embaucher en promotion;
- Par la mobilisation, notamment par leurs forces, et en s'assurant d'un accompagnement adéquat, juste et équitable.

OBSTACLES RENCONTRÉS PAR LES MEMBRES DES MVE AYANT OBTENU UNE PROMOTION À UN EMPLOI DE CADRE, CLASSE 4³¹

- Absence de modèle;
- Possible déni (indirect ou inconscient) de crédibilité;
- La compréhension de la mentalité québécoise et de la relation employé(e)/gestionnaire (p. ex. dans d'autres cultures la position hiérarchique a beaucoup d'importance et la ou le gestionnaire est une autorité indiscutable, qui prend toutes les décisions, règle tous les problèmes et le personnel ne peut trop contester);
- Dans d'autres cultures le travail est sacré et passe avant tout alors qu'au Québec, on parle de la conciliation travail/famille, du mieux-être au travail, de la santé et sécurité du travail;
- Si la nouvelle gestionnaire ou le nouveau gestionnaire intègre des membres des MVE en région, c'est-à-dire dans les milieux de travail où il y a très peu de membres des MVE, ou s'ils arrivent de l'externe, leur intégration demandera un meilleur accompagnement de la part tant de leur supérieure immédiate ou supérieur immédiat que de la DRH;
- Reconnaissance de leurs études et expériences applicables à l'emploi;
- La maîtrise de la langue française peut être un obstacle;
- Les cas où le « bagage » culturel et/ou social est différent de façon significative de celui des personnes avec lesquelles elle ou il interagit;
- Parfois, les membres des MVE disposent d'une formation supérieure au poste à pourvoir;
- Leurs études, diplômes ou autres ne sont pas justement reconnus au Québec;
- Les préjugés sur la compréhension des dossiers et de leurs subtilités, notamment si le français n'est pas la langue maternelle;
- Le jugement et la perception des autres;
- Acceptabilité des autres;
- Le fait pour une personne d'être considérée comme ses pairs, les aspects et références culturelles;
- Barrière possible au niveau culturel;
- La culture de l'organisation;
- Préjugés divers, racisme et jugements;
- En raison de la façon dont les examens sont faits, c'est très difficile pour des membres des MVE de réussir.

31. La question posée était : « Selon vous, lors de l'intégration, quels sont les obstacles rencontrés par une personne issue des MVE promue à un emploi de cadre, classe 4 ? ».

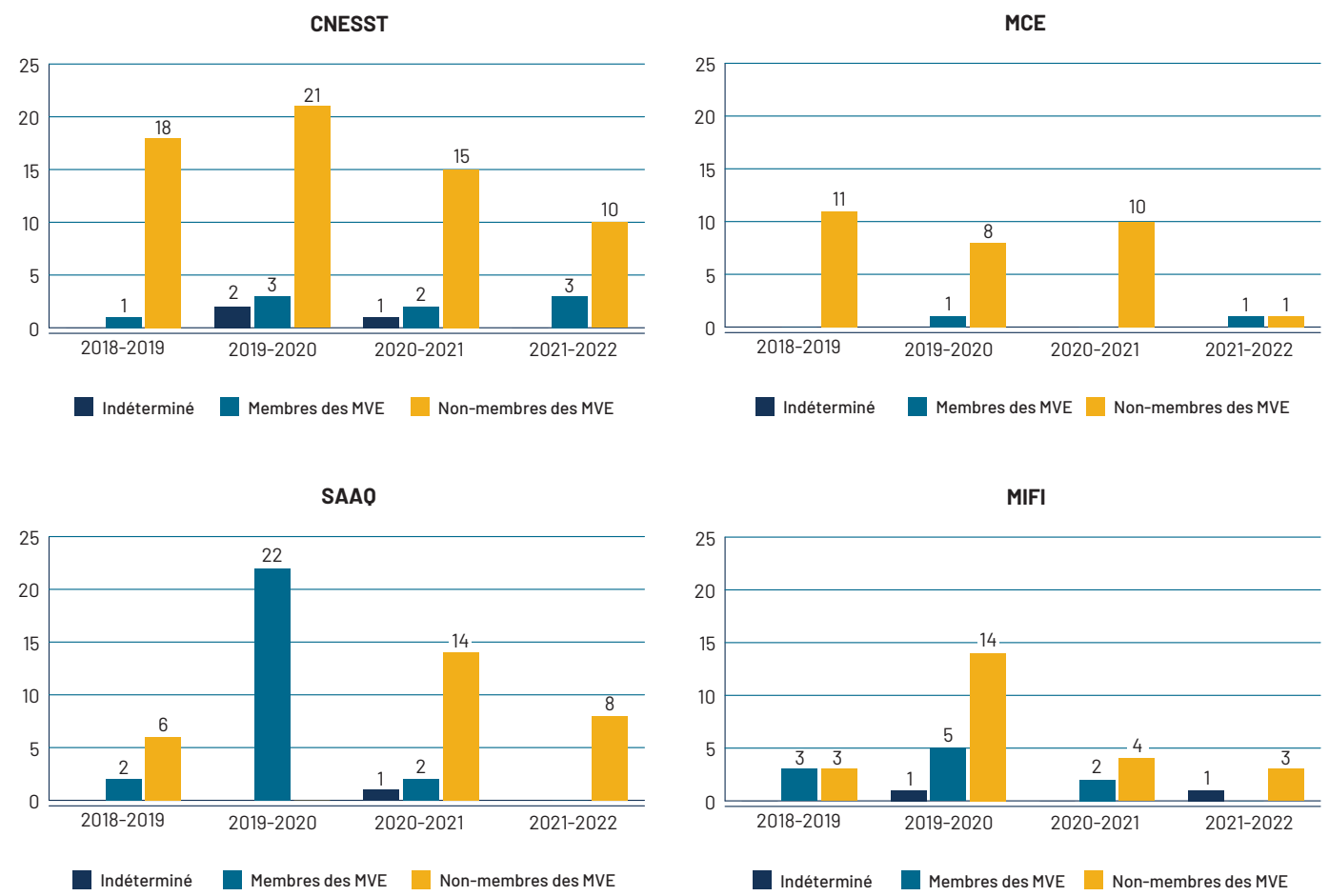
MENTORAT OU *COACHING* PAR DES MEMBRES DES MVE POUR LES MEMBRES DES MVE AYANT OBTENU UNE PROMOTION À DES EMPLOIS DE CADRE, CLASSE 4³²

- Je crois pertinemment que les meilleures personnes pour comprendre et parler de la réalité que peuvent vivre les membres des MVE ce sont eux. De mon point de vue, je peux faire preuve de compréhension, de sensibilité, d'écoute et de soutien, mais je ne crois pas que je puisse traduire fidèlement la réalité, puisque je ne fais pas partie de ce groupe;
- Les membres des MVE vivent souvent avec l'absence de modèle. Le manque d'accompagnement peut amener à l'échec dans les fonctions;
- Le mentorat ou le *coaching* pourrait être fait par des personnes à la retraite;
- Une mentore ou un mentor membre des MVE pourrait conseiller sur la base de son expérience, prévenir les embûches ou accompagner quant à l'attitude adoptée vis-à-vis des membres des MVE;
- Il faut être à l'écoute des cadres membres des MVE qui pourraient en manifester le désir;
- Cela pourrait aider tous les cadres promus;
- Cela pourrait être intéressant si les membres des MVE rencontrent d'importants écueils à leur entrée en fonction comme gestionnaires.

32. Une première question était : « À votre connaissance, est-ce que les cadres, classe 4, promus, issus de MVE ont une mentore ou un mentor ou encore une ou un coach membre des MVE? ». Puis, la question qui suivait était : « Sinon, croyez-vous que cette mesure devrait être mise en place et pourquoi? ».

ANNEXE VI

NOMBRE DE PROMOTIONS À TITRE DE CADRE, CLASSE 4, DANS LES MO VÉRIFIÉS



RÉFÉRENCES

AFFIRMITY. *Workplace Diversity and Inclusion: Emerging Awareness and Best Practices*, 2017, p. 12, [En ligne]. <https://www.affirmity.com/resources/workplace-diversity-inclusion-emerging-awareness-best-practices/> (Consulté le 6 avril 2022).

AUSTRALIAN GOVERNMENT. *Equal opportunity and diversity*, sur le site du gouvernement de l'Australie, [En ligne]. <https://business.gov.au/people/employees/equal-opportunity-and-diversity> (Consulté le 14 octobre 2022).

BALESTRA, Carlotta, C. et FLEISCHER, Lara. *Diversity statistics in the OECD: How do OECD countries collect data on ethnic, racial and indigenous identity?*, Documents de travail de l'OCDE sur les statistiques, n° 2018/09, Paris, Éditions OCDE, 2018, 55 p.

CANADA. *Guide de la terminologie liée à l'équité, la diversité et l'inclusion*, sur le site du gouvernement du Canada, [En ligne]. <https://www.noslangues-ourlanguages.gc.ca/fr/publications/equite-diversite-inclusion-equity-diversity-inclusion-fra> (Consulté le 31 octobre 2022).

CANADA. *Loi sur l'équité en matière d'emploi*, L.C., c. 44.

CIPD. *Building inclusive workplaces: assessing the evidence*, London, Chartered Institute of Personnel and Development, 2019, 33 p., [En ligne]. https://www.cipd.co.uk/Images/building-inclusive-workplaces-report-sept-2019_tcm18-64154.pdf (Consulté le 6 avril 2022).

CIPD. *Diversity management that works: an evidence-based view*, London, Chartered Institute of Personnel and Development, 2019, 51 p., [En ligne]. https://www.cipd.co.uk/Images/7926-diversity-and-inclusion-report-revised_tcm18-65334.pdf (Consulté le 6 avril 2022).

COMMISSION DE LA FONCTION PUBLIQUE DU CANADA. *Étude sur les taux de promotion des groupes désignés aux fins de l'équité en matière d'emploi*, Gatineau, CFP du Canada, 2019, [En ligne]. <https://www.canada.ca/fr/commission-fonction-publique/services/publications/etude-taux-promotion-groupes-designes-de-lequite-en-matiere-demploi.html> (Consulté le 6 juin 2022).

COMMISSION DE LA FONCTION PUBLIQUE DU CANADA. *Vérification portant sur la représentation des groupes visés par l'équité en matière d'emploi lors du recrutement*, Gatineau, CFP du Canada, 2021, 43 p., [En ligne]. <https://www.canada.ca/content/dam/psc-cfp/documents/publications/audit-ee/audit-ee-fra.pdf> (Consulté le 6 juin 2022).

COMMISSION DES DROITS DE LA PERSONNE ET DES DROITS DE LA JEUNESSE. « La progression en emploi dans le secteur privé du grand Montréal – Les minorités visibles face à des inégalités de traitement », *Nouvelles pratiques sociales*, vol. 31, n° 2, 2020, p. 38-65.

DIVERSITY INSTITUTE. *Diversity Leads 2020: Diverse representation in Leadership: A review of Eight Canadian Cities*, 2020, 107 p., [En ligne]. https://www.torontomu.ca/diversity/reports/DiversityLeads_2020_Canada.pdf (Consulté le 12 avril 2022).

DIVERSITY INSTITUTE. *Spécification accessible au public (PAS) : Le Défi 50-30*, 2021, 17 p., [En ligne]. <https://diconsulting.ca/wp-content/uploads/2021/08/Specification-accessible-au-public-PAS.pdf> (Consulté le 22 mars 2022).

EMPLOI-QUÉBEC. *Guide pratique de la gestion de la diversité interculturelle en emploi*, Montréal, Mouvement québécois de la qualité, 2005, 95 p.

ÎLE-DU-PRINCE-ÉDOUARD. *Politique en matière de diversité et d'inclusion*, Commission de la fonction publique de l'Île-du-Prince-Édouard, 2019, 13 p., [En ligne]. https://www.princeedwardisland.ca/sites/default/files/publications/diversityandinclusionpolicyfrench_1.pdf (Consulté le 17 février 2022).

IRIPI. *Guide pour outiller les PME en relations interculturelles et gestion de la diversité*, Montréal, Institut de recherche sur l'intégration professionnelle des immigrants, 2017, 28 p.

JEAN, Karina. « La gestion de la diversité : caractéristiques et implantation », *Revue Interactions*, vol. 4, n° 2, 2020, 261 p.

MANITOBA. *Programme de perfectionnement des employés issus de la diversité*, sur le site du gouvernement du Manitoba, [En ligne]. <https://www.gov.mb.ca/govjobs/info/programs.fr.html#DEDP> (Consulté le 17 février 2022).

NOLAN-FLECHA, Natalia. *Next generation diversity and inclusion policies in the public service: Ensuring public services reflect the societies they serve*, Documents de travail de l'OCDE sur la gouvernance publique, n° 34, Paris, Éditions OCDE, 2019, 46 p.

NOUVELLE-ÉCOSSE. *Équité en matière d'emploi et diversité dans la fonction publique de la Nouvelle-Écosse, 2020-2021*, Commission de la fonction publique de la Nouvelle-Écosse, Mai 2022, [En ligne]. <https://beta.novascotia.ca/sites/default/files/documents/1-490/moving-toward-equity-employment-equity-and-diversity-nova-scotia-public-service-fr.pdf> (Consulté le 13 juin 2022).

OCDE. *Building Leadership Competencies on Diversity and Inclusion: A case study in Canada*, [En ligne]. <https://www.oecd.org/gov/pem/public-sector-leadership-implementation/pem-leadership/Canada-case-study.pdf> (Consulté le 4 avril 2022).

OCDE. *Government at a Glance 2021*, Paris, Éditions OCDE, 2021, 280 p.

OCDE. *Public Servants as Partners for Growth: Toward a Stronger, Leaner and More Equitable Workforce*, Paris, Éditions OCDE, 2011, 256 p.

OCDE. *Inclusion et diversité*, sur le site de l'OCDE, [En ligne]. <https://www.oecd.org/gov/pem/public-sector-leadership-implementation/pem-inclusion/> (Consulté le 1^{er} avril 2022).

ONTARIO. *Direction générale de l'action contre le racisme*, sur le site du gouvernement de l'Ontario, [En ligne]. <https://www.ontario.ca/fr/page/direction-generale-de-laction-contre-le-racisme> (Consulté le 17 février 2022).

QUÉBEC. *Loi sur l'administration publique*, RLRQ, c. A-6.01.

QUÉBEC. *Loi sur la fonction publique*, RLRQ, c. F-3.1.1.

SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR. *Bilan annuel 2020-2021 – Programme d'accès à l'égalité en emploi pour les membres des minorités visibles et ethniques*, 2021, 24 p.

SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR. *Programme d'accès à l'égalité en emploi pour les membres des minorités visibles et ethniques 2018-2023 – Une fonction publique forte de sa diversité*, Québec, SCT, mai 2018, 28 p.

SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR. *Stratégie de gestion des ressources humaines 2018-2023 : Innover. Se renouveler*, Québec, SCT, 2018, 34 p., [En ligne]. https://www.tresor.gouv.qc.ca/fileadmin/PDF/ressources_humaines/Strategie_GRH/strategie_GRH.pdf (Consulté le 27 janvier 2022).

SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR. *Politique-cadre de gestion des ressources humaines*, Québec, SCT, 2013, 37 p., [En ligne]. www.tresor.gouv.qc.ca/fileadmin/PDF/publications/politique_cadre_gestion_rh.pdf (Consulté le 27 janvier 2022).

TERRITOIRES DU NORD-OUEST. *Diversité et inclusion*, sur le site du gouvernement des Territoires du Nord-Ouest, [En ligne]. <https://www.fin.gov.nt.ca/fr/services/diversité-et-inclusion/comité-consultatif-du-gtno-sur-la-diversité-et-l'inclusion> (Consulté le 17 février 2022).

THE WHITE HOUSE. *Advancing Equity and Racial Justice Through the Federal Government*, sur le site The White House, [En ligne]. <https://www.whitehouse.gov/equity/> (Consulté le 14 octobre 2022).

800, place D'Youville, 7^e étage
Québec (Québec) G1R 3P4
www.cfp.gouv.qc.ca

418 643-1425
Sans frais 1 800 432-0432
Télécopieur 418 643-7264
cfp@cfp.gouv.qc.ca

**Commission
de la fonction
publique**

Québec

