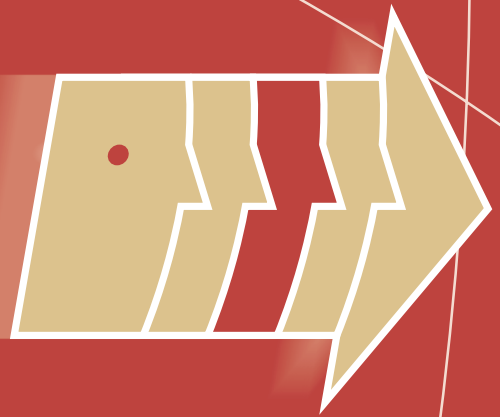


***Faire place au
changement***



*dans la
fonction
publique
fédérale*

*Groupe de travail sur la participation des
minorités visibles dans la fonction publique fédérale*

©Sa Majesté la Reine du Chef du Canada, représentée par
la présidente du Conseil du Trésor, 2000

N° de catalogue BT22-67/2000
ISBN 0-662-64875-7

Ce document est disponible sur le site Web
à l'adresse suivante :
<http://www.presencevisible.com>

Offert également en médias substitués



Mars 2000

L'honorable Lucienne Robillard, c.p., députée
Présidente du Conseil du Trésor

Madame la Présidente,

Au nom des membres du *Groupe de travail sur la participation des minorités visibles dans la fonction publique fédérale*, j'ai l'honneur de vous remettre notre plan d'action. Nous osons croire qu'il permettra au gouvernement d'apporter les changements nécessaires à l'établissement d'une fonction publique représentative qui inspire confiance à tous les Canadiens.

Nous nous attendons au lancement et à la mise en oeuvre rapide du plan d'action : les gestionnaires disposent des outils nécessaires, l'effectif est prêt à agir et les objectifs sont réalisables. Il est maintenant temps de passer à l'action.

Nous vous sommes reconnaissants de nous avoir permis de servir notre pays et nous espérons que les efforts que nous avons déployés vous aideront à faire progresser le dossier de la représentativité des minorités visibles.

Veuillez agréer, Madame la Présidente, l'expression de nos sentiments les meilleurs.

Le président,



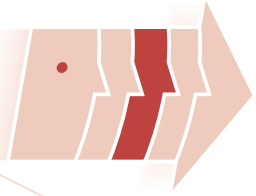
Lewis Perinbam, O.C.

(Membres)
J.C. Best
Denise Chong
Marjorie M. David
Shawna Hoyte
Alain Jean-Bart
Audrey Kobayashi
Earl A. Miller
Henry K. Pau

TABLE DES MATIÈRES

<i>Faire place au changement</i>	1
<i>Besoin de leadership</i>	2
Le Plan d'action	4
I. <i>Fixer un objectif-repère</i>	5
II. <i>Aider les ministères et les gestionnaires à atteindre l'objectif-repère</i>	7
III. <i>Changer la culture organisationnelle</i>	12
IV. <i>Fournir un cadre de mise en œuvre et de responsabilisation</i>	15
V. <i>Obtenir une expertise-conseil externe et demander un examen indépendant</i>	18
VI. <i>Obtenir des ressources financières additionnelles</i>	19
Contexte	20
<i>La réalité canadienne et la fonction publique fédérale</i>	20
<i>La procédure suivie par le Groupe de travail</i>	21
<i>Les minorités visibles au Canada</i>	22
<i>Les minorités visibles dans la fonction publique</i>	24
<i>Les consultations menées par le Groupe de travail</i>	29
<i>Apprendre de l'expérience fédérale pour provoquer le changement</i>	32
<i>Privilégier un changement de culture organisationnelle ou de meilleures données numériques?</i>	36
<i>Les efforts en vue de rendre la fonction publique représentative</i>	37
<i>Conclusion</i>	39
Appendices	40
A. <i>Mandat et composition du Groupe de travail</i>	40
B. <i>Distribution des fonctionnaires fédéraux par ministères choisis</i>	42
C. <i>Incidence prévue de l'objectif-repère proposé sur le recrutement</i>	44
D. <i>Incidence prévue de l'objectif-repère proposé sur les groupes de relève et sur le groupe de la direction</i>	46
E. <i>Outils de la Commission de la fonction publique pour améliorer le taux de représentation en matière d'équité en emploi</i>	48
<i>Remerciements</i>	56

Faire place au changement



À l'aube d'un nouveau siècle rempli de promesses, le Canada a un besoin urgent à combler : façonner une fonction publique fédérale qui soit représentative de la population canadienne. La fonction publique a déjà réussi à relever pareil défi et elle doit le faire à nouveau. En comptant plus de francophones et de femmes, la fonction publique s'en trouve enrichie et valorisée; de même, la présence de membres de minorités visibles lui apporte de nouvelles perspectives et une plus grande vitalité.

Les citoyens doivent considérer la fonction publique comme une institution qui leur est propre et non l'apanage d'un groupe en particulier. La fonction publique doit se baser sur le principe voulant que la capacité d'une personne à faire le travail soit plus importante que sa race ou sa couleur.

Ce sont ces idées et l'engagement pris par le gouvernement fédéral d'éliminer toute forme de discrimination et de promouvoir l'équité et l'égalité des chances dans la fonction publique fédérale qui ont incité l'ancien président du Conseil du Trésor, l'honorable Marcel Massé, à créer le Groupe de travail sur la participation des minorités visibles dans la fonction publique fédérale. En succédant à M. Massé, l'honorable Lucienne Robillard s'est empressée de réitérer son engagement à l'égard de l'initiative et de l'appuyer sans réserve.

Le Groupe de travail s'est affairé à concevoir un plan d'action visant à faire de la fonction publique une institution qui soit le reflet de tous les citoyens et les attire dans ses rangs pour qu'ils jouent un rôle dans ce que sera le Canada de demain. Le plan d'action vise à exploiter dans la fonction publique fédérale les talents de tous les citoyens du Canada, non seulement pour qu'elle puisse combler les besoins nationaux, mais aussi pour qu'elle puisse satisfaire aux exigences de la mondialisation et profiter de ses débouchés. Dans un monde aux cultures diverses, le Canada est particulièrement chanceux d'avoir une population qui est en soit, de bien des façons, un microcosme. Cette diversité est une force que possèdent peu de nations.

Le plan d'action est raisonnable, pratique et réalisable. Les gestionnaires et les fonctionnaires à tous les niveaux doivent faire preuve d'un leadership exemplaire et de doigté pour faire émerger une fonction publique qui garantira respect et équité à ses membres. Le plan invite la fonction publique dans son ensemble à faire preuve de leadership et à s'ouvrir au changement afin de s'assurer la confiance de tous les citoyens canadiens, d'être un reflet fidèle de la population canadienne et de devenir un employeur de choix pour la nouvelle génération de Canadiens. **Le Groupe de travail est d'avis que l'an 2000 peut marquer un point tournant dans l'histoire de la fonction publique fédérale, au moment où elle s'apprête à relever ces défis.**

Besoin de leadership

Pour faire place au changement, il faut accepter de prendre des risques et de les gérer. Invité à se pencher sur la participation des minorités visibles dans la fonction publique fédérale, le Groupe de travail a reconnu l'ampleur de la tâche qui lui était confiée. Malgré les nombreux efforts qu'a faits la fonction publique fédérale pour régler les problèmes liés à l'équité en emploi, les minorités visibles y sont toujours sous-représentées. Mais l'occasion se présente maintenant pour accélérer le rythme des progrès à ce chapitre. Le Groupe de travail, après avoir jeté un regard rétrospectif sur les événements passés, se tourne maintenant vers l'avenir. Les conclusions qui suivent sous-tendent le plan d'action et soulignent le **besoin de leadership**.

1. **La fonction publique fédérale ne reflète pas la diversité du public qu'elle sert.** Les minorités visibles demeurent sous-représentées, alors que les tendances démographiques révèlent que leur nombre est en hausse dans la population canadienne. Il importe de changer rapidement l'image de la fonction publique; il y va de l'intégrité des services et du respect que le gouvernement fédéral doit assurer.
2. **À titre d'employeur, le gouvernement fédéral n'exploite pas le talent comme il le devrait pour soutenir la concurrence du nouvel environnement de la mondialisation et n'en encourage pas l'expression.** Le gouvernement fédéral doit investir différemment dans les ressources humaines et faire concurrence au secteur privé en tant qu'employeur de choix, et ce dans toutes ses activités, que ce soit sur le plan de la dotation, de la prise de contact et du recrutement, de la formation et du perfectionnement ou du cheminement professionnel.
3. **Le gouvernement fédéral n'a pas atteint les objectifs et les buts d'équité en emploi fixés par la loi à l'égard des minorités visibles.** Mis à part quelques rares exceptions, les ministères n'ont pas réussi à se doter d'un effectif équitable sur le plan de la représentativité (le taux de représentation est inférieur à celui de la disponibilité sur le marché du travail). Dans le cas des fonctionnaires appartenant à une minorité visible, l'avancement à des postes de gestion et de direction est, à toutes fins utiles, arrêté.
4. **La lenteur des progrès a donné lieu à la frustration, au mécontentement et au cynisme face à l'avenir.** Si le gouvernement tardait à agir – ou pire, s'il ne prenait pas de mesures concrètes – il pourrait faire l'objet de plaintes de discrimination et se retrouver dans le fastidieux engrenage des enquêtes judiciaires et des directives qui s'ensuivent.

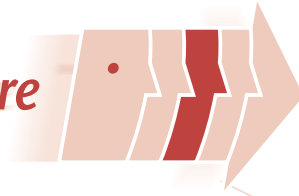
5. **L'absence d'engagement et de leadership à l'échelle du gouvernement et, par conséquent, d'une responsabilisation aux plus hauts niveaux, a freiné les progrès.** L'engagement des administrateurs généraux inciterait les gestionnaires et les autres responsables à embaucher et à gérer des personnes aptes à atteindre l'objectif visant à moderniser l'image du gouvernement dans son ensemble.
6. **Il est tout aussi essentiel de changer la culture organisationnelle pour qu'elle soit propice à la diversité qu'il l'est d'obtenir de meilleures données numériques.** Ces deux objectifs doivent aller de pair. La formation en matière de diversité doit être offerte à tous les employés et se traduire en milieu de travail par les comportements et les attitudes escomptés. En accroissant le nombre de membres de minorités visibles sur les lieux de travail, on peut créer une «masse critique » qui permet de changer la culture et d'entretenir le changement. L'expérience des francophones et des femmes en témoigne.
7. **En menant ses campagnes de recrutement, le gouvernement a la possibilité de projeter une image tout autre de la fonction publique.** La réduction des effectifs cède le pas au recrutement pour renouveler et rajeunir la fonction publique. En recrutant auprès d'un bassin de talents toujours plus diversifiés, le gouvernement fédéral ne peut se permettre de se faire damer le pion plus longtemps par le secteur privé.
8. **Le temps est venu de se concentrer sur les résultats.** Le gouvernement fédéral devrait se fixer un objectif-repère qui, s'il l'atteignait, améliorerait la représentation des minorités visibles. Ce faisant, il saisirait l'occasion de faire des progrès en peu de temps. En préconisant cette approche, le Groupe de travail ne cherche pas à établir des contingentements pour les minorités visibles, pas plus qu'il ne souhaite les reléguer au statut de groupe désigné. **Le principe directeur doit être le suivant : la capacité d'une personne à faire le travail doit importer plus que sa race ou sa couleur.**

Le Plan d'action



Le Groupe de travail a considéré la question de la participation des minorités visibles dans le cadre d'un contexte plus vaste de revitalisation de la fonction publique fédérale pour tous les Canadiens. En cherchant à fournir un instrument de changement stratégique au gouvernement fédéral et en examinant le phénomène de la sous-représentation des minorités visibles, le Groupe de travail a concentré ses efforts sur les mesures qui produiraient des résultats d'ici trois à cinq ans. Des résultats aussi rapides auraient pour effet d'accélérer le rythme des progrès et de favoriser le changement à plus long terme en vue d'accroître la qualité du milieu de travail pour tous les fonctionnaires fédéraux. Le Groupe de travail insiste sur le fait que de véritables progrès ne sauront se concrétiser que si les membres de minorités visibles occupent des postes à des niveaux dans lesquels ils étaient auparavant sous-représentés et exclus. Il faut éviter à tout prix que les membres de minorités visibles fassent l'objet de gestes purement symboliques ou soient confinés à certains secteurs de la fonction publique.

I. Fixer un objectif-repère



Le Groupe de travail partage le point de vue du gouvernement fédéral selon lequel la représentation et l'avancement professionnel des minorités visibles dans la fonction publique ont progressé beaucoup trop lentement, de sorte qu'il tire maintenant de l'arrière par rapport au secteur privé et aux organisations sous réglementation fédérale. Les écarts entre la représentation réelle et la disponibilité sur le marché du travail (DMT) non seulement perdurent, mais s'accroissent dans la plupart des ministères. L'avancement professionnel pose un problème de deux ordres : d'une part, la représentation dans le groupe de relève de la direction a bien peu progressé, voire pas du tout depuis quelques années; d'autre part, le taux de nomination dans la catégorie de la direction est nettement inférieur à celui de la disponibilité dans le groupe de relève.

La fonction publique fédérale a maintenant la possibilité d'améliorer la représentation des minorités visibles et de devenir un milieu de travail exemplaire. L'urgence de renouveler et de rajeunir la fonction publique va de pair avec un marché du travail à la fois diversifié et appelé à l'être encore plus. Le Groupe de travail est d'avis que l'heure est venue d'intensifier les efforts, dans le but notamment de chercher à atteindre avec détermination et pendant une période limitée un objectif-repère s'appliquant à la fois au recrutement et à l'avancement professionnel des membres de minorités visibles.

Un objectif-repère met l'accent sur les résultats, et les résultats donnent l'impulsion nécessaire au changement. Un objectif-repère devrait être atteint au chapitre du rendement **global** de la fonction publique. Parmi les ministères, certains auront plus à faire que d'autres. Toutefois, certains dirigeants, tout comme leur organisation, se mettront au défi de dépasser l'objectif-cible. Comme ils veulent être à l'avant-scène du changement, ils sont prêts à prendre des risques, à les gérer et à en retirer les avantages.

Le Groupe de travail considère que la réponse de Santé Canada à la suite de la décision rendue par le Tribunal canadien des droits de la personne prouve que les cibles donnent des résultats lorsqu'elles ont force de loi. Dans cette décision, le Tribunal a imposé comme mesure palliative un taux d'embauche deux fois plus élevé que celui de la DMT. Cette même mesure a été appliquée dans une décision semblable rendue par la Cour suprême dans l'affaire *Action Travail des Femmes c. Compagnie des chemins de fer nationaux du Canada et al.* (1987). Le Groupe de travail croit que les ministères ne veulent pas se retrouver en pareille situation et être tenus de se conformer à des directives légiférées. Il fait observer que certains ministères, dirigés par leurs administrateurs généraux, ont pris les devants et fait des progrès. Revenu Canada et Affaires indiennes et du Nord Canada ont respectivement fait des progrès marqués au titre de la représentation des minorités visibles dans l'effectif et de celle des Autochtones aux niveaux de direction. Ces progrès ont facilité la réalisation d'autres changements, tout en permettant d'améliorer le service à la clientèle.

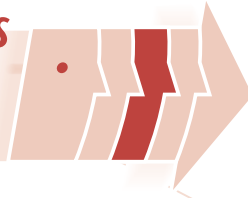
Le Groupe de travail est persuadé que les administrateurs généraux sont déterminés à adopter une approche axée sur les résultats. **Comme on lui avait confié le mandat de fixer l'objectif -repère, le Groupe de travail a surtout cherché à en fixer un suffisamment bas pour qu'il soit réaliste et réalisable dans l'ensemble de l'administration fédérale, mais assez élevé pour inciter les ministères à concevoir des mesures créatives et novatrices.** Il a cherché à établir un objectif-repère simple, facile à comprendre et assez souple pour être appliqué à tous les ministères et à toutes les activités depuis le point d'entrée jusqu'aux niveaux de direction supérieurs.

Fixer un objectif-repère allant de 1 à 5 pour la participation des membres de minorités visibles à l'échelle du gouvernement :

- 1. Ratio de 1 sur 5 applicable au recrutement externe pour des périodes déterminées (de plus de trois mois) et pour les nominations de durée indéterminée – à atteindre comme taux annuel d'ici 2003;***
- 2. Ratio de 1 sur 5 pour les nominations intérimaires aux niveaux des groupes de relève de la direction – à atteindre comme taux annuel d'ici 2005;***
- 3. Ratio de 1 sur 5 au point d'entrée aux groupes de relève de la direction et des niveaux de direction supérieurs – à atteindre d'ici 2005.***

Le Groupe de travail croit qu'un ratio de 1 sur 5 est atteignable pour le recrutement dans la fonction publique dans son ensemble. Un tel ratio correspond au taux de recrutement général des membres de minorités visibles en 1998 (20,6 p. 100) et est nettement inférieur au taux de recrutement postsecondaire de ces membres en 1998 (30,2 p. 100). Comme la fonction publique fédérale fait des nominations aux niveaux de la direction surtout par voie de promotion interne, le recrutement ne règle pas le grave problème de la sous-représentation à ces niveaux. Le ratio de 1 sur 5 s'applique donc sur une plus longue période, de cinq ans, aux nominations intérimaires et à la croissance des groupes de relève de la direction et des niveaux de direction. L'atteinte du ratio à l'égard des nominations est primordiale, tandis que les objectifs de croissance seront réalisés par une combinaison de mesures de recrutement externe et de mesures de formation et de promotion internes.

II. Aider les ministères et les gestionnaires à atteindre l'objectif-repère



Puisque la loi les oblige à mettre en œuvre l'équité en emploi, les ministères considèrent que leur taux de représentation des minorités visibles devrait correspondre au taux de DMT, selon leurs catégories professionnelles et l'endroit où ils sont situés. Le Groupe de travail insiste sur le fait qu'en cherchant à « combler l'écart », on se limite à atteindre une donnée historique; **la DMT représente le taux que l'effectif fédéral aurait dû enregistrer en 1996**. Des ministères se méprennent en considérant la DMT comme une valeur maximale à atteindre, alors qu'elle sert de seuil pour mesurer le rendement. D'autres ministères ont dépassé le taux de DMT dans certaines catégories professionnelles, sans cesser par ailleurs de recruter. Pour que l'équité en emploi soit un jour réalité, il faut viser **au-delà** du taux de DMT, question de rattraper le retard accumulé et de tirer parti d'un bassin de recrutement **plus vaste** en recrutant à l'extérieur des marchés locaux.

L'objectif-repère (ratio de 1 sur 5) offre une marge de manœuvre aux ministères : (1) il leur donne le temps, compte tenu d'un horizon de trois à cinq ans, d'atteindre le taux annuel de rendement et (2) il leur permet de mettre au point des stratégies et de fixer des cibles adaptées à leur situation particulière en vue d'atteindre cet objectif-repère. Les ministères peuvent décider des secteurs où ils peuvent réaliser des progrès le plus rapidement et recommander à leurs gestionnaires la manière de s'y prendre pour y arriver.

Les gestionnaires, fort occupés par leurs obligations quotidiennes, pourraient se montrer réticents à adopter encore une autre méthode pour réaliser l'équité en emploi. Certains pourraient même se demander s'il y a « suffisamment » de candidats membres de minorités visibles qui sont qualifiés. D'autres ne sauront peut-être pas comment puiser dans de plus vastes bassins de recrutement ou pourraient avoir besoin de formation en techniques d'entrevue et de sélection pour recruter dans un bassin diversifié. Le Groupe de travail soutient que, bien renseignés, les gestionnaires verront les avantages plutôt que les inconvénients. Il faudra que les spécialistes des ressources humaines collaborent avec eux et les conseillent sur la politique d'équité en emploi, notamment pour leur indiquer si leurs pratiques sont conformes à la politique. Les gestionnaires, de concert avec les praticiens des ressources humaines, devraient accomplir plus d'activités de prise de contact et de recrutement, et le faire différemment. Les bassins de recrutement doivent être suffisamment vastes, et les processus d'orientation, d'entrevue et de nomination doivent viser le même objectif, soit permettre la nomination d'un plus grand nombre de candidats qualifiés faisant partie des minorités visibles.

Aider les ministères et les gestionnaires à faire des progrès et à atteindre l'objectif-repère :

1. Partager l'expérience et les méthodes des autres ministères et entreprises et organisations sous réglementation fédérale et du secteur privé. Chaque ministère peut adapter ces éléments à son environnement et à ses exigences propres.

Les ministères peuvent apprendre énormément les uns des autres, des entreprises et organisations sous réglementation fédérale et du secteur privé dont le suivi est assuré par la Division des normes de travail et de l'équité en milieu de travail à Développement des ressources humaines Canada. Ils peuvent aussi partager le fruit de leurs recherches. Par exemple, Transports Canada s'apprête à mener des études diagnostiques pour connaître les raisons sous-jacentes aux faibles taux de demande et de nomination pour certains postes et pour certaines activités. Il se peut que ces expériences et méthodes doivent être adaptées; ce qui fonctionne pour un ministère peut ne pas correspondre à l'environnement ou aux besoins d'un autre.

2. Renseigner les gestionnaires :

a) sur la politique et les pratiques en matière de ressources humaines et, dans ce même contexte, sur la politique et les pratiques d'équité en emploi;

b) sur le marché du travail et sur les outils d'analyse;

c) sur la gamme d'outils offerts par la Commission de la fonction publique pour cibler le recrutement et les nominations.

Certains gestionnaires ne connaissent pas bien la politique et les programmes fédéraux en matière de ressources humaines et par conséquent l'équité en emploi. Il se peut qu'ils ne soient pas au courant des tendances démographiques et des tendances du marché du travail. Ils devront avoir confiance dans la politique et les outils de programmes qui les aideront à attirer et à nommer plus de membres de minorités visibles. Le Groupe de travail a conclu que la question n'est pas de savoir s'il y a assez d'outils ou s'ils sont efficaces, mais plutôt de déterminer si les gestionnaires sont au courant de leur existence ou savent comment s'en servir. (Voir la liste des outils de la Commission de la fonction publique à l'appendice E.)

3. *Élargir le bassin de candidats :*

a) *en agrandissant la zone géographique de sélection pour atteindre des bassins de recrutement plus vastes;*

Il a été démontré qu'en élargissant le bassin des candidats, on améliorerait le taux de nomination des candidats membres de minorités visibles. Les gestionnaires devront peut-être pour cela devoir élargir la zone de sélection, ce qui ouvrirait le concours non seulement aux résidents d'une localité (dans un certain rayon), mais aussi à des candidats membres de minorités visibles d'un autre centre urbain ou d'une plus grande région, voire de toute une province et même du pays.

b) *en utilisant les répertoires de candidats membres de minorités visibles de la Commission de la fonction publique;*

Certains bureaux régionaux de la Commission de la fonction publique tiennent des répertoires de candidats qualifiés, membres de minorités visibles. Le Groupe de travail croit que chaque bureau régional devrait maintenir de tels répertoires et en promouvoir l'utilisation.

c) *en prévoyant des montants pour aider les gestionnaires à régler des coûts de réinstallation plus élevés.*

Les gestionnaires invoquent souvent le non-paiement des frais de réinstallation comme raison pour restreindre la zone géographique de sélection. Certains candidats sont disposés à déménager à leurs frais, tandis que d'autres ne le veulent pas ou ne le peuvent pas. Il faudrait prévoir des montants pour régler ces frais pour les candidats retenus.

4. *Veiller à ce que les candidats membres de minorités visibles qualifiés soient orientés plutôt qu'éliminés :*

En analysant la sous-représentation, la Commission de la fonction publique a noté une **différence marquée entre les taux de demande et de nomination des membres de minorités visibles**. En 1998, le taux de demande de recrutement général était de 20,6 p. 100 comparativement à un taux de nomination de 4,1 p. 100. En présence d'un écart aussi flagrant, il y a lieu de se demander si le principe du mérite est réellement appliqué.

a) *revoir les critères applicables aux postes choisis;*

Il est urgent de revoir les critères, surtout lorsqu'il n'y a pas assez de postulants ou de candidats membres de minorités visibles. Il se peut que certains critères soient désuets ou tout simplement *inappropriés* puisqu'ils servent une fin pour laquelle ils n'ont pas été conçus, c'est-à-dire gérer un grand nombre de candidats. Pour doter des postes de

niveau moins élevé dans les régions où le gouvernement fédéral est l'un des principaux employeurs, comme à Halifax, il faudrait revoir la désignation des postes bilingues, à nomination impérative. En règle générale, les ministères devraient considérer la formation linguistique associée à ces postes comme un investissement dans un candidat qualifié sur les autres plans. Par exemple au Québec, l'« accent » ne devrait pas entrer en ligne de compte dans l'évaluation de la compétence linguistique et, par conséquent, de la capacité d'exécuter les fonctions du poste.

b) embaucher en fonction des compétences, notamment des nouvelles compétences, plutôt qu'en fonction des tâches du poste seulement.

Les ministères devraient prendre exemple sur le secteur privé : pour tenir compte de l'ouverture de plus en plus grande sur le monde, les entreprises embauchent des candidats qui possèdent de nouvelles compétences plutôt que strictement celles du poste. L'embauche axée sur les compétences pourrait permettre d'éliminer les biais historiques à l'égard de certains états de service et de certaines qualités.

5. Garantir l'intégrité du processus de sélection :

a) établir des répertoires ministériels des membres de minorités visibles pouvant faire partie de jurys de sélection; ces répertoires doivent inclure des membres du secteur privé;

On devrait établir des répertoires ministériels de membres de minorités visibles pouvant faire partie de jurys de sélection, et un plus grand nombre de ces membres devraient être formés à cet égard. Ces répertoires devraient inclure des membres **du secteur privé**. Des membres de l'extérieur pourraient ainsi suppléer à la pénurie interne, tant que les membres de minorités visibles ne seront pas en nombre suffisant dans des postes de gestion. Qui plus est, une tierce partie permettrait d'obtenir un autre point de vue que celui des gestionnaires en poste.

b) offrir la formation aux fonctionnaires membres de minorités visibles afin qu'ils puissent faire partie de jurys de sélection.

6. Utiliser des méthodes de recrutement et de prise de contact novatrices :

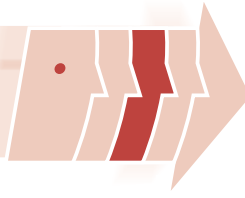
Le Groupe de travail note que quelques ministères seulement mènent des activités de prise de contact; il faudrait qu'il y en ait beaucoup plus pour préparer le terrain des futures campagnes de recrutement et pour pallier aux départs prévus (l'âge moyen des fonctionnaires et des cadres de la fonction publique est de 42,5 ans et de 49,3 ans respectivement).

a) établir des répertoires ministériels des membres de minorités visibles qui pourraient participer aux campagnes de recrutement et aux activités de prise de contact;

Les ministères devraient confier les activités de prise de contact aux employés possédant le même profil que celui des employés qu'ils cherchent à recruter. Par exemple, si un ministère désire attirer des jeunes membres de minorités visibles dynamiques et motivés, il doit confier les activités de prise de contact visant un tel groupe à ses fonctionnaires dotés des mêmes qualités.

b) conclure des partenariats avec d'autres ministères ou avec le secteur privé pour mener des activités de recrutement et de prise de contact.

III. Changer la culture organisationnelle



Le Groupe de travail a débattu de ce qui devrait être fait en premier lieu : changer la culture ou changer les données numériques. Il a conclu qu'il fallait agir sur les deux plans simultanément. Le gouvernement fédéral doit parvenir à ces fins en se positionnant comme employeur et comme lieu de travail de choix. Le gouvernement pourra ainsi mettre fin plus tôt aux mesures correctives temporaires.

Faire savoir que le gouvernement fédéral s'efforce de devenir un employeur de choix et de créer un milieu de travail exemplaire :

1. ***Renforcer l'image de marque positive de la fonction publique comme employeur concurrentiel.***

Bien des recrues potentielles perçoivent négativement la fonction publique fédérale comme milieu de travail. Le gouvernement fédéral doit remédier à la situation en faisant valoir les aspects positifs de l'emploi dans la fonction publique et en les mettant en valeur dans ses pratiques de recrutement.

2. ***Formuler les objectifs de la politique sur les ressources humaines, et dans cette optique, ceux de l'équité en emploi et de la diversité, comme étant essentiels à la mission du gouvernement fédéral.***

Les ministères ont commencé à intégrer la diversité à la planification des ressources humaines, et les plans de ressources humaines à leurs plans d'activités. La diversité devrait être bientôt en application dans l'ensemble de l'administration fédérale. Le gouvernement fédéral doit faire ce que le secteur privé et celui des institutions sous réglementation fédérale font bien : intégrer la diversité au mode de fonctionnement et s'assurer que les praticiens des ressources humaines travaillent de concert avec les gestionnaires de première ligne. À l'instar du secteur privé, **le gouvernement fédéral devrait considérer un effectif diversifié comme un atout et non comme une mesure d'accommodement.**

3. ***Intégrer la diversité au nombre des compétences recherchées chez l'employé :***

Changer l'image de la fonction publique fédérale n'est pas qu'un exercice de marketing externe : la fonction publique doit y croire elle aussi.

a) *faire des administrateurs généraux des champions;*

Le Groupe de travail a relevé des exemples dans le secteur privé où un dirigeant principal se fait le champion de la diversité. Dans certains cas, celui-ci dirige un comité de l'entreprise sur la diversité; dans d'autres, il appelle lui-même un candidat universitaire potentiel. Le Groupe de travail invite les administrateurs généraux à repenser leur leadership : **Y a-t-il des membres de minorités visibles dans leurs comités de la haute direction?**

b) *faire de la gestion de la diversité une compétence essentielle en gestion;*

De nombreuses entreprises privées ont établi un profil de compétences en leadership lié à la diversité. Le gouvernement fédéral devrait former ses gestionnaires pour qu'ils acquièrent les connaissances et les aptitudes associées à la gestion d'un effectif diversifié. Les programmes de perfectionnement en leadership devraient être mis au point pour appuyer les gestionnaires.

c) *offrir la formation en diversité à tous les employés et établir un rapport entre la formation et les activités en milieu de travail.*

La formation pour lutter contre les attitudes bien arrêtées à l'égard des différences doit se traduire dans les **activités**; l'objectif devrait être d'inciter les gestionnaires et les employés à régir leurs propres comportements en milieu de travail.

4. *Mettre sur pied des programmes interministériels de perfectionnement professionnel et de perfectionnement en leadership à l'intention des nouvelles recrues et des employés en poste prometteurs. Ces programmes devront offrir les composantes suivantes :*

a) *le mentorat;*

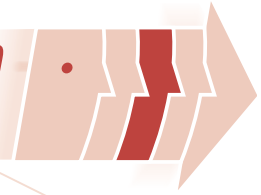
b) *les affectations par rotation;*

c) *la formation;*

L'avantage concurrentiel que la fonction publique fédérale possède par rapport au secteur privé réside dans l'éventail de possibilités et d'expériences qu'elle peut offrir aux recrues. Mais comme les ministères se préoccupent essentiellement de leur effectif respectif, cet avantage ne se matérialise pas. La fonction publique fédérale devrait offrir un programme de cheminement professionnel aux recrues et aux employés en poste prometteurs. On devrait recourir davantage aux modèles dans le cadre desquels les nominations se font au niveau d'un poste plutôt que dans un poste, comme c'est le cas pour la classification des postes d'agent du service extérieur et le programme accéléré pour les économistes. En créant des bassins de talents du genre, les ministères pourraient collaborer selon l'endroit où se trouvent les postes ou d'après leur affinité (par exemple le récent regroupement des postes de la Commission de la fonction publique) et offrir aux candidats des affectations par rotation,

- d) *la nomination au niveau d'un poste plutôt que dans un poste.*
- de la formation et du mentorat. La publicité d'une grande firme privée d'experts-comptables illustre bien ce concept : « il faut travailler là où l'on peut progresser ».
5. *Créer des stages à court terme (de un à deux ans) pour les jeunes afin de leur permettre de se familiariser avec les niveaux de direction de la fonction publique, et leur offrir des affectations à l'étranger.*
- Le gouvernement fédéral devrait offrir des programmes de stages novateurs, qui l'aideraient à rivaliser à armes égales avec le secteur privé.
6. *Appliquer l'objectif-repère (ratio de 1 sur 5) – à atteindre d'ici 2003 – pour la participation des minorités visibles aux programmes de perfectionnement en gestion tant au point d'entrée qu'aux niveaux de direction, aux programmes du Centre canadien de gestion et à tous les nouveaux programmes de cheminement professionnel et de stages. Lorsqu'il y a pénurie, prévoir des dispositions relativement au recrutement à l'extérieur de la fonction publique.*
- L'objectif-repère (ratio de 1 sur 5) devrait s'appliquer à la participation des minorités visibles aux programmes de perfectionnement de gestion, à l'échelle de toute l'administration fédérale et des ministères (par exemple le Programme de stagiaires en gestion, Échanges Canada et le Programme cours et affectations de perfectionnement), et être atteint **en moins de trois ans**. Les intéressés s'inscrivent eux-mêmes à ces programmes et la sélection repose sur le principe du mérite. Il faut prévoir des dispositions et fournir les ressources nécessaires pour recruter à l'extérieur de la fonction publique, **lorsque les mécanismes internes ne permettent pas d'atteindre un ratio de participation de 1 sur 5 dans le cadre de ces programmes.**
7. *Intensifier les efforts pour attirer une nouvelle génération de jeunes Canadiens membres de minorités visibles dans la fonction publique fédérale.*
- De nos jours, les diplômés des collèges et des universités bénéficient d'un large éventail de carrières et de débouchés devant eux, surtout dans le secteur privé. La fonction publique fédérale doit intensifier ses efforts de recrutement sur les campus, en ciblant entre autres certaines facultés, et présenter des possibilités d'emploi et des options de cheminement professionnel intéressantes; sinon, elle risque fort de ne pas pouvoir persuader la nouvelle génération de rejoindre ses rangs.

IV. Fournir un cadre de mise en œuvre et de responsabilisation



Le plan d'action peut être facilement intégré au cadre d'équité en emploi mis en place sous l'égide du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada. Dans ce contexte, le Secrétariat consulte les agents négociateurs, et les ministères dressent des plans d'équité en emploi, suivent leur rendement en matière de formation et de perfectionnement et lui soumettent tous les ans des données sur la représentation et des rapports sur les progrès réalisés qui sont inclus dans le rapport annuel au Parlement. De plus, la Commission canadienne des droits de la personne mène des vérifications pour s'assurer que les ministères respectent leurs obligations législatives en la matière.

Le Groupe de travail prévoit que les ministères intégreront leur plan d'action à leur plan annuel sur l'équité en emploi et formuleront en conséquence des stratégies et des objectifs en matière de ressources humaines. Il reconnaît que les ministères seront en mesure de recruter selon des degrés divers dans des régions où il existe de fortes concentrations de minorités visibles. Selon leurs profils professionnels, certains ministères pourront réaliser des progrès rapides à l'égard de certains groupes professionnels, ce qui pourrait compenser les progrès plus lents à l'égard d'autres groupes. Certains pourront avoir plus de succès à recruter à l'extérieur des candidats pour des postes de gestion, ce qui aura pour effet d'élargir les réseaux et de créer un effet d'entraînement pour les années à venir.

Le Groupe de travail a insisté sur la manière dont les progrès pourraient se réaliser. Chaque ministère doit s'efforcer de progresser d'une année à l'autre. Le gouvernement fédéral doit essayer non seulement d'atteindre l'objectif-repère, mais d'aller bien au-delà. Le plan d'action prévoit que le greffier du Conseil privé, le secrétaire du Conseil du Trésor et le président de la Commission de la fonction publique assumeront des rôles accrus afin de (a) cerner les secteurs où des progrès stratégiques peuvent se matérialiser, (b) favoriser la réalisation de tels progrès et d'en faire le suivi et (c), dans la mesure où aucun progrès n'est accompli, orienter les ministères en conséquence.

Renforcer le cadre de mise en œuvre et de responsabilisation en place :

1. Veiller à ce que la mise en œuvre du plan d'action soit exécutée aux échelons supérieurs. Formuler l'objectif relatif à la représentativité de la fonction publique sous forme de buts annuels et en faire un engagement clé des accords de rendement conclus entre le greffier du Conseil privé et les administrateurs généraux. Ces buts doivent être mesurables et faire partie d'un régime de rémunération au risque.

Le leadership et la responsabilisation doivent incomber à la collectivité des administrateurs généraux. À leur tour, les administrateurs généraux peuvent confier à leurs propres gestionnaires la tâche de respecter l'engagement qu'ils ont pris. En formulant leurs objectifs, ils voudront peut-être aussi établir des cibles, de sorte que les personnes responsables de la gestion et de l'embauche s'appuient sur des objectifs clairs axés sur les résultats, à la lumière desquels leur rendement sera évalué.

2. Veiller à ce que le Comité des hauts fonctionnaires, formé d'administrateurs généraux et présidé par le greffier du Conseil privé, supervise la mise en œuvre du plan d'action.

Le Comité des hauts fonctionnaires devrait être chargé d'identifier les secteurs d'activités du gouvernement où des progrès stratégiques peuvent être faits. Il devrait être secondé dans cette tâche par un service du Bureau du Conseil privé et faire en sorte que celle-ci coïncide avec ses travaux en cours, pour que les concepts d'employeur et de lieu de travail de choix prennent tout leur sens.

3. Demander à la Commission de la fonction publique d'aider les ministères à réaliser des progrès et la charger également de concevoir et d'administrer au cours des cinq prochaines années un programme national de remise de prix annuels liés au plan d'action destiné à reconnaître les personnes qui se sont distinguées par leurs efforts et qui ont réalisé des progrès exemplaires.

La Commission de la fonction publique peut intervenir de maintes façons pratiques : aider les gestionnaires à comprendre les buts du plan d'action; utiliser la marge de manœuvre qui existe; maximiser l'utilisation des outils et des pratiques de recrutement novatrices. Le succès est tributaire des efforts de chacun et de l'application de méthodes novatrices, et il devrait être reconnu et récompensé. Le Groupe de travail considère que la Commission, grâce à ses bureaux régionaux, est bien placée pour administrer un programme national de remise de prix annuels liés aux buts du plan d'action. Le jury pourrait compter un représentant du Conseil national des minorités visibles nouvellement créé ainsi qu'un représentant du secteur privé.

4. Demander au Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada de fournir des conseils stratégiques, d'aider les ministères à collaborer entre eux et d'évaluer annuellement les progrès qu'ils ont réalisés. En l'absence de progrès, le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada devra collaborer avec les ministères concernés pour s'entendre sur des cibles précises.

Le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada peut également aider les ministères à tirer parti de l'expertise des autres ministères et organismes. Le Comité consultatif du Secrétariat du Conseil du Trésor, formé de sous-ministres et présidé par le secrétaire du Conseil du Trésor, devrait aussi suivre et évaluer les progrès annuels réalisés par les ministères.

5. Demander aux ministères d'inclure dans le rapport sur l'équité en emploi qu'ils remettent au Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada un rapport sur les progrès qu'ils ont faits relativement aux éléments du plan d'action. Ces progrès doivent être insérés dans le rapport annuel sur l'équité en emploi déposé au Parlement. Le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada doit prévoir des mécanismes pour tenir compte des commentaires fournis par les groupes visés.

Plus les rapports sur le plan d'action seront transparents, plus la fonction publique enverra un signal clair qu'elle est déterminée à réaliser des progrès. Le rapport annuel de chaque ministère, qui fait état des résultats qu'il a atteints par rapport aux buts précisés dans son plan d'action, doit présenter des données qui correspondent en tous points à celles qui figurent dans le rapport annuel sur l'équité en emploi que le président du Conseil du Trésor dépose au Parlement. Le Conseil national des minorités visibles voudra peut-être faire rapport sur les progrès tous les ans au président du Conseil du Trésor. Les syndicats de la fonction publique voudront peut-être eux aussi en faire autant.

V. Obtenir une expertise-conseil externe et demander un examen indépendant

Le Groupe de travail est d'avis qu'il faut obtenir une expertise-conseil externe pour soutenir le changement. Comme les objectifs du plan d'action ne sont pas régis par la loi, ils ne sont pas nécessairement examinés dans le cadre du mandat de la Commission canadienne des droits de la personne en matière de vérification annuelle des ministères. Le Groupe de travail estime qu'un examen indépendant devrait être mené après trois ans, de manière à donner au public l'occasion de se prononcer sur les progrès réalisés par le gouvernement fédéral pour changer son image.

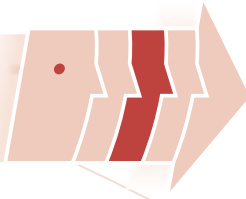
Obtenir une expertise-conseil externe et demander un examen indépendant :

- 1. Faire nommer par le secrétaire du Conseil du Trésor un groupe consultatif externe formé de trois membres pour une période de cinq ans.**

Ce groupe conseillera le secrétaire du Conseil du Trésor sur la mise en œuvre du plan d'action et sur les mesures que la fonction publique pourrait prendre pour emboîter le pas au secteur privé et à d'autres secteurs. Le groupe devrait comprendre un membre du secteur privé occupant un poste de gestion.

- 2. Au terme de trois années, veiller à ce que le président du Conseil du Trésor demande un examen indépendant des progrès réalisés, qui sera effectué soit par un organisme externe qu'il aura nommé soit par le vérificateur général, sous forme de vérification spéciale.**

VI. Obtenir des ressources financières additionnelles



Le Groupe de travail soutient que le plan d'action peut contribuer à l'établissement d'une fonction publique représentative dans la seule mesure où celle-ci intègre ses mesures d'équité en emploi à ses programmes et activités de ressources humaines. Il faudra pour ce faire modifier les priorités et les ressources dans le cadre des programmes et activités existants, et entre ceux-ci. Le Conseil du Trésor devrait constituer une réserve annuelle pour aider au financement de programmes et d'activités du plan d'action qui soit peuvent difficilement s'inscrire dans les affectations budgétaires courantes destinées aux ressources humaines, soit n'entrent pas dans le cadre des activités et programmes existants.

Prévoir une réserve pour aider à la mise en œuvre du plan d'action :

- 1. Prévoir le règlement des dépenses additionnelles découlant du plan d'action au moyen des niveaux de référence prévus pour les programmes et activités de ressources humaines. Recommander au Conseil du Trésor de constituer une réserve de dix millions de dollars par année pour les cinq prochaines années afin de faciliter la mise en œuvre du plan d'action.***

Le Groupe de travail estime qu'il faudra des ressources financières additionnelles pour financer les activités de démarrage dont il est question dans le plan d'action. Il estime cependant que ni les frais administratifs ni les coûts associés à ces programmes sont exorbitants. Le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada devrait gérer une réserve dont l'objet serait de faciliter la mise en œuvre du plan d'action. Cette réserve financerait par exemple de nouveaux programmes interministériels de perfectionnement professionnel et de perfectionnement en leadership, et de nouveaux programmes de stages pour les jeunes et de gestion offerts par le Centre canadien de gestion, dans le cadre du plan d'action.

Contexte



La réalité canadienne et la fonction publique fédérale

Peu de périodes de l'histoire canadienne ont connu des changements aussi marqués du profil démographique de la population que ceux survenus au cours des récentes décennies. Le Canada est passé d'une société de souche à forte prédominance européenne à un pays qui intègre une multitude de cultures et de traditions. Un citoyen canadien sur neuf fait partie d'une minorité visible. Selon les données du recensement de 1996, le nombre de membres de minorités visibles s'élève à plus de trois millions, dont deux millions sont des immigrants et un million sont nés au Canada.

Au Canada, la diversité fait partie de la réalité quotidienne. Les Canadiens en sont témoins lorsqu'ils se rendent dans les salles de classe de leurs enfants, qu'ils regardent des émissions aux chaînes de la télévision multiculturelle, qu'ils consultent une brochure de la ville de Toronto rédigée en 13 langues ou qu'ils demandent l'aide de Revenu Canada pour remplir leur déclaration de revenus, service qui est offert dans une vingtaine de langues.

La fonction publique fédérale est censée servir l'ensemble de la population canadienne. Or, son effectif ne reflète pas la diversité de la population canadienne, car les membres de minorités visibles y sont sous-représentés. En 1999 (à la fin de l'exercice), 1 fonctionnaire fédéral sur 17 faisait partie d'une minorité visible. Les membres de minorités visibles sont pratiquement absents des catégories de la gestion et de la direction : ils n'y sont représentés que dans une proportion de 1 sur 33. En 1999, des 298 employés nommés pour la première fois à des postes de direction, 10 faisaient partie des minorités visibles, dont 5 étaient des femmes.

Pour sa part, le secteur privé a tôt fait de reconnaître les capacités et le potentiel des minorités visibles. Les entreprises sous réglementation fédérale (notamment les banques, les sociétés aériennes, les sociétés de transport ferroviaire et les sociétés de télécommunications) ont haussé la représentation des minorités visibles dans leur effectif, qui est passée de 6,0 p. 100 à 9,9 p. 100 entre 1997 et 1998. En 1999, les minorités visibles représentaient 16,7 p. 100 de l'effectif de la Banque Scotia, dont 10 p. 100 occupaient des postes de gestion et 5 p. 100 occupaient des postes de direction.

Toutefois, les chiffres ne disent pas tout. La fonction publique fédérale, qui peut se révéler inhospitalière aux étrangers, peut l'être davantage lorsqu'il s'agit des minorités visibles. Un tribunal convoqué sous l'égide de la Commission canadienne des droits de la personne a été saisi en 1997 d'une affaire mettant en cause Santé Canada et a relevé des preuves de discrimination systémique à plusieurs niveaux du ministère. La fonction publique fédérale doit suivre l'exemple du Canada qui, selon les Nations Unies, constitue l'un des pays offrant la meilleure qualité de vie et devenir l'une des meilleures au monde.

Proportion de membres de minorités visibles :

- 1 citoyen canadien sur 9
- 1 fonctionnaire fédéral sur 17
- 1 homme sur 16 fonctionnaires fédéraux
- 1 femme sur 17 fonctionnaires fédéraux
- 1 cadre de direction sur 33 dans la fonction publique fédérale

La procédure suivie par le Groupe de travail

Les documents traitant du problème de la sous-représentation des minorités visibles et des conditions de travail défavorables dans lesquelles elles travaillent ne manquent pas. Une foule d'études ont été commandées, certaines remontant à 1984 (*Rapport de la Commission sur l'égalité en matière d'emploi*, de la juge Rosalie Silberman Abella), et elles font toutes ressortir une série étonnamment semblable de questions liées à la discrimination systémique en milieu de travail. Ces études ont traité en profondeur des obstacles réels et perçus et bon nombre d'entre elles proposent des recommandations. Au fil des ans, divers groupes consultatifs et groupes d'intervention ont été formés, le plus important étant l'Alliance de la capitale nationale sur les relations inter-rationnelles. Dernièrement, le Conseil national des minorités visibles a vu le jour à la suite d'une conférence nationale tenue à Ottawa en octobre 1999 pour donner aux minorités visibles de la fonction publique une voix plus forte.

Dans la fonction publique fédérale, la Commission canadienne des droits de la personne effectue des vérifications pour déterminer dans quelle mesure les ministères fédéraux s'acquittent de leurs obligations en matière d'équité en emploi qui sont prévues par la loi.

En novembre 1999, le gouvernement a diffusé les résultats du Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux, le premier sondage complet sur les conditions de travail et les attitudes en milieu de travail à avoir été effectué dans tous les ministères.

Ces diverses sources ont fourni au Groupe de travail un aperçu très utile sur la portée du problème de la sous-représentation, ce qui lui a permis par la suite de s'attacher à trouver des solutions pour y mettre un terme.

Malgré un délai très serré, les membres du Groupe de travail ont consulté de nombreux intervenants à l'intérieur et à l'extérieur de l'administration fédérale. Ils ont rencontré des groupes et des personnes à Halifax, à Montréal, à Toronto, à Vancouver et à Ottawa-Hull, ainsi que des représentants de ministères fédéraux et de syndicats de fonctionnaires. Ils ont par ailleurs communiqué avec le Groupe de travail sur une fonction publique inclusive, qui a été constitué par le président du Conseil du Trésor.

Le Groupe de travail était secondé par un petit service de secrétariat du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada et a pu compter sur l'appui statistique et technique offert par le Secrétariat et la Commission de la fonction publique. De plus, le Secrétariat a mis à sa disposition des fonctionnaires de divers ministères, auprès desquels il a pu mettre à l'essai les diverses versions de son plan d'action. Le Groupe de travail a présenté ses conclusions à deux comités formés d'administrateurs généraux, au Comité consultatif du Secrétariat du Conseil du Trésor, présidé par V. Peter Harder, secrétaire du Conseil du Trésor à l'époque, et au Comité des hauts fonctionnaires, présidé par Mel Cappe, greffier du Conseil privé.

Les minorités visibles au Canada

Selon les données tirées du recensement de 1986, 1,6 million de personnes faisaient partie des minorités visibles au Canada, nombre qui a doublé d'après les renseignements obtenus lors du recensement de 1996, pour s'établir à 3,2 millions, ou 11,2 p. 100 de la population canadienne. Deux membres de minorités visibles sur trois étaient des immigrants. En général, 85 p. 100 des immigrants ont obtenu la citoyenneté canadienne, plus de 75 p. 100 d'entre eux dans les cinq années ayant suivi leur arrivée au pays.

Les immigrants se dirigent vers les grandes villes. Plus de 40 p. 100 des membres de minorités visibles du Canada habitent Toronto. Cette ville ainsi que celles de Vancouver et de Montréal accueillent 72 p. 100 des membres de minorités visibles. Parmi les villes canadiennes, c'est principalement à Halifax que les conditions de vie des membres de minorités visibles sont les plus pénibles. Les minorités visibles comptent pour près de 7 p. 100 de la population de Halifax; il s'agit principalement de personnes de descendance africaine établies depuis de nombreuses générations dans cette province. Ces personnes continuent toutefois d'être la cible de discrimination raciale, en particulier au chapitre de l'emploi.

La proportion des minorités visibles dans la population canadienne est en hausse. En effet, l'objectif annuel en matière d'immigration pour 2000 se situe entre

Minorités visibles dans les villes canadiennes

<i>Région métropolitaine de recensement</i>	<i>Population totale</i>	<i>Population des minorités visibles</i>
Toronto	4 232 905	31,6 %
Vancouver	1 813 935	31,1 %
Calgary	815 985	15,6 %
Edmonton	854 225	13,5 %
Montréal	3 287 645	12,2 %
Ottawa-Hull	1 000 935	11,5 %
Winnipeg	660 055	11,1 %
Halifax	329 750	6,8 %
Regina	191 485	5,4 %
Saint John	124 215	2,1 %

Municipalités

Scarborough, Ont.	554 525	52 %
Richmond, C.-B.	148 150	49 %
Markham, Ont.	172 735	46 %
City of Vancouver, C.-B.	507 930	45 %
North York, Ont.	584 675	40 %
Burnaby, C.-B.	176 825	39 %
Saint-Laurent, Qc	73 760	36 %
York, Ont.	145 785	34 %
Mississauga, Ont.	542 450	34 %
Richmond Hill, Ont.	101 480	33 %

Subdivisions de recensement choisies dans la région métropolitaine de recensement de Montréal

Brossard	65 660	26,2 %
Dollard-des-Ormeaux	47 660	25,8 %
Pierrefonds	52 660	21,6 %
Montréal	998 780	20,4 %
Montréal-Nord	80 220	18,6 %
Lasalle	71 420	17,8 %
Mont-Royal	18 010	15,9 %
Kirkland	18 670	15,8 %
Saint-Léonard	71 085	15,3 %
Roxboro	5 935	15,2 %

Source : Statistique Canada, Recensement de la population de 1996

200 000 et 225 000, dont 130 000 ouvriers qualifiés ou gens d'affaires. Même si cet objectif n'est pas atteint (en 1998 et 1999, les données réelles d'immigration ont été de 10 p. 100 inférieures à l'objectif), près d'un demi-million d'immigrants intégreront la population active du Canada d'ici 2006.

Les minorités visibles dans la fonction publique

Cas de représentation et de répartition

Le gouvernement fédéral est composé de quelque 60 ministères et organismes et de 178 000 employés. Conformément aux lois fédérales sur l'équité en matière d'emploi, le nombre de membres de minorités visibles dans la fonction publique doit à tout le moins correspondre à la mesure de leur disponibilité sur le marché du travail (DMT); cette mesure est établie par les ministères selon les données fournies par le recensement. Pour chaque groupe désigné aux termes de la *Loi sur l'équité en matière d'emploi*, à savoir les minorités visibles, les femmes, les Autochtones et les personnes handicapées, les ministères doivent accroître le taux de représentation des membres de ces groupes pour qu'il corresponde à la DMT. À quelques exceptions près, en ce qui concerne le taux de représentation des minorités visibles, il existe toujours des écarts par rapport à la DMT relative à ces ministères (l'appendice B dresse la liste des taux de représentation des minorités visibles et des taux de DMT par ministère).

Les minorités visibles sont sous-représentées dans la fonction publique. **En 1999, dans l'ensemble de la fonction publique, la population de minorités visibles s'établissait à 5,9 p. 100, bien en deçà du taux de 8,7 p. 100 de la DMT**, selon les données fournies par le recensement de 1996. La Commission de la fonction publique a prévu les taux d'embauche requis pour les différents groupes désignés conformément à la *Loi sur l'équité en matière d'emploi* pour arriver à la DMT d'ici une année donnée. Pour atteindre la DMT d'ici 2005, le taux d'embauche des membres de minorités visibles devrait augmenter, à compter de l'exercice 1999-2000, et passer de sa moyenne historique (entre 1990 et 1999) de 7,1 p. 100 à 20,1 p. 100 (soit de 1 employé sur 15 à 1 employé sur 5). Si le taux de recrutement historique des membres de minorités visibles se maintient, il faudra plus de deux décennies et demi avant d'atteindre la DMT établie par le recensement de 1996.

Si l'on en croit les statistiques, des progrès ont été réalisés ces 10 dernières années. En effet, à la fin des années 80, on comptait environ 6 000 membres de minorités visibles à la fonction publique fédérale, soit près de 3 p. 100 de l'effectif total. En 1990, ce nombre avait atteint 7 583, ou 3,5 p. 100 de l'effectif. Enfin, à la fin de l'exercice 1999, leur population s'établissait à 10 557 fonctionnaires, ou 5,9 p. 100.

Outre le recrutement, deux facteurs permettent d'expliquer l'augmentation de cette population exprimée en pourcentage : premièrement, l'effectif total de la fonction publique a été réduit considérablement au cours des dix dernières années, passant de 218 000 à 178 000 employés et, deuxièmement, davantage de membres de minorités visibles de la fonction publique remplissent des formulaires d'auto-identification.

D'autres données témoignent d'une situation bien différente :

- En 1998-1999, des membres de minorités visibles ont reçu 19 des 646 promotions offertes à des employés de la catégorie de la direction et 4 des employés recrutés de l'extérieur sur 38 pour faire partie de cette catégorie étaient membres de minorités visibles.
- Des 42 ministères (comptant au moins 200 employés), seulement 4 ont dépassé l'objectif de 8,7 p. 100 en matière de représentation des membres de minorités visibles.
- Les membres de minorités visibles se retrouvent majoritairement dans quatre ministères : Revenu Canada, Développement des ressources humaines Canada, Travaux publics et Services gouvernementaux Canada et Santé Canada. Ces ministères comptent pour 56,5 p. 100 de l'ensemble des employés faisant partie des minorités visibles. À titre de comparaison, l'effectif de ces ministères représente 43,9 p. 100 de l'effectif total de la fonction publique.
- De ces ministères, Revenu Canada comptait parmi ses employés 35 p. 100 des membres de minorités visibles de la fonction publique en 1999. En novembre 1999, Revenu Canada est devenu une agence distincte (l'Agence des douanes et du revenu du Canada); si l'on retire ce ministère des statistiques courantes sur la fonction publique, on constate une baisse de la représentation totale des minorités visibles, qui passe de 5,9 p. 100 à 5,0 p. 100.

Les chiffres portant sur la population dans son ensemble camouflent un grave problème de répartition. La présence des minorités visibles se fait de moins en moins sentir aux échelons les plus élevés de la hiérarchie. C'est ce qu'ont fait ressortir des rapports fédéraux publiés antérieurement [*Pour une visibilité sans frontière* (1992) et *Fausse images* (1993)], dans lesquels on qualifie d'éphémère la présence des minorités visibles. Depuis 1991, la proportion des membres de minorités visibles faisant partie des groupes de relève de la catégorie de la direction a stagné entre 6,0 p. 100 et 6,5 p. 100. Les membres de minorités visibles ne comptent que pour 3,4 p. 100 des dix premiers groupes de relève pour cette catégorie. Les taux de promotion varient considérablement et surviennent principalement dans certains groupes professionnels tels que ceux des économistes, des sociologues et des statisticiens.

En 1999, 103 fonctionnaires de la catégorie de la direction sur 3 421 faisaient partie des minorités visibles, soit une proportion de 3 p. 100, qui se compare aux 6,5 p. 100 actuels que ces employés représentent dans les groupes de relève. Pour que le gouvernement fédéral atteigne son objectif de représentation équitable des groupes désignés aux niveaux de la direction, la proportion qu'ils représentent à ce niveau et celle qu'ils représentent dans les groupes de relève doivent essentiellement être la même. D'autres groupes désignés ont réussi à combler l'écart à ce chapitre (bien que la proportion réelle de cadres de direction qui sont handicapés ou autochtones soit lamentablement petite).

Par ailleurs, on constate que les minorités visibles sont groupées par catégorie professionnelle. Ainsi, il est ressorti d'une étude interministérielle menée auprès des

quelque 22 000 employés de la collectivité scientifique et technique de la fonction publique fédérale [*Minorités visibles dans les postes de la catégorie scientifique et technique* (1998)], que 24 p. 100 de l'ensemble des membres de minorités visibles occupaient de tels postes, ce qui dépasse, et de loin, la proportion de 10 p. 100 pour l'ensemble des fonctionnaires. Selon les constatations de cette étude, les membres de minorités visibles sont concentrés dans certains groupes professionnels, notamment dans le domaine de la chimie, du génie et de l'arpentage, de la pharmaceutique et de la recherche scientifique. C'est à Santé Canada que se trouve la plus forte représentation des minorités visibles dans ces postes (10,1 p. 100), ce qui dépasse les 5,9 p. 100 de la représentation à l'échelle de la fonction publique fédérale, mais qui n'atteint pas les 12,2 p. 100 de la représentation des minorités visibles dans l'effectif scientifique au Canada.

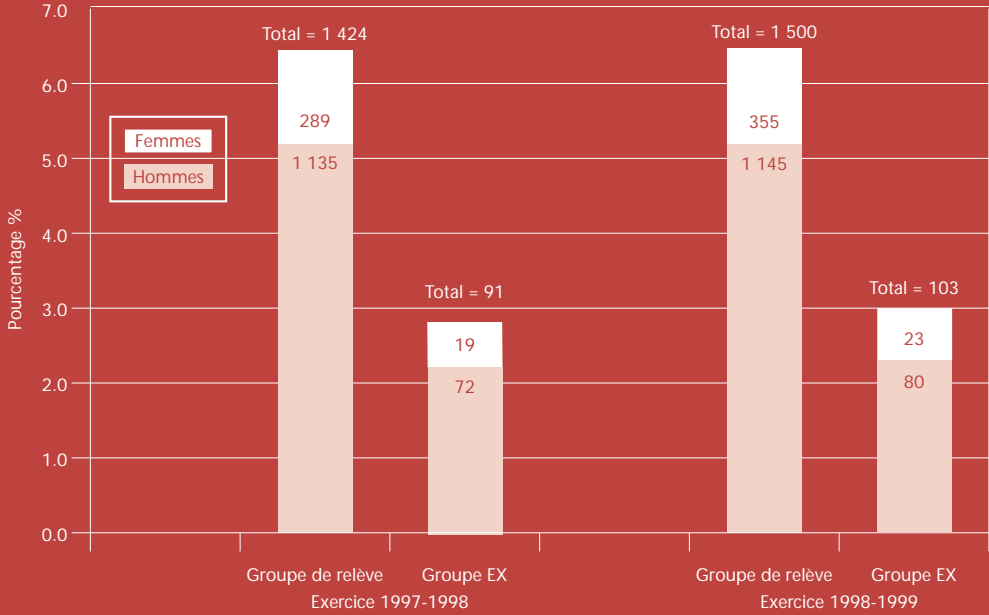
Cette étude interministérielle a également révélé des pratiques inégales d'embauche par les ministères dans diverses catégories. Si les minorités visibles étaient bien représentées dans le secteur des sciences biologiques à Santé Canada (14,2 p. 100 des employés contre une population active externe de 11,5 p. 100), elles ne comptaient que pour 9 employés sur 331 à Pêches et Océans, et n'étaient nullement représentées à Environnement Canada.

Les rapports mentionnés précédemment (1992 et 1993) ont qualifié la catégorie scientifique et professionnelle de « piège de la visibilité », les employés qui la composent occupant des postes les empêchant d'accéder à des postes de gestion. Or, comme ils sont réputés faire partie du groupe de relève, on estime qu'ils ont atteint un plafonnement voilé.

La nécessité d'un équilibre entre les sexes

Les femmes de la fonction publique font l'objet d'attitudes négatives et de stéréotypes et ont toujours été sous-évaluées. Les femmes faisant partie des minorités visibles sont donc « doublement défavorisées ». Il convient donc d'accorder tout autant d'importance à la sensibilisation aux différences culturelles et au traitement différent réservé aux femmes si on veut accroître la représentation des femmes qui sont membres de minorités visibles et d'assainir le climat de travail. Parmi les femmes faisant partie de la fonction publique, 5,8 p. 100 sont également membres de minorités visibles. Le retard qu'elles ont à combler au chapitre des postes de direction est encore plus grand que celui des autres femmes. En effet, parmi les 3 421 cadres de direction de la fonction publique, seulement 23 des 919 femmes occupant ces postes font partie des minorités visibles; par ailleurs, elles ne représentent que 355 des 7 016 candidats (5 p. 100) des groupes de relève pour des postes de direction. En revanche, les hommes faisant partie des minorités visibles comptent pour 7 p. 100 de l'ensemble des hommes des groupes de relève (1 145 sur 16 259). Autrement dit, dans les groupes de relève, les hommes faisant partie des minorités visibles sont trois fois plus nombreux que les femmes en faisant partie, et pour ce qui est des personnes ne faisant pas partie des minorités visibles, les hommes sont en règle générale deux fois plus nombreux que les femmes dans les groupes de relève.

**Présence des minorités visibles dans les groupes de relève* de la direction et le groupe de la direction, selon le sexe
Exercices 1997-1998 et 1998-1999**



*Personnes faisant partie des quelque 170 classifications en deçà des niveaux de la direction (c'est-à-dire poste de niveau EX moins 1 et EX moins 2 ou poste comportant un salaire équivalent à celui de la catégorie EX).
Source : Division de l'équité en emploi, Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada

Les conditions et les attitudes en milieu de travail

Les résultats du Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux mené en novembre 1999 donne aux employeurs et aux employés un premier aperçu global de la manière dont les minorités visibles perçoivent les milieux de travail fédéraux. Le sondage est surtout révélateur lorsque d'importants écarts existent entre le degré d'insatisfaction ou de satisfaction exprimé par les membres de minorités visibles et celui signalé par les fonctionnaires dans leur ensemble. Ces écarts sont plus significatifs dans certains ministères que dans d'autres.

Sondage de 1999 auprès des fonctionnaires fédéraux

Questions du sondage	Réponse	Tous les répondants	Minorités visibles
53. Dans mon unité de travail, chacun(e) est / serait accepté(e) comme membre à part entière de l'équipe, sans égard à sa race, sa couleur, son sexe ou son incapacité.	Entièrement / plutôt d'accord	87 %	75 %
59. J'ai été victime de discrimination dans mon unité de travail.	Oui	18 %	33 %
60. J'ai été victime de harcèlement dans mon unité de travail.	Oui	20 %	25 %
72. J'ai des occasions d'acquérir et d'appliquer les compétences dont j'ai besoin pour progresser dans ma carrière.	Entièrement / plutôt d'accord	61 %	54 %
78. J'estime avoir des chances équitables d'obtenir de l'avancement compte tenu de mes compétences et de mon expérience.	Entièrement / plutôt d'accord	43 %	36 %
96. Je suis satisfait(e) de ma carrière dans la fonction publique.	Entièrement / plutôt d'accord	69 %	58 %

Source : Sondage de 1999 auprès des fonctionnaires fédéraux

Les problèmes liés à l'auto-identification

Les ministères attribuent souvent au processus d'auto-identification, qui permet de compter le nombre de membres de minorités visibles, les faibles résultats obtenus au chapitre de la représentation. Ils prétendent que certains employés faisant partie d'un groupe minoritaire visible préfèrent ne pas s'auto-identifier ou ne se donnent pas la peine de le faire. Ces faits ne constituent pas pour autant des raisons valables de bloquer ou de retarder la mise en œuvre de l'équité en emploi. Le Groupe de travail a constaté que, comme dans le cas des entreprises du secteur privé, certains ministères réussissent mieux que d'autres à inciter leurs employés à s'auto-identifier. Par exemple, en 1998, l'Agence canadienne de développement international a déployé des efforts considérables pour faire valoir l'importance de son questionnaire d'auto-identification et les avantages que les employés qui le remplissaient pouvaient en tirer. C'est pourquoi 81 p. 100 des employés ont répondu au questionnaire, en hausse par rapport au taux de réponse de 23 p. 100 obtenu pour un sondage antérieur.

Le Groupe de travail a remarqué que, dans le Sondage de 1999 auprès des fonctionnaires fédéraux, 7,2 p. 100 des répondants avaient indiqué faire partie d'une

minorité visible. Compte tenu des problèmes méthodologiques inhérents à un sondage anonyme, il ne faut pas interpréter ce pourcentage comme étant représentatif de la population des minorités visibles dans l'ensemble de la fonction publique, ni faire des extrapolations à cet égard. Ce pourcentage ne peut pas non plus remplacer les statistiques officielles d'auto-identification.

Les consultations menées par le Groupe de travail

Les efforts du Groupe de travail ont essentiellement porté sur deux groupes d'intervenants : ceux qui gèrent le changement et ceux qui sont les plus touchés par le changement. Le message qui est le plus souvent ressorti est que l'équité en emploi des minorités visibles avait fait l'objet de très nombreuses études, mais que ces études avaient produit très peu de résultats. Le Groupe de travail s'est demandé à de nombreuses reprises ce qui pouvait expliquer la lenteur des progrès à ce chapitre.

En règle générale, le Groupe de travail a perçu un sentiment de frustration à l'égard de la fonction publique en tant que lieu de travail et a obtenu confirmation que nombre de travailleurs considéraient le secteur privé comme l'employeur de choix. Il ne fait aucun doute que les taux d'embauche dans la fonction publique fédérale ont chuté ces dernières années, qui ont été marquées par la réduction des effectifs, et que les perspectives de promotion ont été moins que reluisantes, d'où le renforcement d'un milieu propice aux compressions.

Dans l'affaire Action Travail des Femmes c. Compagnie des chemins de fer nationaux du Canada et al. (1987), la Cour suprême a statué que :

... la discrimination systémique en matière d'emploi, c'est la discrimination qui résulte **simplement de l'application de méthodes établies** de recrutement, d'embauche et de promotion, dont ni l'une ni l'autre n'a été nécessairement conçue pour promouvoir la discrimination. (Nous avons mis le texte en caractères gras.)

Le Tribunal canadien des droits de la personne, dans la décision qu'il a rendue dans la plainte portée contre Santé Canada par l'Alliance de la capitale nationale sur les relations inter-rationnelles et la Commission canadienne des droits de la personne, a tenu les propos suivants :

L'élément essentiel de la discrimination systémique, donc, est que celle-ci est issue des conséquences involontaires de systèmes et de pratiques d'emploi établis. Elle a pour effet de gêner l'accès à des possibilités d'emploi et à des avantages pour les membres de certains groupes. Puisque la discrimination **n'est pas motivée par un acte conscient, elle est plus difficile à déceler** et l'on doit se pencher sur les conséquences ou les résultats du système d'emploi en cause. (Nous avons mis le texte en caractères gras.)

Les gestionnaires ont fait savoir :

- que, lorsque la langue première des membres de minorités visibles n'est pas l'anglais, leur capacité de s'exprimer de vive voix et par écrit n'est pas à la hauteur;
- qu'ils ne font pas partie du circuit;
- qu'ils ne savent pas tirer profit de la plupart des occasions;
- qu'ils ne connaissent pas la marche à suivre;
- qu'ils ne veulent pas quitter les villes;
- qu'ils ne savent pas ce qu'ils peuvent faire;
- que nous faisons les choses différemment, ce qui leur fait peur.

Le Groupe de travail a entendu à maintes reprises que la culture organisationnelle était empreinte d'attitudes qu'il conviendrait de qualifier de « discrimination systémique », expression que de nombreuses personnes utilisent sans toutefois bien la comprendre. S'il est vrai que la discrimination raciale peut être intentionnelle, la discrimination systémique est la plupart du temps non intentionnelle, comme l'a fait remarquer la Cour suprême dans deux jugements.

Le Groupe de travail a également rencontré des praticiens des ressources humaines et des gestionnaires intermédiaires dans toutes les régions du Canada. On admet que c'est au niveau de la gestion intermédiaire que se prennent le plus souvent les décisions en matière d'embauche et de premières promotions et qu'est inculquée la culture de l'effectif.

Pour leur part, les employés faisant partie des minorités visibles ont précisé aux membres du Groupe de travail qu'il existait de nombreux cas de discrimination systémique, comme celle pratiquée par le « réseau des anciens ». Les membres de minorités visibles de toutes les régions du pays sont consternés par le manque de reconnaissance des diplômes et certificats étrangers et par le très petit nombre de membres de minorités visibles au sein des jurys de sélection. Ils ont dit s'inquiéter du fait que la délégation des pouvoirs aux ministères en matière de mise en œuvre de l'équité en emploi n'était pas assortie de

Les employés faisant partie des minorités visibles ont indiqué que :

- les décideurs ne voient pas pourquoi il faudrait accélérer l'application de l'équité en emploi;
- les gestionnaires qui ne font pas d'efforts ne sont pas punis;
- les gestionnaires remettent en question leur capacité de gérer;
- les minorités visibles ne sont pas représentées au sommet de l'échelle;
- les gens engagent des personnes qui leur ressemblent parce que, naturellement, ils pensent qu'elles présentent moins de risques;
- pour les gestionnaires, l'équité en emploi n'est pas une question importante;
- la fonction publique est encore le choix de carrière qu'ils privilégient, mais ils ne peuvent y entrer.

dispositions pertinentes de reddition de comptes et, par conséquent, que la discrimination systémique pouvait demeurer ancrée. De plus, ils estiment que nombre de gestionnaires, soit ne sont pas au courant de la politique du gouvernement relative à l'équité en emploi et à la diversité en milieu de travail soit n'en tiennent tout simplement pas compte au moment d'engager des employés ou de leur donner des promotions.

Lors des consultations tenues à Montréal, les participants ont exprimé des préoccupations différentes et formulé des commentaires sévères sur la résistance que pratiquaient les agents de dotation qui décident d'exclure les minorités visibles. Celles-ci se sont plaintes qu'elles n'étaient pas assez informées des occasions et des ouvertures et qu'elles sentaient une certaine résistance à leur participation dans la fonction publique fédérale. Les employés estimaient que les gestionnaires jouissaient de la « plus grande latitude possible », ce qui leur permettait d'interpréter négativement des facteurs subjectifs tels que l'« accent » et, ainsi, exclure des membres de minorités visibles compétents qui parlent couramment le français. Ils ont prétendu que les compétences devraient être directement liées à un emploi précis et que l'« accent » ne devrait pas être un facteur dans l'évaluation des compétences linguistiques.

Les jeunes des minorités visibles ont indiqué que :

- les fonctionnaires les percevaient comme une menace;
- le secteur privé leur faisait plus volontiers la cour;
- la fonction publique était un repère de suffisance, et qu'ils ne voulaient pas commencer leur carrière dans un tel endroit;
- si des membres de minorités visibles occupaient des postes de gestion, ils percevaient la fonction publique comme un endroit qui accueille les membres de minorités visibles en tant que personnes;
- avant la campagne de recrutement dans leur établissement d'enseignement, ils n'avaient jamais songé à joindre les rangs du gouvernement.

Partout au Canada, les membres de minorités visibles ont porté à l'attention des membres du Groupe de travail les exigences de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* en vertu desquelles on donne la préférence aux citoyens canadiens sur ceux qui ne le sont pas. Cette préférence peut constituer un obstacle majeur que doivent surmonter ceux qui n'ont pas encore obtenu la citoyenneté canadienne ou ceux dont la demande de citoyenneté est en cours. Un tiers des immigrants de minorités visibles sont arrivés au Canada entre 1991 et 1996.

Le Groupe de travail a également demandé l'avis des jeunes faisant partie des minorités visibles. Les membres du Groupe de travail ont consulté un groupe formé de participants venant de toutes les régions du Canada ainsi que des secteurs public et privé. Les participants, choisis en fonction de la confiance qu'ils avaient en leur avenir,

Points forts du secteur privé :

- vigoureux efforts de recrutement au niveau postsecondaire;
- jeunes employés accompagnant les gestionnaires chargés de l'embauche lors des campagnes de recrutement dans les universités;
- modalités de travail créatives, comme les horaires flexibles et des installations pour la pratique de la religion;
- partenariats avec des écoles de la localité à forte proportion d'étudiants faisant partie des minorités visibles;
- annonces ciblées de postes vacants et recours aux agences qui recommandent des candidats;
- employés faisant partie des minorités visibles priés de recommander des candidats;
- mentorat des nouveaux employés;
- participation des unités de travail aux journées de formation.

ont dit croire que la fonction publique fédérale percevait les jeunes comme un élément négatif plutôt que positif. Ils estimaient que la fonction publique fédérale réduisait encore ses effectifs et, par conséquent, offrait peu de possibilités de carrière stimulantes ou d'occasions réelles. Ils ont fait connaître leur frustration à l'égard de leur manque de connaissances sur la manière d'entrer dans la fonction publique et, après leur entrée, sur la manière de progresser dans leur carrière. Ils sont d'avis que la fonction publique fédérale doit améliorer son image et sa visibilité. Ils ont ajouté que le gouvernement fédéral devrait recruter des jeunes comme eux parce qu'ils sont très performants, c'est-à-dire pour des raisons autres que le fait qu'ils sont membres de minorités visibles.

Le secteur privé a mis sur pied des programmes et des méthodes qui ont donné des résultats. Il y aurait lieu de les examiner en vue de les adapter au secteur public. Des entreprises visées par le Programme de contrats fédéraux et par le Programme légiféré d'équité en matière d'emploi font part de leurs pratiques en matière d'équité en emploi à Développement des ressources humaines Canada. La Division des normes du travail et de l'équité en milieu de travail de ce ministère surveille près de 300 entreprises sous réglementation fédérale (c'est-à-dire comptant plus de 100 employés) qui sont assujetties à la *Loi sur l'équité en matière d'emploi*. Il lui incombe également de suivre les progrès de 800 autres entreprises et établissements qui participent activement au Programme de contrats fédéraux. Les membres du Groupe de travail sont d'avis que la fonction publique fédérale pourrait prendre part à des échanges plus nombreux avec le secteur privé et mener des activités conjointes de prise de contact et de recrutement.

Apprendre de l'expérience fédérale pour provoquer le changement

Les membres du Groupe de travail se sont penchés sur l'expérience acquise récemment par le gouvernement fédéral en matière de mise en œuvre de l'équité en emploi et sur la

réponse donnée par Santé Canada aux directives reçues dans le cadre de la décision rendue par le Tribunal canadien des droits de la personne en mars 1997.

Aux termes de la *Loi sur l'équité en matière d'emploi*, l'employeur, le Conseil du Trésor, délègue le pouvoir de mettre en œuvre l'équité en emploi aux ministères et organismes particuliers. Chaque ministère doit comparer le nombre de personnes faisant partie des quatre groupes désignés qu'il a engagées à la DMT du groupe particulier. S'il y a sous-représentation, il est tenu de revoir ses systèmes, politiques et pratiques d'emploi afin de cerner les éventuels obstacles. Après avoir consulté les agents négociateurs et les représentants des employés, il dresse un plan lui permettant de réaliser des progrès raisonnables en vue de corriger la sous-représentation.

Les lacunes entraînant des résultats insatisfaisants

Les membres du Groupe de travail ont décelé quelques lacunes au chapitre de la mise en œuvre de l'équité en emploi qui pourraient expliquer pourquoi des résultats insatisfaisants sont souvent signalés :

- On constate un manque d'engagement envers l'équité en emploi à l'échelle du gouvernement.
- Les ministères ne partagent pas souvent entre eux les enseignements qu'ils ont tirés ou les pratiques exemplaires qu'ils ont adoptées.
- Bon nombre de gestionnaires n'estiment pas que l'équité en emploi est un volet important de leur travail. Ils sont plutôt d'avis qu'elle s'ajoute à leurs tâches et ceux qui sont trop occupés la mettent de côté beaucoup trop facilement. Les praticiens des ressources humaines n'évaluent pas les pratiques des gestionnaires afin de déterminer si elles sont conformes à la politique du gouvernement.
- Les praticiens des ressources humaines occupent souvent des postes de niveau subalterne et disposent de peu de moyens pour influencer sur le rendement des gestionnaires au chapitre de l'équité en emploi. De plus, les membres de minorités visibles sont sous-représentés dans la collectivité des ressources humaines.
- Les coordonnateurs de l'équité en emploi dans les ministères ont peu de pouvoirs. Le taux de roulement chez ces employés est élevé et les mesures d'aménagement les concernant sont de courte durée. Au cours du mandat du Groupe de travail, les Comités consultatifs sur l'équité en emploi pour les minorités visibles, relevant du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, ont été démantelés.

La mesure de la disponibilité sur le marché du travail

Pour l'ensemble de la population active au Canada, la DMT en 1996 des minorités visibles se chiffrait à 10,3 p. 100. Comme ce pourcentage englobe les citoyens canadiens et ceux qui ne le sont pas, la fonction publique fédérale rajuste ce taux à la baisse (8,7 p. 100) afin d'exclure les personnes qui ne possèdent pas la citoyenneté canadienne.

La disponibilité (au sein de la population active) désigne la répartition des employés dans les groupes désignés en proportion de l'ensemble de la population active du Canada. Pour la fonction publique fédérale, cette disponibilité est fondée uniquement sur les citoyens canadiens qui occupent sur le marché du travail canadien des emplois qui correspondent aux groupes professionnels de la fonction publique fédérale.

Source : *L'équité en emploi dans la fonction publique fédérale 1998-1999*,
Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada

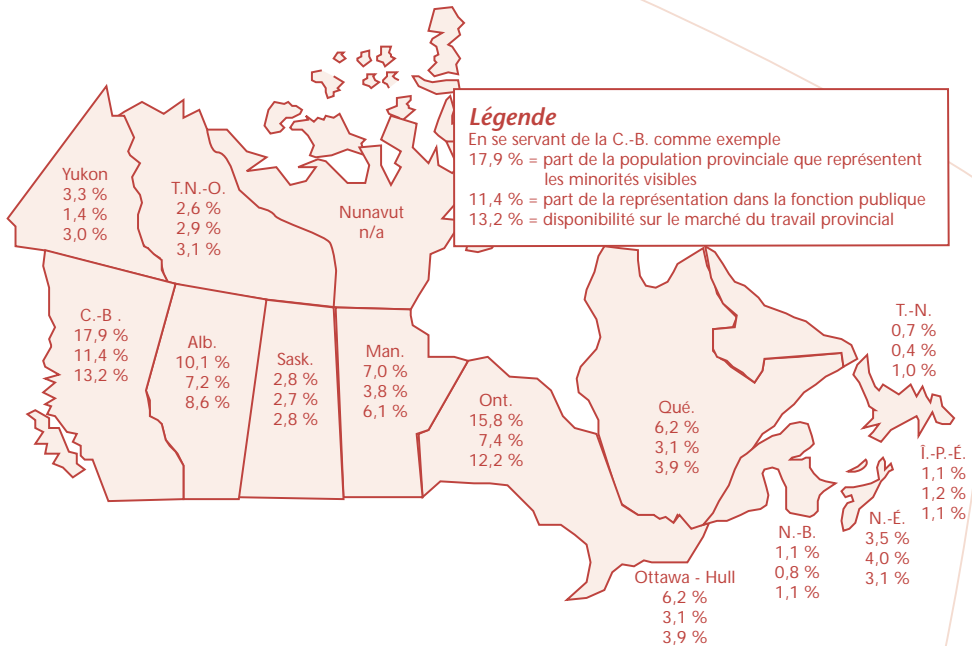
Que la représentation des minorités visibles dans la fonction publique fédérale soit comparée à la proportion de 8,7 p. 100 ou à celle de 10,3 p. 100, préconisée par la Commission canadienne des droits de la personne et les syndicats de la fonction publique, les tendances démographiques feront augmenter la DMT lorsque le temps viendra de la recalculer en fonction des données obtenues lors du prochain recensement. Par conséquent, les objectifs en matière de représentation doivent être **supérieurs** à la DMT, sans quoi le gouvernement aura un énorme écart à rattraper lorsque la nouvelle DMT sera calculée. **En d'autres termes, la mesure de la DMT est l'assise sur laquelle ériger la diversité.**

Le Groupe de travail fait remarquer que la mesure de la DMT est, à plusieurs égards, prudente :

- Elle est fondée sur les données de recensements (le dernier en date étant celui de 1996). Pour le prochain recensement, elle augmentera afin qu'il soit tenu compte de l'immigration, des immigrants reçus ayant obtenu leur citoyenneté ainsi que des diplômés d'écoles secondaires et d'universités qui intègrent la population active.
- Elle exclut des postes que le gouvernement estime ne pas être pertinents à la fonction publique. Des 526 catégories d'emploi dans la population active canadienne, la fonction publique fédérale en retient seulement 380 pour ses calculs de la DMT.
- Elle ne comprend que les personnes qui ont acquis de l'expérience de travail au cours des 17 mois qui ont précédé le recensement.
- Elle présume que la plupart des ministères mèneront leurs activités de recrutement à l'échelle locale plutôt que dans des régions géographiques plus vastes.

La carte qui suit montre les écarts selon les provinces et les territoires en matière de représentation des minorités visibles à la fonction publique par rapport à la DMT et à leur répartition dans la population.

Population et représentation des minorités visibles dans la fonction publique par province et territoire



Source : Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada et Commission de la fonction publique, 1999

La décision du Tribunal dans l'affaire mettant en cause Santé Canada

Dans la décision qu'il a prononcée en mars 1997, le Tribunal a imposé des mesures rigoureuses et très détaillées. La décision était exécutoire, et la haute direction l'a acceptée sans appel. Le Groupe de travail a signalé que la réponse de Santé Canada avait produit d'impressionnants résultats après seulement deux des cinq années prévues pour la mise en œuvre des six « mesures correctives temporaires » se rapportant au recrutement et aux promotions et de la douzaine de mesures à l'appui. Au cours des deux premières années, Santé Canada a non seulement atteint les objectifs fixés, il en a dépassé un certain nombre (exception faite d'un écart mineur).

La structure de responsabilisation que Santé Canada a été tenu d'instaurer comprend un surveillant au niveau de sous-ministre délégué chargé de veiller à la mise en œuvre des mesures. Tous les gestionnaires doivent justifier leur choix de ne pas retenir un membre d'une minorité visible lorsque des candidats compétents étaient en lice et en sont tenus responsables dans le cadre de l'examen de leur rendement. La mise en œuvre des mesures doit faire l'objet de rapports périodiques à la Commission des droits de la personne. La surveillance impartiale est assurée par le président du Comité d'équité en emploi de l'Alliance de la capitale nationale sur les relations inter-raciales, qui rencontre trimestriellement des fonctionnaires de Santé Canada (y compris le surveillant et le directeur général des ressources humaines) afin de passer en revue les

progrès réalisés par le ministère. Au sein même du ministère, un comité d'examen interne se réunit une fois tous les trois mois, et ses coprésidents présentent leurs rapports directement au sous-ministre.

Privilégier un changement de culture organisationnelle ou de meilleures données numériques?

On ne semble pas s'entendre sur la mesure à adopter en premier. Convient-il de réaliser des progrès au chapitre de la représentation et de créer une masse critique ou faut-il d'abord réussir à faire changer la culture et les attitudes d'une organisation? Les gens doivent être préparés en vue du changement et être convaincus que le résultat final profitera à tous. Certains diront que les organisations devraient tout d'abord s'attaquer à changer leur culture. En revanche, peut-on convaincre les gens de changer leurs attitudes s'ils ne sont pas témoins de changements considérables et si la compétence des gens qui viennent d'être engagés ou promus n'a pas été prouvée?

Le Groupe de travail a conclu que l'évolution de la représentation et le changement de culture peuvent, voire doivent, être menés de front. Il s'est tourné vers le Sondage de 1999 auprès des fonctionnaires fédéraux pour voir comment les membres de minorités visibles de ministères choisis avaient évalué les conditions en milieu de travail et a comparé les résultats obtenus aux chiffres absolus sur la population de ces ministères et aux progrès qu'ils avaient réalisés en vue de combler leurs écarts respectifs par rapport à la DMT. Le graphique qui suit compare, à titre d'exemple, les réponses fournies par des employés de Statistique Canada à celles des répondants de l'ensemble de la fonction publique. Les employés faisant partie des minorités visibles de ce ministère ont donné une cote supérieure à la moyenne à leur milieu de travail. Le Groupe de travail a constaté que la population de minorités visibles à Statistique Canada était relativement élevée (388) et représentait 7,6 p. 100 de son effectif. De plus, le ministère est sur le point d'atteindre la DMT qui lui a été fixée, soit 8,5 p. 100. Quoi qu'il en soit, le Groupe de travail signale que

Dans le jugement qu'elle a prononcé dans l'affaire Action Travail des Femmes c. Compagnie des chemins de fer nationaux du Canada (1987), la Cour suprême a statué que :

Un programme d'équité en matière d'emploi comporte donc trois aspects. En premier lieu, en contrecarrant les effets cumulatifs de la discrimination systémique, un tel programme rend vaine toute discrimination supplémentaire [...] En second lieu, en plaçant des membres du groupe antérieurement exclu dans le milieu de travail et en leur permettant de prouver leurs capacités, le régime d'équité en matière d'emploi s'attaque au problème des attitudes stéréotypées [...] En troisième lieu, un programme d'équité en matière d'emploi facilite la création de ce qu'on a appelé une « masse critique » du groupe antérieurement exclu de ce milieu de travail. Cette « masse critique » a des effets importants. La présence d'un nombre important de membres du groupe visé élimine les problèmes de «symbolisme ».

Sondage de 1999 auprès des fonctionnaires fédéraux

Questions du sondage	Réponse	Minorités visibles dans la fonction publique	Minorités visibles à Statistique Canada
59. J'ai été victime de discrimination dans mon unité de travail.	Oui	33 %	25 %
60. J'ai été victime de harcèlement dans mon unité de travail.	Oui	25 %	14 %
78. J'estime avoir des chances équitables d'obtenir de l'avancement compte tenu de mes compétences et de mon expérience.	Entièrement / plutôt d'accord	36 %	43 %

Source : Sondage de 1999 auprès des fonctionnaires fédéraux

le ministère demeure tout aussi déterminé à améliorer sa culture organisationnelle et à accroître la représentation des minorités visibles.

Les efforts en vue de rendre la fonction publique représentative

Le moment est venu pour le gouvernement fédéral d'investir dans son capital humain et de changer la fonction publique fédérale afin qu'elle reflète davantage le public qu'elle sert. Au cours de la période de réduction draconienne des effectifs qui a commencé en 1995 (afin d'atteindre les objectifs fixés dans le cadre de l'Examen des programmes), la taille de la fonction publique a été amputée de beaucoup, et l'embauche de l'extérieur a été réduite. Ces mesures ont nui aux progrès en vue d'une représentation équitable de tous les groupes. Pendant la réduction des effectifs, peu d'employés ont été engagés, la moyenne d'âge des fonctionnaires fédéraux a augmenté et bon nombre d'entre eux se sont préparés à prendre leur retraite. Comme l'exercice de réduction des effectifs tire à sa fin, le gouvernement fédéral doit maintenant renouveler et rajeunir son effectif.

Les membres de minorités visibles continuent de présenter en grand nombre leur candidature à la fonction publique fédérale. En 1998-1999, ils ont compté pour 30,2 p. 100 de l'ensemble des candidats au recrutement postsecondaire et pour 20,6 p. 100 de ceux au recrutement général. Les membres de minorités visibles ont obtenu respectivement 13,9 p. 100 et 4,1 p. 100 de toutes les nominations découlant de ces programmes de recrutement. La différence entre le nombre de demandes et le taux de nomination laisse entendre que le principe du mérite n'est pas appliqué de façon significative.

Recruter les jeunes et la prochaine génération de chefs

La fonction publique doit également s'attacher à engager la prochaine génération de Canadiens qui songent à des possibilités d'emploi dans l'administration fédérale. Le gouvernement fédéral doit trouver des moyens de se rendre plus attrayant à titre d'employeur éventuel. Il doit montrer qu'il veut et qu'il peut assouvir les ambitions de ceux qui fréquentent actuellement les écoles secondaires ou qui s'inscrivent dans les collèges et les universités. Le monde de ces jeunes évolue rapidement. Ils sont habitués à un rythme accéléré de changement et sont à l'aise dans un monde où les frontières n'ont plus la même importance. Il devient alors encore plus impératif pour eux, en leur qualité de citoyens canadiens, d'apprendre à connaître leur propre pays, de sentir qu'ils appartiennent à leur pays et que leur pays leur appartient.

On estime à 10 p. 100 le nombre de diplômés d'universités au Canada en 1996 qui faisaient partie des minorités visibles; ce pourcentage ne cesse d'augmenter. En sa qualité d'employeur, le gouvernement fédéral doit faire plus que fournir et combler des postes. Il doit contribuer à la promotion du concept de citoyenneté et de participation. À ce titre, il doit offrir des possibilités d'emploi dans différentes régions du pays et partager avec les régions la richesse du bassin de talents diversifiés des grandes villes. De plus, il devrait donner aux jeunes Canadiens la chance d'acquérir une compétence professionnelle en français et en anglais, au besoin. Il devrait investir dans la prochaine génération en lui proposant des occasions de travail attrayantes tout en reconnaissant l'évolution des concepts de la carrière et du travail.

La population des minorités visibles est relativement jeune. Comparativement à l'ensemble de la population canadienne, elle est plus concentrée dans les groupes d'âge inférieurs. De la population canadienne en âge de travailler, près de 20 p. 100 se trouvent dans le groupe des 15 à 24 ans. Ce pourcentage est plus élevé chez les minorités visibles : plus de 23 p. 100 de la population en âge de travailler ont entre 15 et 24 ans.

Profil démographique des jeunes au Canada

	Population des 15 à 64 ans		Population des 15 à 19 ans		Population des 20 à 24 ans	
			nombre	%	nombre	%
Ensemble du Canada	19 349 155		1 956 115	10,1 %	1 892 910	9,8 %
Minorités visibles	2 228 065		261 295	11,7 %	259 765	11,7 %

Source: Statistique Canada, Recensement de la population de 1996

Si les temps sont marqués par l'opportunisme, ils sont également empreints de défis. Il faut redorer le blason de la fonction publique à titre d'employeur. La réduction des effectifs a désabusé nombre de fonctionnaires et découragé nombre de personnes qui auraient pu vouloir occuper un emploi dans la fonction publique. Les gens ont plus d'une corde à leur arc lorsqu'il s'agit de trouver un emploi enrichissant, et ce qui peut sembler périlleux pour une génération plus âgée peut être perçu comme stimulant par une génération plus jeune. Le gouvernement fédéral doit exploiter les talents et les énergies du bassin dynamique que forment les jeunes de toutes les régions du pays.

« Les gens qui veulent une sécurité d'emploi ne devraient pas venir à la fonction publique. Toutefois, s'ils veulent travailler dans un milieu stimulant où leur contribution est appréciée, la fonction publique est l'endroit rêvé. »

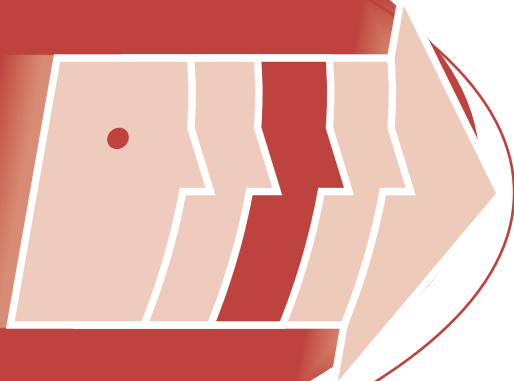
Commentaires de Mel Cappe, greffier du Conseil privé, sur les récents diplômés d'études supérieures, reproduits dans *The Globe and Mail*, le 17 janvier 2000.

Conclusion

Le Groupe de travail est d'avis que son plan d'action est pragmatique et réalisable, que ses objectifs sont mesurables et que des comptes peuvent être rendus sur ses résultats. Il estime que son plan d'action positionnera le Canada pour 2001, que les Nations Unies ont proclamé Année internationale de mobilisation contre le racisme et la discrimination raciale. Il est persuadé que la discrimination, sous toutes ses formes, doit être éliminée au Canada.

Le changement va de pair avec l'incertitude, lorsque les valeurs et les attitudes établies sont menacées et que de nouvelles voient le jour. Le Groupe de travail estime que la fonction publique fédérale peut apporter les changements qui s'imposent et que les fonctionnaires fédéraux sont ouverts aux principes de justice et d'équité. De plus, il est persuadé que les membres de minorités visibles profiteront de l'occasion pour faire montre de leurs talents particuliers et apporter leur très précieuse contribution. Le plan d'action est pour la fonction publique fédérale le présage d'une ère au cours de laquelle tous les Canadiens seront parties prenantes à des changements excitants.

Appendices



APPENDICE A

Mandat et membres du Groupe de travail

Mandat

Le 23 avril 1999, l'honorable Marcel Massé, c.p., O.C., président du Conseil du Trésor, a sommé le Groupe de travail :

- de faire le point sur la situation des minorités visibles dans la fonction publique fédérale en menant des consultations et en examinant en profondeur des données, des rapports, des études et des recommandations qui avaient déjà été publiés sur la question de l'emploi des membres de minorités visibles dans la fonction publique;
- d'élaborer un plan d'action pour accroître la participation des membres de minorités visibles dans la fonction publique fédérale qu'il présentera au président du Conseil du Trésor;
- d'établir des repères et des mécanismes de suivi qui veilleront à la mise en œuvre du plan d'action;
- d'imprimer l'élan voulu pour sensibiliser davantage les hauts fonctionnaires et les gestionnaires à leurs responsabilités et aux comptes qu'ils doivent rendre pour améliorer la situation des membres de minorités visibles dans la fonction publique et pour susciter d'eux un engagement plus grand à cet égard.

Composition

Lewis Perinbam, O.C., (président) Vancouver.

Conseiller principal, The Commonwealth of Learning, et ancien vice-président, Agence canadienne de développement international.

J. C. Best, Ottawa.

Ancien sous-ministre adjoint, Immigration, et ancien haut commissaire du Canada à Trinidad-et-Tobago.

Denise Chong, Ottawa.

Auteure de *The Concubine's Children* et de *The Girl in the Picture*, et ancienne conseillère économique principale du Premier ministre Pierre Trudeau.

Marjorie M. David, Ottawa.

Directrice générale, Maron-Ibis Enterprises, et ancien cadre supérieur de la fonction publique fédérale.

Shawna Hoyte, Halifax.

Avocate, médiatrice et éducatrice communautaire. Participe énergiquement aux initiatives de développement communautaire pour des Néo-Écossais d'origine africaine concernant les questions d'équité.

Alain Jean-Bart, C.Q., Montréal.

Docteur en psychologie, expert-conseil en relations interculturelles et président du Comité consultatif des relations interculturelles et interraciales de la communauté urbaine de Montréal.

Audrey Kobayashi, Kingston.

Docteur en philosophie, chercheure et experte-conseil en matière d'équité en emploi et de racisme, et professeure de géographie à l'Université Queen's.

Earl A. Miller, Toronto.

Directeur de la Diversité, Banque Scotia, ancien expert-conseil en ressources humaines et ancien chef de l'équité en emploi et des relations raciales pour le gouvernement de l'Ontario.

Henry K. Pau, Ottawa.

Expert-conseil en équité en emploi, membre du conseil d'administration de l'Alliance de la capitale nationale sur les relations inter-raciales et président du Comité d'équité en emploi de cet organisme, et ancien cadre supérieur de la fonction publique fédérale.

Distribution des fonctionnaires fédéraux* par ministères choisis**

Au 31 mars 1999

Ministère/Organisme	Ensemble des employés						Personnes appartenant à une minorité visible									
	Total		Hommes		Femmes		Total		Hommes		Femmes		Minorités visibles % de l'ensemble des employés		Disponibilité sur le marché du travail	
	#	%	#	%	#	%	#	%	#	%	#	%	#	%	%	%
Administration du rétablissement agricole des Prairies	585	73,0	427	73,0	158	27,0	6	66,7	2	33,3	1,0	4,7				
Affaires indiennes et du Nord Canada	3 182	39,7	1 264	39,7	1 918	60,3	174	37,4	109	62,6	5,5	6,5				
Agence canadienne de développement international	1 229	45,2	556	45,2	673	54,8	75	49,3	38	50,7	6,1	6,5				
Agence de promotion économique du Canada atlantique	404	49,3	199	49,3	205	50,7	6	-	-	-	1,5	1,9				
Agence spatiale canadienne	322	62,7	202	62,7	120	37,3	25	92,0	2	8,0	7,8	9,4				
Agriculture et Agroalimentaire Canada	4 414	57,0	1 899	43,0	2 515	57,0	206	67,5	139	67,5	67	32,5	4,7	6,4		
Anciens Combattants Canada	3 127	32,5	1 016	32,5	2 111	67,5	168	32,1	54	32,1	114	67,9	5,4	6,4		
Archives nationales du Canada	643	53,8	346	53,8	297	46,2	14	57,1	6	42,9	2,2	7,1				
Bibliothèque nationale du Canada	438	32,9	144	32,9	294	67,1	19	36,8	7	36,8	12	63,2	4,3	6,8		
Bureau de la sécurité des transports du Canada	205	67,3	138	67,3	67	32,7	7	71,4	2	28,6	3,4	8,6				
Bureau des passeports	599	27,2	163	27,2	436	72,8	19	21,1	4	78,9	3,2	10,7				
Bureau du chef de cabinet du Gouverneur général	128	39,8	51	39,8	77	60,2	3	-	-	-	2,3	8,5				
Bureau du Commissaire aux langues officielles	123	41,5	51	41,5	72	58,5	3	-	-	-	2,4	6,9				
Bureau du Conseil privé	581	40,8	237	40,8	344	59,2	12	41,7	5	58,3	2,1	6,1				
Bureau du directeur général des élections	229	52,4	120	52,4	109	47,6	4	50,0	2	50,0	1,7	7,2				
Bureau du registraire de la Cour suprême du Canada	147	39,5	58	39,5	89	60,5	6	-	-	-	4,1	6,7				
Citoyenneté et Immigration Canada	3 789	39,9	1 512	39,9	2 277	60,1	376	29,5	111	29,5	265	70,5	9,9	10,0		
Commission canadienne des droits de la personne	198	31,3	62	31,3	136	68,7	19	26,3	5	26,3	14	73,7	9,6	6,3		
Commission canadienne des grains	649	68,4	444	68,4	205	31,6	39	64,1	14	35,9	6,0	13,4				
Commission de la fonction publique du Canada	1 221	36,4	444	36,4	777	63,6	67	4,3	23,3	4,3	44	65,7	5,5	6,7		
Commission de l'immigration et du statut de réfugié	826	33,8	279	33,8	547	66,2	151	27,2	41	27,2	110	72,8	18,3	12,9		
Commission nationale des libérations conditionnelles	265	20,4	54	20,4	211	79,6	7	-	-	-	2,6	4,8				
Condition féminine Canada	104	3,8	4	3,8	100	96,2	16	-	-	-	15,4	6,2				

	387	152	39,3	235	60,7	13	5,3	8,5	8	61,5	3,4	6,8
Conseil de la radiodiffusion et des télécommunications canadiennes												
Cour canadienne de l'impôt	112	39	34,8	73	65,2	4	2	50,0	2	50,0	3,6	7,5
Défense nationale ²	15 591	10 105	64,8	5 486	35,2	435	266	61,1	169	38,9	2,8	5,1
Développement des ressources humaines Canada	20 740	6 093	29,4	14 647	70,6	968	301	31,1	667	68,9	4,7	7,1
Développement économique Canada pour les régions du Québec	276	122	44,2	154	55,8	8	2	25,0	6	75,0	2,9	4,3
Diversification de l'économie de l'ouest	288	133	46,2	155	53,8	16	7	43,8	9	56,3	5,6	7,9
Environnement Canada	4 608	2 886	62,6	1 722	37,4	284	181	63,7	103	36,3	6,2	9,8
Gendarmerie royale du Canada (personnel civil) ¹	3 521	683	19,4	2 838	80,6	150	41	27,3	109	72,7	4,3	6,5
Greffier de la Cour fédérale du Canada	403	141	35,0	262	65,0	24	7	29,2	17	70,8	6,0	8,0
Industrie Canada	4 714	2 477	52,5	2 237	47,5	268	172	64,2	96	35,8	5,7	8,4
Ministère de la Justice Canada	2 791	1 038	37,2	1 753	62,8	143	46	32,2	97	67,8	5,1	6,4
Ministère des Affaires étrangères et du Commerce international	3 837	1 981	51,6	856	48,4	183	88,4	8,1	95	51,9	4,8	6,5
Ministère des Finances Canada	812	417	51,4	395	48,6	51	24	47,1	27	52,9	6,3	7,2
Ministère du Patrimoine canadien	4 333	2 307	53,2	2 026	46,8	83	36	43,4	47	56,6	1,9	4,3
Office des transports du Canada	240	102	42,5	138	57,5	11	6	54,5	5	45,5	4,6	6,9
Pêches et Océans ¹	8 499	6 246	73,5	2 253	26,5	217	136	62,7	81	37,3	2,6	4,6
Ressources naturelles Canada	3 769	2 403	63,8	1 366	36,2	253	187	73,9	66	26,1	6,7	8,0
Revenu Canada	41 048	18 424	44,9	22 624	55,1	3 741	1 896	50,7	1 845	49,3	9,1	8,4
Santé Canada	6 004	2 115	35,2	3 889	64,8	545	250	45,9	295,5	4,1	9,1	8,3
Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada	680	291	42,8	89	57,2	38	21	55,3	17	44,7	5,6	6,2
Services correctionnels Canada	12 361	7 474	60,5	4 887	39,5	349	245	70,2	104	29,8	2,8	3,1
Solliciteur général	246	106	43,1	140	56,9	4	-	-	-	-	1,6	6,2
Statistique Canada	5 081	2 546	50,1	2 535	49,9	388	221	57,0	167	43,0	7,6	8,5
Transports Canada	4 246	2 610	61,5	1 636	38,5	216	109	50,5	107	49,5	5,1	7,6
Travaux publics et Services gouvernementaux Canada	10 476	5 221	49,8	5 255	50,2	706	397	56,2	309,4	3,8	6,7	7,5
Autres ministères	68 826	31 343	45,5	37 483	54,5	5	372	764	14,2	570	10,6	7,8-
Total pour l'ensemble de la fonction publique, sauf Revenu Canada	137 292	68 060	49,6	232	50,4	6 816	3 341	49,0	3 475	51,0	5,0	-
Total pour l'ensemble de la fonction publique, y compris Revenu Canada	178 340	86 484	48,5	91 856	51,5	10 557	5 237	49,6	5 320	0,4	5,9	8,7

Nota : certains données ont été supprimées de façon à préserver le caractère confidentiel des renseignements sur les employés.

¹ Employés nommés pour une période indéterminée, pour une période déterminée de trois mois ou plus et employés saisonniers.

² Ministères comptant plus de 100 employés.

³ Pêches et Océans englobe la Garde côtière canadienne.

2 Personnel civil seulement. Les données sur les membres des Forces canadiennes ne sont pas prises en compte, étant donné que le Conseil du Trésor n'est pas leur employeur.

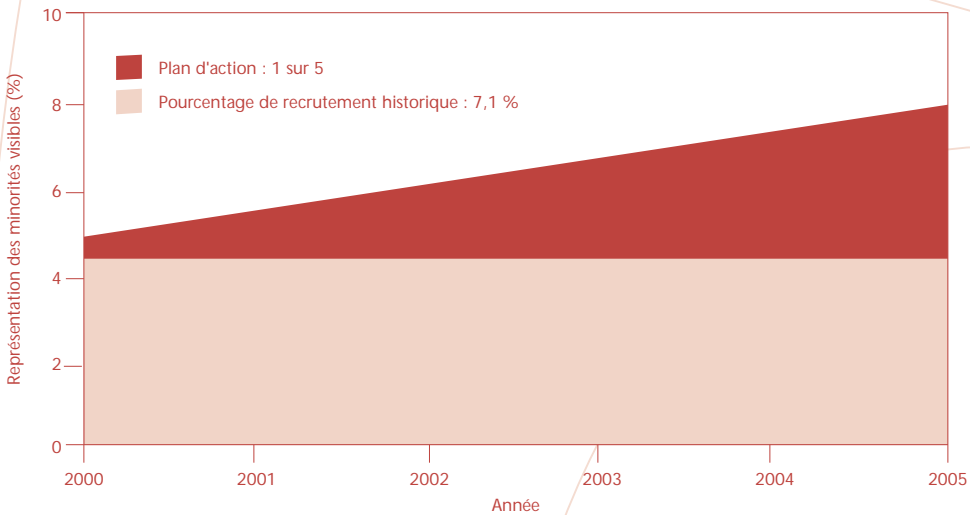
Source : rapport annuel présenté au parlement. Équité en matière d'emploi dans la fonction publique 1998-1999

Incidence prévue de l'objectif-repère proposé sur le recrutement

Le graphique suivant illustre l'incidence qu'aura sur le recrutement la mise en œuvre de l'objectif-repère proposé par le groupe de travail; il établit également une comparaison avec l'incidence des pratiques de recrutement actuelles sur la représentation des minorités visibles dans la fonction publique. Ces prévisions n'englobent pas Revenu Canada.

Aux fins de ces prévisions, on pose l'hypothèse que la mise en œuvre de l'objectif-repère dans l'ensemble de la fonction publique se fera à compter de l'exercice 1999-2000 (autrement dit, en l'an 2000). Les prévisions sont basées sur une proportion de recrutement de 1 sur 5 pour une période de cinq ans, au lieu de s'en tenir à l'horizon de trois ans du plan d'action, dans le but d'analyser à quel moment une telle démarche de recrutement permettrait d'atteindre l'objectif du gouvernement fédéral de combler l'écart par rapport à la disponibilité des personnes appartenant à des minorités visibles sur le marché du travail (niveaux de 1996).

Représentation des minorités visibles Taux de recrutement historique (1990-1991 à 1998-1999) et scénario exposé dans le plan d'action : proportion de 1 sur 5



Note : à l'exclusion de Revenu Canada

Source : CFP, dossiers sur le personnel nommé pour une période indéterminée, les cessations d'emplois et les nominations, de 1990-1991 à 1998-1999.

Selon ce scénario, c'est en 2005 que la représentation des minorités visibles correspondrait au taux de disponibilité sur le marché du travail. Par contre, le taux historique de recrutement des membres de minorités visibles ne permet pas vraiment de combler l'écart par rapport à la DMT (en fait, il n'y parviendrait pas avant au moins deux décennies et demi).

Les éléments utilisés aux fins des prévisions peuvent ne pas correspondre aux pratiques qui seront adoptées :

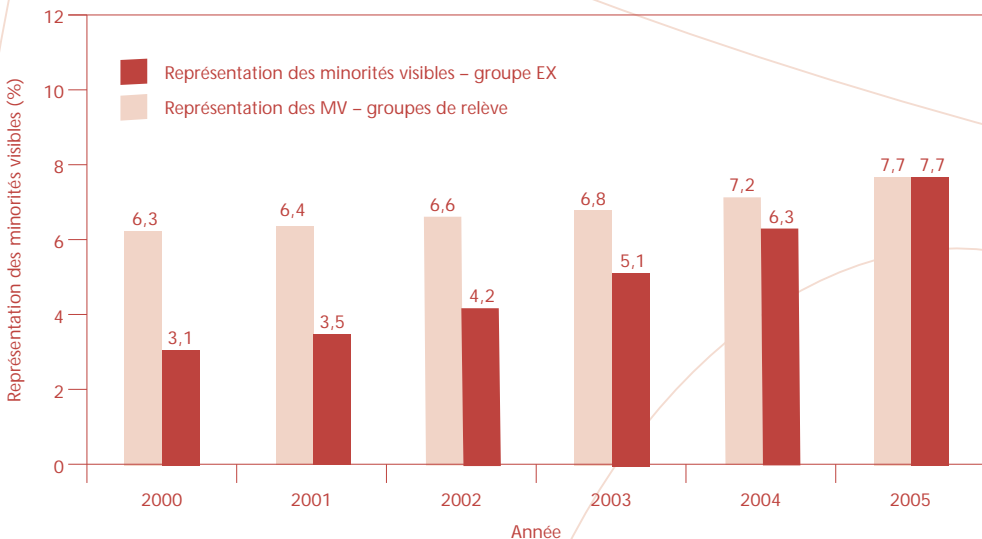
- il est proposé dans le plan d'action de progresser graduellement dans la mise en œuvre de l'objectif-repère d'ici la troisième année au lieu de procéder immédiatement à une hausse;
- on suppose aux fins des prévisions que la taille de la fonction publique ne s'accroîtra pas, le recrutement servant à combler les postes devenus vacants à la suite de départs d'employés. Dans la réalité, le processus de réduction des effectifs de la fonction publique s'achève, et on peut penser que le taux d'embauche va aller croissant, ce qui pourrait donner lieu à une augmentation accélérée de la représentation des minorités visibles.

Incidence prévue de l'objectif-repère proposé sur les groupes de relève de la direction et sur le groupe de la direction

Le graphique suivant illustre l'incidence de la mise en œuvre de l'objectif-repère proposé sous l'angle de l'accession de membres de minorités visibles aux groupes de relève de la direction et au groupe de la direction. Conformément aux prévisions, il y aura une hausse graduelle des niveaux de dotation actuels jusqu'à ce que l'on parvienne à un niveau de 1 sur 5 la cinquième année (2005). Ces prévisions n'englobent pas Revenu Canada.

En 1999, les membres de minorités visibles comptaient pour 6,5 p. 100 de l'effectif des groupes de relève et pour 3,0 p. 100 de celui de la catégorie de la direction.

Plan d'action : objectif-repère de 1 sur 5 Nominations aux groupes de relève de la direction et au groupe de la direction, et incidence prévue sur la représentation des minorités visibles



Note : à l'exclusion de Revenu Canada

Source : CFP, dossiers sur le personnel nommé pour une période indéterminée, les cessations d'emplois et les nominations, de 1990-1991 à 1998-1999.

En 1999, le pourcentage de membres de minorités visibles nommés à des postes des groupes de relève et du groupe de la direction était de 7,3 p. 100 et de 3,7 p. 100, respectivement. L'atteinte de l'objectif-repère sur une période de cinq ans pour l'ensemble de ces groupes aura pour effet de réduire, année après année, l'écart sur le plan de leur taux de représentation; cet écart sera éliminé au bout de cinq ans. La cinquième année, le pourcentage pour les groupes de relève et pour le groupe de la direction avoisinera les 8 p. 100. De la sorte, la mise en œuvre de l'objectif-repère permettrait d'atteindre l'objectif fédéral d'équité en emploi relativement à l'accession

de membres de minorités visibles aux postes de direction (représentation sensiblement égale au sein des groupes de relève et du groupe de la direction).

Ces prévisions sont plutôt conservatrices si l'on considère les résultats pouvant être atteints dans la pratique :

- elles sont fondées sur l'hypothèse que le nombre de postes à l'intérieur des groupes de relève et du groupe de la direction n'augmentera pas, et que la représentation des minorités visibles n'évoluera que par la dotation des postes devenus vacants par attrition. Dans la réalité, l'année (1999) marque le début d'une tendance à la hausse du recrutement et de l'expansion dans ces deux catégories d'emploi.
- Cette expansion offrira des occasions d'atteindre l'objectif-repère plus rapidement que ce qui est prévu.

Selon les prévisions de mise en œuvre de l'objectif-repère sur le groupe de la direction, le nombre de nominations annuelles devrait passer de 17 en 1999 à environ 50 la cinquième année. Des prévisions additionnelles ont été établies de façon à analyser dans quelle mesure ces nominations draineront le bassin de membres de minorités visibles si sa composition demeure inchangée. Selon un tel scénario, au bout de la cinquième année, le bassin diminuerait de quatre dixièmes d'un point de pourcentage. Autrement dit, l'augmentation de la proportion de membres de minorités visibles nommés à des postes de direction peut se faire même si le recrutement de membres de minorités visibles au bassin de la relève demeure inchangé.

Selon les prévisions relatives aux groupes de relève de la direction, les nominations annuelles devraient passer de 50 environ en 1999 à 200 la cinquième année. En 1999, les nominations de membres de minorités visibles aux groupes de relève se sont chiffrées à 173, ce qui correspond à la valeur supérieure de la fourchette prévue. On peut en conclure que l'objectif de recrutement des membres de minorités visibles aux groupes de relève de la direction énoncé dans le plan d'action est réaliste et réalisable.

Outils de la Commission de la fonction publique pour améliorer le taux de représentation en matière d'équité en emploi

1. Les administrateurs généraux peuvent demander à la Commission de la fonction publique (CFP) de mettre en œuvre un programme d'équité en emploi au sein de leur ministère.

- La demande doit être fondée sur une sous-représentation importante dans un ou plusieurs groupes professionnels ou lieux de travail.
- La sélection peut être restreinte aux minorités visibles et aux autres groupes désignés.
- Les personnes choisies doivent être qualifiées.
- Les pouvoirs en la matière sont prévus au paragraphe 5.1(2) de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* (LEFP).

2. Les gestionnaires des ministères peuvent demander au bureau régional de la CFP d'avoir recours au programme spécial d'équité en emploi afin de ne recevoir que les candidatures de membres d'un ou des groupes désignés.

- Les gestionnaires peuvent déterminer si les nominations s'appliqueront aux postes de durée déterminée ou indéterminée.
- Les personnes choisies doivent être qualifiées.
- Les pouvoirs en la matière sont prévus au paragraphe 5.1(1) de la LEFP.

Nota : Dans le cas d'une personne nommée pour une période déterminée et embauchée en vertu d'un programme spécial, il est possible de modifier sa situation d'emploi (nomination pour une période indéterminée) par la suite. Cette nomination subséquente ne requiert pas l'évaluation d'autres candidats, ni l'affichage d'un avis de droit d'appel. Cependant, la nomination ne doit donner lieu à aucune promotion.

3. Les gestionnaires des ministères peuvent demander l'élargissement d'une zone de sélection.

- Les gestionnaires peuvent faire élargir la zone de sélection pour y inclure un ou plusieurs groupes désignés.
- Ce pouvoir s'applique tant aux concours externes qu'internes. Par exemple :
Concours externe - admissibilité : les résidents de Montréal et les membres de tous les groupes de minorités visibles dans un rayon de 100 milles.
Concours interne - admissibilité : les fonctionnaires du ministère du Patrimoine canadien dans la région de la capitale nationale et tous les fonctionnaires membres de minorités visibles à Citoyenneté et Immigration Canada.
- Les pouvoirs en la matière sont prévus au paragraphe 13(2) de la LEFP.

4. Les ministères peuvent utiliser le Programme fédéral d'expérience de travail étudiant (PFETE).

- Un algorithme est utilisé dans le cadre de ce programme afin d'assurer des présentations représentatives des membres des groupes désignés.
- La recherche de présentations représentatives peut être restreinte à un ou plusieurs groupes désignés.

5. Les gestionnaires des ministères peuvent se prévaloir des programmes de préparation à l'emploi pour intégrer les étudiants dans leurs rangs.

- Les gestionnaires qui ont offert aux étudiants une expérience de travail par le biais des programmes PFETE et d'enseignement coopératif peuvent les intégrer au sein de la fonction publique en ayant recours à l'une des options suivantes :

Option un : concours

- La zone de sélection des concours internes doit expressément les inclure.
- Les étudiants doivent satisfaire aux critères de la zone de sélection.
- Les étudiants doivent démontrer qu'ils sont en mesure de terminer le programme d'études postsecondaires auquel ils étaient inscrits au moment de leur dernière nomination et selon le délai précisé sur l'avis de concours.

Option deux : sans concours

- La CFP a délégué aux administrateurs généraux le pouvoir de nommer, sans concours, des diplômés qualifiés de l'extérieur de la fonction publique fédérale qui ont fait l'objet d'un investissement de la part de leur ministère. La nomination peut avoir lieu dans les 12 mois suivant le moment où l'étudiant a terminé son programme d'études postsecondaires ou de formation professionnelle.
- Pour plus de renseignements sur ces options, consultez la *Lettre aux chefs de personnel* (référence : 98-16) du 12 août 1998.
Site Web : www.psc-cfp.gc.ca

6. Où peut-on trouver des renseignements sur l'évaluation et la reconnaissance des qualifications étrangères pour les besoins de l'emploi?

Le Centre d'information canadien sur les diplômes internationaux (CICDI) aide les personnes qui veulent savoir comment procéder pour faire évaluer et reconnaître leurs titres et qualifications. Le Centre leur indique les organisations et les établissements auxquels ils devraient s'adresser.

Complément d'information :
Centre d'information canadien sur les diplômes internationaux
252, rue Bloor Ouest, bureau 5-200
Toronto (Ontario) M5S 1V5
Téléphone : (416) 964-1777
Télécopieur : (416) 964-2296
Courriel : info@cicic.ca
Site Web : www.cicic.ca/

7. Outils de recrutement de la CFP pour aider les ministères et organismes à satisfaire aux exigences en matière d'équité en emploi.

Affichage des postes :

- Internet (<http://jobs.gc.ca>)
 - Le site compte plus de 22 000 visites par jour (visite = 10 minutes ou plus).
 - Il est possible de présenter sa candidature en ligne.
 - Il existe un format de texte optionnel permettant aux personnes ayant une déficience visuelle de présenter leur candidature en ligne.
 - Les associations d'équité en emploi ont établi des hyperliens sur ce site.
- Infotel - accès à des numéros de téléphone locaux afin d'annoncer les postes.
- Certains emplois sont annoncés dans les journaux et, à l'occasion, dans la presse ethnoculturelle (dans la langue utilisée dans ces publications).
- Les aires d'accueil de la CFP offrent un accès à des ordinateurs branchés sur Internet.
- Envoi par télécopieur des avis sur les postes offerts aux organismes d'équité en emploi avec lesquels des hyperliens n'ont pas encore été établis.

- Base de données des organisations/associations d'équité en emploi qui servira à soutenir les efforts de recrutement (2 300 adresses). Envoi de renseignements sur les principales campagnes de recrutement.
- Présence accrue dans les universités et collèges; participation aux salons de l'emploi et aux activités d'équité en emploi offert dans la collectivité.

8. Les ministères ont accès aux réseaux d'équité en emploi de la CFP.

Les bureaux régionaux de la CFP ont élaboré des stratégies pour améliorer l'accès des candidats des groupes désignés, notamment :

- en tenant des répertoires aux fins d'équité en emploi (consulter le site pour savoir où ces répertoires sont situés);
- en établissant des partenariats et des relations de travail avec des organismes d'équité en emploi et les gouvernements provinciaux, dans le but de maximiser les activités de recrutement et leurs résultats.

9. Programme des mesures positives d'équité en emploi (PMPEE) (programme du Conseil du Trésor dont l'exécution est effectuée conjointement par la CFP et par le SCT).

Fonds d'intervention du PMPEE

- Ce fonds, géré par le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, sert à lancer et à appuyer des initiatives et des interventions qui se rapportent à des aspects interministériels particuliers, à des points mentionnés dans les plans d'activités relatifs à l'équité en emploi ou lors des vérifications de la Commission canadienne des droits de la personne, ainsi qu'aux grandes priorités de l'État.
- Pour de plus amples renseignements à ce propos, communiquez avec la Division de l'équité en emploi, ou visitez le site Web du programme à l'adresse suivante : www.tbs-sct.gc.ca/ee

PMPEE - Fonds du partenariat

- Ce fonds, géré par la Commission de la fonction publique, est consacré aux besoins propres à chaque région pour éliminer les obstacles à l'équité en emploi.
- Pour de plus amples renseignements à ce propos, communiquez avec votre bureau régional ou de district de la CFP, ou visitez le site Web du programme à l'adresse suivante : www.psc-cfp.gc.ca/eepmp-pmpee

Bureau des services de perfectionnement de carrières - EE

- Ce bureau, administré par la CFP, appuie la prestation de services d'orientation professionnelle efficaces et pertinents aux membres des groupes désignés grâce au transfert de connaissances aux ministères et aux régions.
- Le bureau met sur pied un centre d'excellence qui fournit des données sur les recherches de pointe, des ressources et des occasions de partager les pratiques exemplaires.
- Le bureau élabore un cours accrédité en orientation professionnelle aux fins d'équité en emploi.
- Pour de plus amples renseignements à ce propos, visitez le site Web du programme à l'adresse suivante : www.psc-cfp.gc.ca/eepmp-pmpee.

Centre de ressources adaptées pour les personnes handicapées

- Géré par la CFP, ce centre spécialisé fournit un soutien et des conseils opérationnels aux gestionnaires sur la manière de combler les besoins des personnes handicapées au plan des installations.
- Une fois les besoins établis, les ministères peuvent emprunter à court terme des appareils et accessoires fonctionnels.
- Pour de plus amples renseignements à ce propos, visitez le site Web du programme à l'adresse suivante : www.psc-cfp.gc.ca/eepmp-pmpee.

10. Liste de contrôle du gestionnaire :

- Examiner les exigences d'emploi (en particulier les études et l'expérience) pour s'assurer qu'elles se rapportent à l'emploi et qu'elles ne sont pas exagérées.
- Examiner les exigences linguistiques pour voir si elles correspondent vraiment aux besoins.
- S'assurer de la présence de membres de groupes désignés au sein des jurys de sélection.
- Être au fait de la question de la représentation à l'intérieur de l'effectif et établir si des progrès doivent être accomplis.
- Il ne faut pas éliminer des candidats parce que leur diplôme a été décerné par un établissement étranger, mais plutôt faire procéder à une vérification en faisant appel aux services existants.

11. Les administrateurs généraux peuvent promouvoir la participation au Programme Cours et affectations de perfectionnement (CAP) pour le perfectionnement des employés faisant partie d'une minorité visible.

- La sélection des participants est confiée aux ministères et est fondée sur le mérite.
- Les ministères peuvent inciter leurs employés qui sont membres de minorités visibles à participer aux concours dans le cadre du programme.
- Les outils de sélection pour le programme ont été mis à l'essai dans le but d'éliminer toute discrimination systémique.

12. Les gestionnaires et cadres des ministères peuvent utiliser les outils de sélection de la CFP pour le recrutement et les promotions. Un examen des systèmes d'emploi a été mené par un spécialiste externe à l'égard des outils de sélection de la CFP; les résultats de cet examen servent à améliorer ces outils et à en élaborer de nouveaux, qui concourent à l'atteinte des objectifs d'équité en emploi dans la fonction publique.

- Dix outils de sélection de la CFP ont été choisis pour examen, d'après leur importance à l'intérieur de la fonction publique et de façon à couvrir toutes les catégories d'outils disponibles. Il s'agissait de l'Examen d'intelligence générale, de l'Examen de compétence générale : niveau 2, de l'Examen de compétences en travail de bureau, de l'Examen de connaissances pour le service extérieur, de l'Exercice de simulation pour superviseurs, de l'Exercice « in-basket » pour la gestion intermédiaire, de l'entrevue sur le rendement antérieur, du Centre d'évaluation pour la nomination de cadres, du Centre d'évaluation pour le Programme des stagiaires en gestion et du test d'interaction orale aux fins d'évaluation de la langue seconde.
- Pour plus de détails sur les services et outils de sélection de la CFP, visitez le site Web du Centre de psychologie du personnel à l'adresse suivante :

13. Les gestionnaires ministériels ayant pour tâche d'évaluer leurs employés ou les employés éventuels peuvent participer à un atelier conçu par la CFP pour se sensibiliser davantage à la dimension relative à l'équité en emploi.

<http://www.psc-cfp.gc.ca/ppc/ppc-cpp.htm>

- Un atelier de sensibilisation à l'équité en emploi est offert par le Centre de psychologie du personnel.

14. Le Programme de stagiaires en gestion (PSG) donne aux fonctionnaires membres de minorités visibles une occasion de formation et de perfectionnement. C'est aussi un moyen de s'attacher les membres de minorités visibles les plus talentueux qui ne font pas partie de la fonction publique.

- Maintenir la proportion de membres de minorités visibles qui participent aux campagnes de sélection lors de chaque étape du processus, depuis la présentation des candidatures jusqu'à la sélection.
- Encourager la participation d'évaluateurs membres de minorités visibles au sein de tous les jurys de sélection dans les régions où les minorités visibles sont fortement représentées.
- Mener des consultations auprès des groupes et associations qui représentent les minorités visibles.
- Donner une formation en sensibilisation aux membres des jurys de sélection, y compris les gestionnaires.
- Les outils de sélection au PSG ont été mis à l'essai de façon à éliminer toute discrimination systémique.
- La CFP fait la promotion du PSG dans les campus pour inciter les membres de minorités visibles à présenter leur candidature.
<http://www.psc-cfp.gc.ca/mtp/index.htm>

15. Les administrateurs généraux peuvent faire la promotion du Programme Échanges Canada (PEC) à titre de moyen de perfectionnement professionnel et de mobilité pour les employés membres de minorités visibles.

- Les ministères se sont vu confier la gestion des affectations dans le cadre du PEC pour les postes classés sous le groupe EX.
- Les ministères peuvent inciter leurs employés qui sont membres de minorités visibles à étendre leur champ de compétences au moyen d'une affectation dans une organisation externe (autre ordre de gouvernement, industrie, universités, établissements de recherche, organismes à but non lucratif, etc.).

16. Les administrateurs généraux peuvent accroître le nombre de leurs employés membres de groupes désignés en faisant appel à un membre d'une minorité visible à l'emploi d'une organisation externe pour combler un poste par voie d'affectation dans le cadre du PEC (durée de trois mois à trois ans).

- Les ministères peuvent souhaiter compter sur les compétences d'employés membres de minorités visibles à l'emploi d'organisations externes, dans le but de parvenir à établir des liens plus étroits entre la fonction publique fédérale et les organisations externes. Les objectifs sont ici de favoriser l'élaboration de politiques éclairées, d'améliorer les services offerts et de renforcer les relations et les partenariats du Canada à l'échelle nationale et internationale.

17. La CFP a 15 bureaux régionaux et de district :

- Charlottetown (Île-du-Prince-Édouard)
- Moncton (Nouveau-Brunswick)
- Montréal (Québec)
- Ottawa (Ontario)
- Halifax (Nouvelle-Écosse)
- St. John's (Terre-Neuve)
- Québec (Québec)
- Toronto (Ontario)
- Whitehorse (Yukon)
- Regina (Saskatchewan)
- Iqaluit (Nunavut)
- Winnipeg (Manitoba)
- Vancouver (Colombie-Britannique)
- Edmonton (Alberta)
- Victoria (Colombie-Britannique)

Source : Commission de la fonction publique, février 2000

Remerciements

Le Groupe de travail tient à remercier toutes les personnes qui, d'un océan à l'autre, ont fourni des renseignements, partagé leurs points de vue, avancé des suggestions et des idées, présenté des mémoires et si généreusement donné de leur temps. Faisaient partie de ces personnes : des employés membres de minorités visibles, des cadres supérieurs, des gestionnaires intermédiaires, des employés des ressources humaines et des représentants de syndicats et d'organisations externes. Leurs observations et leurs contributions se sont avérées précieuses pour le Groupe de travail.

Le Groupe de travail veut également souligner le travail inestimable du personnel du secrétariat du Groupe de travail, en l'occurrence Wendy Barrow, Caroline Ishii, Line Saucier, Ainalem Tebeje et Joan Young. Sans leur appui indéfectible, les besoins du Groupe de travail n'auraient pu être comblés. Le Groupe de travail a aussi pu compter sur le professionnalisme de Wally Boxhill, du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, de même que de Doug Booker et de Stan Lee, de la Commission de la fonction publique. Il tient également à exprimer sa reconnaissance à Clyde Sanger.