

**RESSOURCES HUMAINES ET DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES CANADA**

## **ÉTUDE DES SYSTÈMES D'EMPLOI**

**25 septembre 2009**

**Préparé par**

**Pamela J. Ward**

**altisSPR**

## **TABLE DES MATIÈRES**

RÉSUMÉ .....	ii
EXIGENCES PRÉVUES PAR LA LOI.....	1
ANALYSE DE L'EFFECTIF .....	2
ÉTUDE DES POLITIQUES, PROCÉDURES ET PRATIQUES MINISTÉRIELLES.....	5
AUTO-IDENTIFICATION .....	6
A. L'auto-identification par rapport à l'auto-déclaration.....	6
B. Seuls les membres des groupes désignés doivent s'auto-identifier .....	7
C. Quels avantages puis-je en tirer?.....	8
D. Je veux être nommé(e) au mérite .....	8
RECRUTEMENT, SÉLECTION ET EMBAUCHE.....	8
Évaluation.....	10
Dotation de postes de direction.....	11
Nominations par intérim (durée de plus de quatre mois) .....	11
Affectations, mutations ou réaffectations .....	12
Obstacles possibles .....	12
Mesures d'assouplissement en matière de dotation.....	16
FORMATION ET PERFECTIONNEMENT .....	18
Cours de langue seconde .....	19
PROMOTION, MAINTIEN EN FONCTION ET CESSATION D'EMPLOI .....	19
OBLIGATION DE PRENDRE DES MESURES D'ADAPTATION .....	20
LE PLUS RÉCENT SONDAGE AUPRÈS DES FONCTIONNAIRES FÉDÉRAUX .....	22
CONCLUSIONS GÉNÉRALES DE L'ESE.....	24
CONCLUSION .....	26
RECOMMANDATIONS.....	26

## RÉSUMÉ

La *Loi sur l'équité en matière d'emploi* (LEE) exige que les employeurs cernent et éliminent les obstacles à l'emploi que doivent surmonter les quatre groupes désignés, c'est-à-dire les femmes, les membres des minorités visibles, les Autochtones et les personnes handicapées. Au nombre des principales exigences de la LEE et du règlement afférent, mentionnons l'obligation de procéder à une étude périodique des systèmes d'emploi. L'étude des systèmes d'emploi, l'ESE, est une analyse approfondie des politiques, pratiques et procédures d'emploi, écrites ou tacites, formelles ou informelles.

Il est important que les organisations, telles Ressources humaines et Développement des compétences Canada (RHDC), traitent leur personnel d'une manière juste et équitable afin de retenir les bons employés et d'en attirer d'autres à l'avenir. L'un des moyens efficaces d'arriver à ce résultat est d'avoir un effectif diversifié œuvrant dans un milieu où la diversité est reconnue et respectée.

Une étude des politiques ministérielles a été réalisée sous l'angle des exigences de la LEE, dont l'examen des systèmes et pratiques en place dans le domaine du recrutement, de la sélection, de l'embauche, des nominations, de la formation et du perfectionnement, des promotions et des mesures d'adaptation visant à répondre aux besoins spéciaux des personnes faisant partie des groupes désignés.

L'examen des dossiers sur laquelle l'étude était fondée a été réalisé à partir d'un échantillon de dossiers de dotation des exercices financiers 2007-2008, 2008-2009 et 2009-2010. Les systèmes d'emploi de RHDC ont été étudiés au moyen d'un échantillon statistique de renseignements et de données tirés de bases de données et de documents ministériels. Aux fins de validation de ces résultats, l'étude a été complétée et affinée grâce à une série d'entrevues téléphoniques, auxquelles ont notamment pris part les gestionnaires des régions et des directions générales, et le personnel des RH.

Sur la base des renseignements disponibles, nous pouvons conclure que, dans l'ensemble, les politiques existantes en matière de recrutement, de sélection, d'embauche, de nominations, de formation et de perfectionnement, et de promotions :

- satisfont aux exigences de la LEE;

- n'entravent pas l'avancement de l'objectif du Ministère visant à établir un effectif plus représentatif de la population canadienne.

Suivant les conclusions du rapport, une lacune apparente a été relevée en ce qui a trait aux minorités visibles, et ce, en dépit du fait que les systèmes d'emploi actuels favorisent la diversité au sein du Ministère. Il faut donc redoubler d'efforts en vue d'atteindre le taux de réponse minimal de 80 % au questionnaire d'auto-identification indispensable à l'obtention d'une image fidèle de la composition de l'effectif.

Cependant, pour y arriver, les RH et les cadres hiérarchiques doivent tous deux prendre des mesures afin de corriger la sous-représentation des membres des minorités visibles. Les RH fournissent le soutien et l'infrastructure, mais l'utilisation de l'infrastructure et l'embauche proprement dit relèvent des cadres hiérarchiques.

L'accessibilité aux données ministérielles relatives à l'équité en matière d'emploi (EE) se fonde essentiellement sur la déclaration volontaire. En dépit de l'existence de données pouvant faciliter l'analyse aux fins de l'étude, la question de l'auto-identification a été soulevée. Certains employés peuvent craindre que les nominations découlant de la procédure d'équité en matière d'emploi puissent être perçues comme non méritées; d'autres peuvent penser que l'auto-identification est un exercice de complaisance de la part du Ministère, qui comporte peu ou point d'avantages pour les employés visés par le programme d'équité en matière d'emploi.

Même si aucune preuve de l'existence d'obstacles en général n'a été produite à l'issue de l'étude des politiques et systèmes, certaines contradictions ont été relevées dans le mode de formulation ou d'application d'autres politiques ministérielles. L'examen des données statistiques a permis de récolter suffisamment de preuves du caractère équitable du perfectionnement et de l'avancement professionnels des membres des groupes désignés, comme l'indique le nombre de promotions, mutations, affectations ou nominations par intérim. Cependant, selon les résultats du Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux (SFF), les employés estiment, en règle générale, que le manque d'accès aux possibilités d'apprentissage et affectations de perfectionnement a nui à leur avancement professionnel.

Voici quelques thèmes qui se retrouvent dans plusieurs systèmes d'emploi sur le plan de l'environnement général de l'EE :

- S'établissant à 73,9 %, le taux de réponse du Ministère au questionnaire d'auto-identification est inférieur au taux minimal de 80 % qui garantit la validité de l'analyse de l'effectif.
- En règle générale, l'EE ne pose pas un problème aux fins du recrutement ou d'autres mesures de dotation.
- Les conseillers en ressources humaines (RH) reçoivent une formation inadéquate en EE, ou en reçoivent très peu.
- Les mesures d'assouplissement prévues dans la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* (LEFP) sont rarement utilisées dans le cadre du processus de recrutement. Selon la Commission de la fonction publique (CFP), le Ministère est du nombre de ceux dont le taux de déclin est élevé.
- Quelle que soit la mesure de recrutement, la zone de sélection peut avoir pour effet de restreindre le nombre de membres des minorités visibles qui posent leur candidature.
- Les langues officielles (LO) peuvent constituer un obstacle puisque la dotation « bilingue impératif » est d'ordinaire obligatoire pour doter les postes bilingues.
- Des obstacles à l'accessibilité, comme les exigences relatives au financement et aux politiques, ont également été relevés. Par exemple, des politiques ont été formulées sans qu'aient été intégrées comme il se doit l'obligation de rendre des comptes et les tâches et responsabilités liés à la diversité.

Le présent rapport renferme sept recommandations. Le texte intégral figure aux pages 23 à 26. Voici quelques-unes de ces recommandations :

- Accroissement du taux de réponse au questionnaire d'auto-identification
- Recrutement de membres des groupes visés par l'EE qui sont sous-représentés
- Amélioration de la communication avec les gestionnaires et les conseillers en RH, et de la formation qui leur est donnée
- Dotation bilingue impérative
- Taux de déclin des minorités visibles
- Promotions et cessations d'emploi
- Obstacles à l'accessibilité

## INTRODUCTION

Ressources humaines et Développement des compétences Canada (RHDC), qui comprend le Programme du travail et Service Canada, est l'un des ministères les plus importants et les plus complexes de la fonction publique. Plus de 23 000 personnes œuvrent au sein des trois secteurs d'activités distincts du Ministère : RH et développement des compétences, Programme du travail et Service Canada, ce dernier étant le plus important avec plus de 18 000 employés.

Les bureaux de RHDC sont disséminés çà et là au pays, dans toutes les provinces et tous les territoires, sans compter les opérations régionales et les bureaux de quartier dans plus de 300 collectivités. Étant donné que presque tous les Canadiens auront un jour ou l'autre affaire à RHDC, le Ministère doit s'assurer qu'il est représentatif de la population canadienne.

## EXIGENCES PRÉVUES PAR LA LOI

En vertu de l'alinéa 9.1*b*) de la LEE, l'employeur est tenu d'étudier ses systèmes, politiques et pratiques d'emploi afin de cerner les obstacles que doivent surmonter les personnes faisant partie des quatre groupes désignés, et qui découlent de ces systèmes, politiques et pratiques. Conformément à l'article 9 de la LEE, c'est à la Commission canadienne des droits de la personne (CCDP) qu'incombe la responsabilité de mener des vérifications de la conformité. L'article 8 du *Règlement sur l'équité en matière d'emploi* (REE) oblige l'employeur à mener une étude des systèmes d'emploi (ESE) visant les groupes désignés sous-représentés et portant sur :

- Le recrutement, la sélection et l'embauche
- Le perfectionnement et la formation
- Les promotions
- Le maintien en fonction et la cessation d'emploi
- Les mesures d'adaptation raisonnables aux besoins spéciaux des membres des groupes désignés

## ANALYSE DE L'EFFECTIF

Aux fins d'établissement de rapports, les données ministérielles sur l'EE ne portent que sur les employés nommés pour une période indéterminée, sur ceux nommés pour une période déterminée de plus de trois mois et sur les employés saisonniers. Sont exclus les employés nommés pour une période de moins de trois mois, les employés occasionnels, les étudiants et les employés en congé sans solde.

Avant de mener la présente ESE, l'employeur a dû procéder à une analyse de l'effectif, fondée sur les résultats du Recensement de 2006, afin de déterminer l'ampleur de la sous-représentation des personnes appartenant à des groupes désignés dans chaque catégorie et groupe professionnels. Après avoir terminé cette analyse approfondie, le Ministère a constaté que, dans l'ensemble, seul le groupe des minorités visibles était sous-représenté. De toute évidence, le Ministère a réussi à atteindre, et même dépasser, les taux de disponibilité dans la population apte au travail (DPAT) pour ce qui est des femmes, des Autochtones et des personnes handicapées, exception faite de quelques petites enclaves ici et là. Signalons toutefois qu'à RHDCC, en plus des minorités visibles qui sont sous-représentées dans la catégorie de la direction, on enregistre également une sous-représentation chez neuf peuples autochtones. Qui plus est, ces peuples sont les plus sous-représentés de tous les Autochtones.

Les minorités visibles sont surtout sous-représentées dans les groupes PM (146) et CS (158) et, jusqu'à un certain point, dans les groupes AS (41) et FI (15). Les minorités visibles interviennent pour 9,7 % de l'effectif ministériel, mais leur taux de DPAT s'établit à 11,3 %, d'où le faible écart de 1,6 %. Pour combler ce faible écart, le Ministère doit recruter 365 membres des minorités visibles.

Signalons que RHDCC n'est pas le seul ministère qui accuse un déficit en matière de représentation des minorités visibles. La plupart des ministères de la fonction publique ont de la difficulté à atteindre leurs objectifs pour ce groupe. Peut-être cela indique-t-il que le problème n'a rien à voir avec les niveaux de représentation, comme il en sera question plus loin.

Le tableau ci-dessous fait état de la situation du Ministère en ce qui a trait au groupe des **minorités visibles** en date du 2 juin 2009 (fondé sur les données du Recensement de 2006) :

Catégorie professionnelle	Population visée	Taux de réponse au questionnaire d'auto-identification	DPAT	Minorités visibles	
Direction	407	68,8 %	Représentation	22	5,4 %
			DPAT	32	7,8 %
			Écart	-10	
Scientifique et professionnelle	1 247	60,1 %	Représentation	162	13,0 %
			DPAT	168	13,5 %
			Écart	-6	
Administration et service extérieur	17 820	75,6 %	Représentation	1 688	9,5 %
			DPAT	2 040	11,5 %
			Écart	-352	
Technique	359	77,2 %	Représentation	31	8,6 %
			DPAT	38	10,5 %
			Écart	-7	
Soutien administratif	3 540	70,4 %	Représentation	368	10,4 %
			DPAT	358	10,1 %
			Écart	10	
Opérationnelle	16	68,9 %	Représentation	0	0,0 %
			DPAT	2	11,5 %
			Écart	-2	
Total	23 389	73,9 %	Représentation	2 271	9,7 %
			DPAT	2 637	11,3 %
			Écart	-365	



Remarques :

- Par population visée, on entend les employés nommés pour une période indéterminée, ceux nommés pour une période déterminée de plus de trois mois et les employés saisonniers.
- Le taux de réponse au questionnaire d'auto-identification désigne le pourcentage d'employés visés qui ont rempli ce questionnaire.
- La représentation se rapporte au nombre d'employés qui se sont déclarés membres d'un groupe désigné.
- La DPAT est établie d'après les données du Recensement de 2006 et de l'Enquête sur la participation et les limitations d'activité de 2006 (EPLA) – la DPAT représente le nombre de personnes probables pour chaque groupe désigné.

Selon la CCDP, l'obtention d'un taux de réponse de 80 % au questionnaire d'auto-identification, comme on le recommande, garantit la validité de l'analyse statistique. En dépit des divers moyens mis en œuvre dans le cadre de la stratégie de communications pour rappeler aux employés l'importance de l'auto-identification, le taux de réponse global du Ministère est de 73,9 %; plus précisément, le taux de réponse dans la région de la capitale nationale (RCN) s'établit à 64,8 %. Ces faibles taux de réponse peuvent être l'un des facteurs contribuant à la sous-représentation des minorités visibles.

Le tableau ci-dessous fait état des groupes professionnels au sein desquels les **minorités visibles** sont sous-représentées dans la RCN, en date du 2 juin 2009 (fondé sur les données du Recensement de 2006) :

<b>Groupe professionnel</b>	<b>Nombre d'employés</b>	<b>Représentation des minorités visibles</b>	<b>Nombre probable</b>	<b>Écart</b>	<b>Taux de réponse au questionnaire d'auto-identification</b>
AS	1 780	106	147	-41	60,2 %
CR	527	37	49	-12	51,4 %
CS	1 819	217	348	-131	72,3 %
EX	300	17	25	-8	61,7 %
FI	255	25	36	-11	60,4 %
PM	1 671	120	176	-56	72,1 %
Tous les autres	1 801	206	211	-5	60,1 %
<b>Total</b>	<b>8 153</b>	<b>728</b>	<b>992</b>	<b>-264</b>	<b>64,8 %</b>

Remarque : Pour combler cette lacune, le Ministère devra procéder à 365 nominations, dont 264 dans la RCN.

## ÉTUDE DES POLITIQUES, PROCÉDURES ET PRATIQUES MINISTÉRIELLES

Selon les résultats de l'étude approfondie de l'ensemble des politiques, procédures et pratiques des RH et des systèmes d'emploi, le Ministère respecte les exigences prévues par la loi. Au nombre de ces politiques, signalons celles qui traitent de la dotation, de la formation et du perfectionnement, des relations de travail, de l'EE, des langues officielles et de l'obligation de prendre des mesures d'adaptation. Il est à noter que les politiques de RHDCC et de Service Canada sont incluses. Les politiques actuelles et les ébauches de politique ont également été étudiées.

Par ailleurs, il a été constaté que ce ne sont pas toutes les politiques ministérielles, hormis celles des RH, qui sont évaluées à l'aune de l'obligation de prendre des mesures d'adaptation. Il est essentiel

que toutes les politiques ministérielles soient étudiées de ce point de vue et ce critère devrait figurer sur la liste de contrôle de l'élaboration des politiques. Il est entendu que le Ministère prévoit inclure le point de vue de prendre des mesures d'adaptation à toutes ses politiques.

## **AUTO-IDENTIFICATION**

Les employés de RHDC ont accès à un site intranet sur lequel ils peuvent prendre part à un sondage en ligne et en temps réel en entrant, ou en mettant à jour, les renseignements qu'ils ont fournis aux fins de l'auto-identification. Le sondage démographique (auto-identification) est une activité courante – il est géré en ligne à partir du site sécurisé des RH appelé le Bureau en ligne.

Les lettres d'offre renferment de l'information sur le processus d'auto-identification de même qu'une foule d'autres renseignements. Il est entendu que les lettres d'offre signées sont des documents ayant force obligatoire, mais celles-ci comportent d'ordinaire plusieurs pages; il n'est pas certain que beaucoup de nouveaux employés lisent attentivement chacune des sections et assurent ensuite le suivi à partir des divers sites Web. Cela peut expliquer en partie le faible taux de réponse au questionnaire d'auto-identification. Il est suggéré d'étudier des moyens d'accroître l'efficacité des lettres d'offre tout en respectant les exigences prévues par la loi. Notons que le Ministère assure le suivi en envoyant un message visant à rappeler toutes les personnes fraîchement embauchées, une fois que ces dernières ont accès au Bureau sans papier, l'importance de remplir le questionnaire d'auto-identification.

Outre sa complexité, l'auto-identification est une question personnelle et délicate aux yeux de la plupart des gens. La faiblesse du taux de réponse ne tient pas à une raison unique. Voici quelques-unes des explications avancées à ce sujet :

### **A. L'auto-identification par rapport à l'auto-déclaration**

Nul doute qu'il s'agit de la raison la plus complexe de l'éventuel échec de l'auto-identification. En effet, lorsqu'ils posent leur candidature à un poste de la fonction publique, bon nombre de postulants déclarent de leur plein gré sur le formulaire de demande d'emploi leur appartenance à l'un ou plusieurs des groupes désignés aux fins de l'EE. Si le postulant est sélectionné et affecté au Ministère, il est alors prié de s'auto-identifier. Malheureusement, bon nombre d'entre eux s'en abstiendront parce qu'ils croient l'avoir déjà fait en s'auto-déclarant sur le formulaire de demande d'emploi. Car les nouvelles personnes nommées, et peut-être également la majorité des employés,

ignorent peut-être que des banques de données distinctes ont été créées à diverses fins. La Commission de la fonction publique (CFP) possède une banque de données renfermant uniquement de l'information sur les postulants; les renseignements et données sur les employés des ministères sont stockés dans une autre banque. Les deux banques de données sont visées par des lois différentes et, pour l'heure, il est impossible de procéder au transfert des données d'une banque à l'autre. Si cela était faisable, il pourrait fort bien y avoir une augmentation sensible de la représentation.

Qui plus est, lorsque les employés passent d'un ministère à un autre, en raison d'une mutation ou d'une promotion, les données relatives à l'auto-identification les concernant ne peuvent être transférées. Lorsqu'ils occupent leur nouveau poste, ces employés sont donc encore une fois priés de s'auto-identifier. Les employés doivent être sensibilisés au fait qu'ils doivent s'auto-identifier une première fois lorsqu'ils entrent dans la fonction publique et, par la suite, chaque fois qu'ils changent de ministère.

RHDCC ne peut résoudre ce problème à lui seul. Toutefois, le greffier du Conseil privé préside à l'heure actuelle un comité principal qui se penche sur l'auto-identification par rapport à l'auto-déclaration. Il faudrait peut-être envisager la chose sous le même angle que le serment d'office, que l'employé n'est pas tenu de prêter chaque fois qu'il devient membre d'une nouvelle organisation.

En sa qualité d'employeur, le Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT) tient sa propre banque de données sur tous les employés qui se sont auto-identifiés durant leur carrière dans la fonction publique fédérale. Pour garantir l'exactitude des données de RHDCC relatives à l'auto-identification, celles-ci sont croisées aux renseignements versés dans la banque de données du SCT. Chaque année, toutes les anomalies sont portées à l'attention des coordonnateurs de l'EE à des fins de rapprochement.

## **B. Seuls les membres des groupes désignés doivent s'auto-identifier**

Tous les employés doivent s'auto-identifier, qu'ils appartiennent ou non à un ou plusieurs groupes désignés. Le Ministère ne peut obtenir une « photographie » précise de l'organisation qu'à condition que tous les employés s'auto-identifient. Même si le message a été communiqué aux employés, bon nombre d'entre eux croient peut-être encore que seuls les membres des groupes désignés doivent s'auto-identifier. Encore une fois, le problème est directement lié aux communications. Comme nous l'avons déjà mentionné, le Ministère a planifié une nouvelle stratégie de communications relativement à l'auto-identification en vue de réfuter cette croyance.

### **C. Quels avantages puis-je en tirer?**

Il se peut que certains employés s'abstiennent de s'auto-identifier parce qu'ils ne voient pas l'intérêt qu'ils auraient à le faire. En ce qui les concerne, l'auto-identification ne présente aucun avantage sur le plan personnel. La stratégie de communications est alors directement en cause. Le Ministère ne néglige aucun effort pour souligner l'importance de l'auto-identification, et ce, tant pour les employés, le Ministère et l'ensemble de la fonction publique. Les employés doivent comprendre que le fait d'avoir une « photographie » précise en tout temps permet à l'organisation d'être représentative de la population canadienne. Voilà l'avantage ou le bénéfice personnel devant être porté à l'attention de chaque employé. Le Ministère a récemment préparé une stratégie de communications mieux ciblée visant à accroître l'auto-identification, et a élaboré une trousse d'auto-identification comprenant des *Messages clés destinés aux gestionnaires* et une *Foire aux questions (FAQ) pour les employés*.

### **D. Je veux être nommé(e) au mérite**

Même si plus d'employés savent que toutes les nominations sont faites sur la base du mérite, bon nombre d'entre eux, en particulier les membres d'un ou de plusieurs groupes désignés, croient toujours que s'ils s'auto-identifient (ou même s'ils s'auto-déclarent), c'est l'appartenance à l'un de ces groupes qui leur vaudra d'être nommés et ils veulent éviter que ce stigmate soit attaché à leur nomination. Même si la stratégie de communications existante rectifie cette fausse croyance, une nouvelle stratégie devrait être adoptée afin de confirmer les faits. Cela incitera peut-être un plus grand nombre d'employés à s'auto-identifier. Le Ministère a demandé que les responsables du Bureau sans papier modifient le formulaire et renforcent le message concernant les raisons de s'auto-identifier – la question sera abordée dans le message et dans la section de l'auto-identification du nouveau site Web traitant de la diversité et de l'EE qui sera lancé en octobre.

## **RECRUTEMENT, SÉLECTION ET EMBAUCHE**

L'ESE montre que le Ministère utilise à bon escient les divers programmes destinés aux étudiants pour recruter de jeunes talents qui feront partie de l'organisation et de l'ensemble de la fonction publique. Cette pratique a eu une incidence favorable sur l'initiative de l'EE de RHDCC. Les gestionnaires et les conseillers en RH interrogés dans le cadre de l'ESE ont fait des commentaires très positifs au sujet des divers programmes, en particulier le Programme de transition à l'intention des étudiants. La région de l'Ontario a recruté 100 nouveaux employés appartenant à des groupes désignés – l'objectif étant de 124 – à même le répertoire du Programme de recrutement

post-secondaire de la CFP. Au cours des exercices financiers 2006-2007, 2007-2008 et 2008-2009, 615 processus ont été menés grâce au Programme de transition à l'intention des étudiants. Figuraient parmi ces postulants, 289 femmes, 81 membres de minorités visibles, 33 Autochtones et 15 personnes handicapées.

Dans le cadre du Programme fédéral d'expérience de travail étudiant (PFETE), RHDC a mis en place son propre programme de l'EE en vue du recrutement des étudiants, le Programme de stages pour étudiants de l'équité en emploi (PSEEE), qui vise l'embauche d'étudiants appartenant à l'un des trois groupes désignés, soit les personnes handicapées, les minorités visibles et les Autochtones. Au cours des campagnes de recrutement de 2007-2008 et 2008-2009, les conseillers en dotation et les coordonnateurs régionaux de l'EE ont déploré le nombre insuffisant de présentations de candidats figurant dans le répertoire du PSEEE de même que la longueur du processus de présentation. À la suite des consultations auprès de la CFP et de l'examen approfondi du programme, le Ministère retirera du site Web de la CFP son affiche du PSEEE, et les gestionnaires auront pour consigne de recruter des étudiants dont les noms figurent dans le répertoire général du PFETE de la CFP en limitant les présentations de candidats de groupes désignés aux fins de l'EE. Il est possible qu'il faille mieux cibler les communications afin de rappeler aux gestionnaires l'existence de ce processus lorsqu'ils envisageront d'embaucher des étudiants.

L'examen du Rapport ministériel sur l'obligation de rendre compte en dotation indique que la majorité des lacunes liées à l'EE sont observées aux niveaux PM-01 et PM-02. Les titulaires de tels postes sont d'ordinaire appelés à fournir aux Canadiens des services de première ligne, en face à face. Les taux de roulement et le degré de stress de ces employés atteignent des sommets. Les niveaux susmentionnés correspondant à des postes d'agent subalterne, on peut donc prévoir un roulement de personnel plus élevé à mesure que les employés entament leur cheminement de carrière au sein du Ministère et de la fonction publique.

Les processus de nomination externes, non annoncés, interviennent pour moins de 3 % des nouveaux employés et pour moins de 2 % de l'effectif du Ministère. Selon les données ministérielles fournies, 17 pour cent des nominations découlent de processus de nomination internes non annoncés, ce qui représente 7 % de l'effectif. On ne dispose pas de données sur le nombre ou le pourcentage de personnes qui, avant d'être nommées à un poste, ont assumé l'intérim de celui-ci.

## Évaluation

Les candidats sont évalués à l'aide de méthodes plus ou moins normalisées, soit des examens écrits, des entrevues et des vérifications des références. Divers tests standardisés de la CFP sont administrés, en particulier aux fins de la sélection de superviseurs ou de gestionnaires. De tels tests sont conçus de manière à être exempts d'obstacles et garantissent l'inclusivité.

Lorsque des mesures d'adaptation doivent être prises à l'égard d'un candidat prenant part à un processus de sélection, le Ministère fait bonne figure, car il veille à ce que cette personne puisse bénéficier de l'égalité des chances. Les psychologues du Centre de psychologie du personnel de la CFP viennent régulièrement donner des conseils éclairés sur la nature exacte des mesures devant être prises.

Une initiative destinée à l'ensemble de la fonction publique et élaborée à l'origine par Citoyenneté et Immigration Canada, appelée « Regard objectif », a été mise en valeur par RHDCC. Cette initiative très positive vise l'établissement d'une liste de personnes appartenant à l'un des groupes désignés et ayant les compétences voulues pour faire partie de comités de sélection et aider les gestionnaires dans leurs entrevues de sélection. Cette façon de procéder garantit que les candidats sont représentés et inclus. Qui plus est, l'opinion de ces membres du comité de sélection a beaucoup d'importance aux yeux du gestionnaire d'embauche, car ils sont sensibles aux besoins des candidats et, selon le groupe désigné aux fins de l'EE auquel ils appartiennent, ils sont conscients des divergences culturelles, ce que le gestionnaire peut trouver fort utile. La CFP reprend les rennes de l'initiative Regard objectif. RHDCC a temporairement interrompu la promotion de celle-ci jusqu'à ce que le transfert des compétences ait été mené à terme. On s'attend à ce que d'autres renseignements soient diffusés à ce sujet au cours des prochaines semaines.

Même si de nombreux gestionnaires savent qu'il n'est pas nécessaire d'avoir recours aux mêmes méthodes d'évaluation pour tous les candidats, ceux qui ont été interrogés aux fins de la présente ESE n'ont jamais eu recours à cette mesure d'assouplissement, déjà prévue dans la loi précédente. Peut-être s'abstiennent-ils de le faire parce qu'ils ne savent pas vraiment de quelle manière s'y prendre ou qu'ils répugnent à tenter l'expérience de crainte de faire l'objet d'une plainte déposée au Tribunal de la dotation de la fonction publique. Cependant, le recours à cette mesure d'assouplissement pourrait être fort utile dans le cas des personnes faisant partie d'un groupe désigné aux fins de l'EE et pourrait prendre une forme très simple, par exemple permettre à une personne de répondre aux questions par écrit alors qu'une autre le fera dans le cadre d'une entrevue. Les questions posées aux divers candidats pourraient différer selon qu'il s'agit d'une entrevue ou d'un examen écrit, à condition qu'elles soient toutes du même degré de difficulté.

## **Dotation de postes de direction**

Depuis 2006, RHDC a procédé à plus de 1 500 nominations au groupe de la direction ou au sein de ce dernier, notamment dans le cadre de processus de nomination annoncés ou non annoncés, de nominations par intérim et de mutations. Font partie des personnes nommées, 835 femmes (55,3 %), 63 membres des minorités visibles (4,2 %), 51 Autochtones (3,4 %) et 103 personnes handicapées (6,8 %). Les taux de nomination des membres des minorités visibles et des Autochtones sont bien inférieurs à leur DPAT, tandis que ceux des femmes et des personnes handicapées correspondent assez bien à leur DPAT pour ce qui est de la catégorie de la direction. Il faut mettre l'accent sur le recrutement des membres des minorités visibles et des Autochtones qui, à l'heure actuelle, sont sous-représentés dans une proportion de -10 et -9 respectivement.

Le Ministère utilise à bon escient les répertoires de candidats jugés qualifiés au niveau EX-01 et a établi un répertoire de candidats appartenant à des minorités visibles ou de candidats autochtones qualifiés pour occuper des postes de niveau EX-01 et qui seront promus à des postes de cadres supérieurs lorsque viendra le moment de combler ceux-ci. Ce répertoire a été établi à l'issue du processus régional de dotation collective à l'interne lancé en 2008, qui a débouché sur la qualification de cinq candidats.

En outre, le Ministère se montre activement résolu à promouvoir l'utilisation du répertoire de la CFP regroupant des candidats de niveau EX-01 faisant partie des minorités visibles et, jusqu'à présent, un de ces candidats a été nommé.

L'étude de quelques-uns des dossiers de dotation de postes de direction indique que les personnes visées par l'EE n'avaient aucun obstacle à surmonter.

## **Nominations par intérim (durée de plus de quatre mois)**

Au cours des exercices financiers 2007-2008 et 2008-2009, il y a eu 4 805 nominations par intérim. La répartition de ces nominations est la suivante : 3 534 femmes (72,93 %), 458 membres des minorités visibles (9,53 %), 211 Autochtones (4,4 %) et 334 personnes handicapées (6,96 %). Dans tous les cas, les taux des nominations par intérim proposées à des membres de groupes désignés équivalaient, ou dépassaient, les taux de représentation de ces personnes au sein du Ministère.



## **Affectations, mutations ou réaffectations**

Au cours des exercices financiers 2006-2007, 2007-2008 et 2008-2009, il y a eu 6 853 mutations. La répartition de celles-ci est la suivante : 5 027 femmes (73,2 %), 677 membres de minorités visibles (9,97 %), 297 Autochtones (4,40 %) et 435 personnes handicapées (6,40 %). Ces chiffres concordent avec les taux de représentation au sein du Ministère de l'ensemble de ces groupes et, dans le cas des minorités visibles, ils correspondent à leur DPAT pour cette même période. Toutefois, en ce qui a trait aux trois autres groupes, les taux enregistrés étaient supérieurs à leurs taux de DPAT. Signalons qu'au cours de la première partie de l'exercice financier actuel, le nombre d'affectations, de réaffectations ou de mutations mettant en cause des personnes appartenant à une minorité visible a augmenté pour s'établir à 111 ou 11,55 %, ce qui constitue une tendance positive.

Lorsqu'ils envisagent des affectations, les gestionnaires indiquent qu'ils sont enclins à signaler les possibilités d'affectation à tout le moins au personnel de leur propre unité. L'effet bénéfique de cette pratique est qu'elle permet d'atténuer les obstacles perçus dans les cas où le gestionnaire s'adresse directement à un employé en particulier, plaçant ce dernier dans une position plus avantageuse que ses collègues. Les gestionnaires prennent des mesures similaires lorsqu'il est possible de procéder à une nomination par intérim pour une période de plus de quatre mois.

### **Obstacles possibles**

- i) Absence de communication en ce qui a trait à l'EE

Il est apparu clairement, à la suite des discussions avec les conseillers en RH et les gestionnaires, que les conseillers en RH ne discutent pas systématiquement avec les gestionnaires de l'initiative liée à l'EE lorsqu'ils prévoient prendre une mesure de dotation. Cela est particulièrement vrai dans le cas des conseillers de la RCN. Les conseillers en RH des régions abordent invariablement la question de l'EE avec leurs clients.

- ii) Dotation impérative

Bon nombre de postes sont bilingues, en particulier dans la RCN, ce qui n'exclut cependant pas les régions. Conformément à la norme en vigueur au sein de la fonction publique, il faut recourir dans de

tels cas à la dotation « bilingue impérative ». Cette mesure est perçue comme un obstacle par les personnes appartenant aux groupes visés par l'EE, en particulier les membres des minorités visibles, dont la langue première n'est ni le français ni l'anglais, ce qui signifie que ces personnes doivent apprendre une troisième langue pour être nommées. Même si cette pratique est perçue comme un obstacle possible, cela n'a pas été confirmé par l'étude du SCT sur les langues officielles et les minorités visibles.

Au cours des exercices financiers 2006-2007, 2007-2008 et 2008-2009, 5 393 processus de dotation bilingue impérative ont été menés mettant en cause des employés du groupe PM. La répartition est la suivante : PM-01 – 1 618, PM-02 – 750, PM-03 – 804, PM-04 – 566, PM-05 – 775 et PM-06 – 880. Pour ce qui est du groupe CS, les 1 247 processus de dotation bilingue impérative menés se répartissent comme suit : CS-01 – 94, CS-02 – 179, CS-03 – 463, CS-04 – 371 et CS-05 – 134. Certains gestionnaires du Ministère ont fait savoir que des candidats appartenant à une minorité visible et possédant les autres compétences requises avaient été exclus en raison du processus de dotation bilingue impérative, ce que confirme la CFP.

En ce qui touche aux langues officielles, la situation des Autochtones est un peu plus délicate. Il est ressorti des discussions avec les gestionnaires que certains Autochtones considèrent la dotation bilingue impérative au sein de la fonction publique, et même le fait que le français et l'anglais sont les langues officielles de la nation, comme une insulte. Les Autochtones estiment que la connaissance des langues autochtones devrait être utilisée davantage comme qualification. Cet obstacle perçu se fonde sur des données informelles, et même si le problème est réel, le Ministère n'a pas la compétence voulue pour le résoudre. Il s'agit plutôt d'une question politique, touchant au fondement de la *Charte des droits et libertés de la personne*. Soulignons que la capacité de parler une troisième langue est souvent considérée comme un atout à RHDCC, en particulier dans le cas des employés des Centres de Service Canada qui fournissent un service direct service à la population.

En conclusion, la dotation bilingue impérative peut constituer un obstacle pour tous les employés et employés éventuels, comme le laisse entendre l'étude réalisée par le SCT, et non pas en particulier pour les personnes appartenant à une minorité visible. Cela pourrait toutefois être à l'origine de la sous-représentation des membres dans ces deux groupes; la question devrait faire l'objet d'une étroite surveillance en ce qui a trait à la participation des minorités visibles.

### iii) Annonces de possibilités d'emploi

Le dépouillement de divers dossiers de dotation indique que le Ministère utilise couramment, à la rubrique Besoins organisationnels, la phrase standard « RHDCC accorde une grande importance à ... ».

Le Ministère pourrait être plus précis en s'exprimant, par exemple : « En ce qui a trait aux minorités visibles, RHDCC a relevé un écart représentationnel dans le groupe des PM/CS. Les candidatures pourraient être étudiées sous cet angle. » D'autres ministères utilisent désormais ce genre de déclarations à l'instar des bureaux régionaux de RHDCC. Ce changement mineur pourrait inciter un plus grand nombre de membres de minorités visibles à poser leur candidature.

Les énoncés des critères de mérite ne sont pas, semble-t-il, des obstacles au recrutement des membres des groupes visés par l'EE. Cependant, certains candidats éventuels, entre autres ceux faisant partie des groupes désignés, peuvent être déconcertés par les annonces de possibilités d'emploi et les qualifications requises. Par exemple, l'énoncé des critères de mérite s'appliquant à un poste de débutant de niveau PM faisait état d'exigences relatives aux études susceptibles de semer la confusion. Les exigences relatives aux études étaient ainsi libellées :

*« Diplôme d'une université reconnue  
ou  
Réussite de deux années d'un programme d'études postsecondaires (collège communautaire ou  
CEGEP)  
ou  
Combinaison acceptable d'études, de formation et d'expérience. »*

Cette façon d'énoncer les exigences relatives aux études est tout à fait acceptable, mais peut néanmoins déconcerter certaines personnes, compte tenu des trois possibilités décrites. Dans ce contexte, il serait peut-être plus simple d'inclure les deux dernières options au nombre des qualifications essentielles et de considérer la possession du diplôme comme une qualification constituant un atout. De la sorte, il serait possible d'attirer un plus grand nombre de candidats éventuels tout en accordant toujours la préférence aux titulaires d'un diplôme. En outre, cette façon de procéder pourrait inciter un plus grand nombre de membres de groupes visés par l'EE à poser leur candidature.

iv) Taux de déclin

Si l'on se fonde sur les données tirées de l'étude de la CFP portant sur le « déclin », pour la période allant de 2000 à 2005, RHDCC a procédé à 10 522 nominations. De ce nombre, 1 277 étaient des membres des minorités visibles, ce qui représente 12,2 % des nominations. Cependant, le pourcentage des demandes d'emploi présentées par des membres de ce groupe s'établissait à 28,1 %, d'où le déclin de 15,9 % observé au cours du processus de présélection. Le déclin du taux de représentation est défini comme le moment où survient l'élimination des candidatures au cours

d'un processus. Le déclin à l'étape de la présélection est jugé problématique pour les membres des minorités visibles dans l'ensemble de la fonction publique.

Selon l'étude de la CFP, la citoyenneté ne jouait qu'un rôle minime dans le déclin. À cet égard, on ne sait pas si la scolarité était un facteur important, car l'étude n'en a pas tenu compte. L'hypothèse de la scolarité découle du fait que les membres de groupes visés par l'EE, en particulier les membres des minorités visibles, sont titulaires de diplômes décernés par des établissements étrangers qui ne sont peut-être pas reconnus ou acceptés par la CFP. L'expérience pertinente semble être le domaine où le déclin est marqué à RHDCC.

La CFP a laissé entendre que la zone de sélection et les langues officielles pourraient être les principales raisons du déclin marqué du taux de représentation des membres des minorités visibles. Cela n'est toutefois pas le cas selon l'étude du SCT portant sur les langues officielles et les minorités visibles. Le STC recommande l'établissement ou le renforcement du processus de surveillance afin d'établir les tendances relatives au déclin. Le déclin du taux de représentation est surtout marqué dans les groupes suivants : CR, PM, AS, CS, EG, ES, GS, GL et EN. Deux de ces groupes, soit les groupes PM et CS où la sous-représentation est la plus importante au Ministère, sont étudiés dans le cadre de l'évaluation de la situation par la CFP. Sur le plan géographique, les améliorations les plus importantes doivent être apportées dans la RCN, en Ontario, en Colombie-Britannique et au Québec. Cela n'est pas étonnant, car la majorité des membres des minorités visibles habitent dans ces régions.

En règle générale, c'est à l'étape de la présélection que s'observe le déclin du taux de représentation des membres des minorités visibles, et ce, pour des raisons directement liées aux qualifications relatives à l'expérience. Le mécanisme à l'origine de ce phénomène est toutefois mal compris. Il se peut que certains postulants ne sachent pas comment faire la preuve qu'ils possèdent les qualifications requises; leurs curriculum vitae sont peut-être rédigés en termes tellement généraux qu'ils n'indiquent pas que le candidat possède les qualifications requises; ou, il est possible que les postulants estiment posséder l'expérience voulue, mais ils ont mal interprété les facteurs. Selon que l'une ou l'autre de ces raisons soit vraie, la CFP est la mieux placée pour aider les postulants à rédiger leur curriculum vitae et à personnaliser celui-ci en fonction du poste convoité.

La zone de sélection choisie aux fins des processus n'est pas, semble-t-il, la cause du déclin observé à RHDCC. À l'issue de l'examen des dossiers de dotation, il semble plutôt que la plupart des candidatures sont écartées en raison du manque d'expérience des postulants relativement à l'une ou l'autre des exigences. L'examen des dossiers ne permet pas d'affirmer avec certitude que les facteurs liés à l'expérience constituent des obstacles. En fait, dans certains processus de recrutement

externes, même si plusieurs facteurs liés à l'expérience sont mentionnés en particulier aux fins de la dotation de postes de débutant de niveau PM, il n'en reste pas moins qu'ils sont assez généraux pour ne pas constituer un obstacle.

### **Mesures d'assouplissement en matière de dotation**

#### **i) Zones de sélection**

L'examen des dossiers de dotation et la discussion avec les conseillers en RH et les gestionnaires indiquent qu'ils ont rarement recours aux mesures d'assouplissement prévues dans la LEFP. La LEFP prévoit l'utilisation de zones de sélection restreintes ou élargies afin de cibler les membres d'un ou de plusieurs des groupes désignés, que le Ministère ait ou non un programme d'EE.

Au cours des exercices financiers 2006-2007 et 2007-2008, la zone de sélection a été élargie à quatre reprises, une fois pour cibler les membres des minorités visibles, trois fois pour cibler les femmes. La zone de sélection a été élargie une fois pour cibler les Autochtones. Aucun élargissement de la zone de sélection n'a toutefois été effectué afin de cibler les personnes handicapées. Ces renseignements ont été directement communiqués par les bureaux régionaux. Les mesures d'assouplissement n'ont jamais été utilisées dans la région de l'Atlantique ni dans celle du Québec en vue d'élargir la zone de sélection et de cibler un ou plusieurs de groupes désignés aux fins de l'EE. Les régions de l'Ontario et de l'Ouest n'ont pu fournir de données à ce sujet.

Au cours de l'exercice financier 2007-2008, l'utilisation d'une zone de sélection restreinte a débouché sur la nomination d'une femme. Selon les données du système de gestion ministérielle (SGM), aucune zone de sélection restreinte n'a été utilisée pour cibler des membres des minorités visibles, des Autochtones ou des personnes handicapées. Ces chiffres ne concordent pas avec ceux qui ont été communiqués directement par les bureaux régionaux dans le cadre de la présente ESE. Le bureau régional de l'Atlantique a signalé qu'il avait restreint la zone de sélection dans 26 processus au cours des trois derniers exercices financiers. Le bureau régional du Québec a souligné qu'il avait pris une telle mesure d'assouplissement une seule fois. Les bureaux régionaux de l'Ontario et de l'Ouest n'ont pas été en mesure de fournir des données sur cette mesure d'assouplissement; on sait cependant que le bureau régional de l'Ontario n'a pas restreint la zone de sélection dans le cadre d'un processus ciblant les Autochtones.

Signalons que les données transmises par les bureaux régionaux et celles provenant du SGM du Ministère doivent concorder. Les données doivent être entrées dans le SGM de manière uniforme, rapide et précise, et doivent faire l'objet de contrôles afin de prévenir tout écart.

ii) L'EE en tant que besoin organisationnel

Afin d'apporter des améliorations à l'initiative ministérielle d'EE, les gestionnaires recruteurs ont sélectionné des candidats qualifiés en se servant de la rubrique « Besoins organisationnels » (c.-à-d. qu'ils ont indiqué que le candidat devait être membre d'un groupe désigné par l'EE). Le bureau régional de l'Atlantique a fait de l'EE un critère de mérite pour sept nominations. Il a également procédé à 23 nominations de membres de groupes visés par l'EE grâce à des processus non annoncés. Le bureau régional de l'Ontario a procédé à 91 nominations de ce genre durant l'exercice financier 2008-2009. Les bureaux régionaux du Québec et de l'Ouest n'ont pas été en mesure de fournir ces données.

Certains gestionnaires sont encore enclins à identifier le candidat le plus qualifié conformément à la définition du mérite figurant dans la version antérieure de la LEFP et de procéder à des nominations en se fondant sur celle-ci. Cette façon de procéder est parfaitement légitime. D'autres gestionnaires ont fait place à la nouvelle Loi et sélectionnent les candidats en fonction de facteurs différents, par exemple la « bonne personne », les besoins organisationnels et les qualifications constituant un atout, selon le cas. La « bonne personne » et les besoins organisationnels sont des éléments dont les gestionnaires peuvent se servir pour nommer une personne appartenant à un groupe sous-représenté visé par l'EE, par exemple les minorités visibles. De la sorte, il serait possible d'accroître les niveaux de représentation au sein du Ministère.

iii) Dotation non annoncée visant les groupes visés par l'EE

Pour les exercices financiers 2006-2007, 2007-2008 et 2008-2009, les données tirées du SGM indiquent que 32 nominations du genre susmentionné ont été faites; dont 23 mettaient en cause des femmes, 10 des membres des minorités visibles, 8 des Autochtones et quatre des personnes handicapées.

## FORMATION ET PERFECTIONNEMENT

Tous les programmes de leadership du Ministère comprennent des volets relatifs à la diversité et des volets culturels. À l'heure actuelle, le Ministère élabore des séances d'une ou deux journées, proposant une présentation « à la carte » et visant à perfectionner les compétences en matière de gestion, depuis la gestion financière jusqu'à l'EE en passant par l'administration et les RH.

Selon les données tirées du SGM pour les exercices financiers 2007-2008 et 2008-2009, 11 392 activités de formation ont été organisées. De ce nombre, 9 126 cours ont été donnés à des femmes (80,19 %); 1 459 à des minorités visibles (12,74 %); 1 852 à des Autochtones (16,17 %) et 945 à des personnes handicapées (8,33 %). Ces données indiquent que tous les groupes visés par l'EE reçoivent une formation, dans une proportion bien supérieure à leurs taux de représentation au sein du Ministère.

En vertu de l'initiative de renouveau de la fonction publique du greffier du Conseil privé, le perfectionnement de l'employé est l'un des quatre secteurs prioritaires. Voici un grand nombre d'éléments au sujet desquels les ministères doivent prendre des mesures :

- **Les administrateurs généraux devaient veiller à ce que des discussions aient lieu, au plus tard en mars 2009, entre les superviseurs et leurs subalternes au sujet du rendement, du perfectionnement professionnel et des besoins d'apprentissage.** RHDCC a satisfait à cette exigence. Pour ce qui est du programme Service Canada, le taux d'achèvement est de 98 % et pour les autres programmes, il est de 90 %.
- **La gestion des talents devait être étendue à tout l'effectif de la direction.** RHDCC a satisfait à cette exigence. Cette initiative, qui a d'abord visé les niveaux les plus élevés de la direction, c'est-à-dire EX-03 et EX-04, a désormais été mise en application à tous les niveaux de la direction. Des plans de gestion des talents ont été élaborés.
- **Le soutien pour le perfectionnement du leadership à tous les échelons devait être intensifié.** RHDCC a satisfait à cette exigence. Il y a trois ans, le Ministère a lancé un programme intégré de développement du leadership d'une durée de 18 mois. À l'heure actuelle, plus de 600 employés suivent le programme aux niveaux EX et de relève (EX moins 1 et EX moins 2).
- **Au moins 25 futurs hauts dirigeants prometteurs devaient entreprendre, au plus tard en janvier 2009, le Programme avancé en leadership.** RHDCC a satisfait à cette exigence.
- **Les programmes de perfectionnement des cadres supérieurs devaient être renforcés, au plus tard en mars 2009.** RHDCC a satisfait à l'exigence susmentionnée.

- **Tous les cadres supérieurs devaient avoir pris, au plus tard en juillet 2008, des engagements clairs et mesurables, y compris des engagements en matière d'EE.** RHDCC a satisfait à cette exigence.

### **Cours de langue seconde**

Au cours des exercices financiers 2007-2008 et 2008 -2009, 53 employés ne faisant pas partie du groupe de la direction ont suivi des cours de français à la suite d'une nomination non impérative. Parmi ceux-ci, il y avait 48 femmes, trois membres de minorités visibles, sept Autochtones et quatre personnes handicapées. Dix-huit employés ont suivi des cours d'anglais à la suite d'une dotation non impérative. Toutes ces personnes étaient des femmes, dont six membres des minorités visibles et deux personnes handicapées. Il n'y avait aucune Autochtone parmi elles.

Au cours des mêmes exercices financiers, 430 employés ne faisant pas partie de la catégorie de la direction ont suivi des cours de français aux fins du perfectionnement professionnel. De ce nombre, il y avait 323 femmes, 71 membres des minorités visibles, 65 Autochtones et 48 personnes handicapées. Quatre-vingt-quatorze employés ont suivi des cours d'anglais à des fins de perfectionnement professionnel. Parmi eux, on comptait 50 femmes, 15 membres des minorités visibles, un Autochtone et trois personnes handicapées.

Pour ce qui est de la dotation non impérative et du perfectionnement professionnel, les femmes reçoivent, semble-t-il, la part du lion des cours de langue seconde, ce qui cadre avec leur taux de représentation au sein du Ministère, qui s'établit à 70 %. Les membres des minorités visibles intervenaient pour environ 7,15 %, les Autochtones pour 4,2 % et les personnes handicapées pour 3,4 %. Les membres des minorités visibles et les personnes handicapées suivent, semble-t-il, des cours de langue seconde dans une proportion quelque peu inférieure à leur taux de représentation au sein du Ministère. Les Autochtones reçoivent une formation dans une proportion qui correspond à leur taux de représentation au sein du Ministère. Cette situation doit être suivie de près en ce qui concerne les minorités visibles et les Autochtones, en particulier dans la RCN, où les employés qui ne connaissent pas les deux langues officielles peuvent difficilement progresser dans leur carrière.



## PROMOTION, MAINTIEN EN FONCTION ET CESSATION D'EMPLOI

Vous trouverez ci-dessous les taux de représentation, de promotion et de cessation d'emploi des personnes faisant partie des groupes désignés aux fins de l'EE selon la catégorie professionnelle, en date du 2 juin 2009 (fondé sur les données du Recensement 2006) :

Groupe désigné	% de représentation	% de promotions	% de cessations d'emploi
Femmes	70,4	72,8	69,5
Autochtones	4,0	3,9	3,4
Personnes handicapées	6,9	5,7	8,0
Minorités visibles	9,7	10,6	8,3

Au cours des exercices financiers 2006-2007, 2007-2008 et 2008-2009, les membres des minorités visibles, les Autochtones et les femmes ont bénéficié, semble-t-il, d'une juste part des promotions et ils quittent le Ministère dans une proportion inférieure à leurs taux de représentation. Toutefois, signalons que les personnes handicapées n'obtiennent pas, semble-t-il, leur juste part des promotions, si l'on se fonde sur leurs taux de représentation au sein du Ministère, et qu'elles quittent celui-ci en plus grand nombre. Cette situation doit faire l'objet d'un examen et d'un suivi.

Soulignons que 104, ou 50 %, des 209 femmes faisant partie du groupe de la direction ont quitté l'organisation. Il est recommandé que RHDCS suive de près leurs taux de cessation d'emploi afin de découvrir pourquoi elles quittent en grand nombre le Ministère. Les entrevues de fin d'emploi pourraient jeter un peu de lumière sur les raisons de ces nombreux départs.

## OBLIGATION DE PRENDRE DES MESURES D'ADAPTATION

En raison de la jurisprudence en matière de droits de la personne, l'obligation de prendre des mesures d'adaptation a été établie et est mise en évidence dans la *Chartre canadienne des droits et libertés*, la LEE et la LCDP. Par obligation de prendre des mesures d'adaptation, on entend l'obligation de l'employeur de concevoir et d'adapter un milieu de travail en fonction des besoins des employés et d'autres personnes et ce, jusqu'à la contrainte excessive.

L'obligation de prendre des mesures d'adaptation s'applique à onze (11) motifs de discrimination interdits en vertu de la LCDP (race, origine nationale ou ethnique, couleur, religion, âge, sexe (y compris la grossesse), l'orientation sexuelle, l'état matrimonial, la situation de famille, la déficience mentale ou physique (y compris la dépendance à l'alcool ou aux drogues) et l'état de personne graciée.

Signalons que RHDCC a reçu des demandes de mesures d'adaptation qui outrepassent les interdictions prévues par la loi et que le Ministère a donné suite à ces demandes. De surcroît, il est ressorti des discussions avec les membres de l'équipe de gestion informelle des conflits qu'aucun cas de conflit découlant du refus de prendre des mesures d'adaptation n'a été soumis à cette unité.

Compte tenu du nombre croissant de demandes, le centre d'expertise en matière d'obligation de prendre des mesures d'adaptation a été mis en place en juin 2009. Cette petite équipe donne des conseils aux gestionnaires relativement à des situations complexes. Depuis décembre 2008, plus de 180 demandes d'aide lui ont été communiquées.

Le projet de politique sur l'obligation de prendre des mesures d'adaptation en milieu de travail de RHDCC sera aligné sur le cadre stratégique en matière de ressources humaines une fois que ce dernier aura été approuvé. Le projet de lignes directrices sur l'obligation de prendre des mesures d'adaptation a été passé en revue et on a jugé que bon nombre de questions avaient été analysées sous tous les angles. Par exemple :

- inclusion des onze motifs de discrimination assortie d'options spécifiques relativement aux demandes de mesures d'adaptation, par exemple les obligations familiales ou les pratiques religieuses;
- approche étagée en ce qui a trait à l'obligation de prendre des mesures d'adaptation définissant, entre autres, les rôles joués par le gestionnaire et l'employé relativement à chacune des étapes et des mesures nécessaires; et,
- formulaires permettant d'assurer le suivi des discussions entre le gestionnaire et l'employé portant uniquement sur les limitations fonctionnelles et les mesures d'adaptation convenues.

Cette nouvelle politique de même que les lignes directrices seront de bons outils pour les gestionnaires, les employés et les conseillers en RH. Étant donné que le Ministère vise à devenir une organisation atteignant un degré d'inclusivité et de diversification qui dépasse les prescriptions légales, cette politique lui sera fort utile pour réaliser cet objectif. La politique ayant fait l'objet d'une

consultation auprès des syndicats, les gestionnaires et les responsables des RH la passeront en revue avant qu'elle ne soit parachevée. En attendant, le Ministère se fonde sur la Politique sur l'obligation de prendre des mesures d'adaptation pour les personnes handicapées dans la fonction publique du SCT et les lignes directrices de la CFP sur l'équité en emploi dans les processus de nomination.

Toutefois, la présente ESE a permis au Centre d'excellence en accessibilité (CEA) du Ministère de cerner les obstacles à l'accessibilité, comme les exigences relatives au financement et aux politiques. Il a été constaté que les regroupements des coûts à gestion centralisée, mis en place depuis peu, comportent des obstacles systémiques et établissent une discrimination contre les employés, en particulier en ce qui a trait aux besoins des personnes handicapées. De surcroît, un certain nombre de politiques, procédures et lignes directrices ministérielles ont été formulées sans qu'aient été prises en compte comme il se doit l'obligation de rendre des comptes et les tâches et responsabilités liés à la diversité.

Ces questions font l'objet d'une étude approfondie et seront de nouveau abordées dans le plan d'action en voie d'élaboration qui découle des conclusions et recommandations de l'ESE.

## **LE PLUS RÉCENT SONDAGE AUPRÈS DES FONCTIONNAIRES FÉDÉRAUX**

Il est intéressant de faire état de quelques-uns des résultats du SFF ayant un rapport avec la présente ESE. Les employés de RHDCC ont répondu au SFF dans une proportion de 64 %, comparativement à 66 % pour l'ensemble de la fonction publique

Dans l'ensemble, il n'y a pas tellement de différence entre les perceptions des employés de RHDCC et celles des fonctionnaires en général, bien que les taux de réponses positives des employés de RHDCC à presque chaque question du sondage sont inférieures à ceux de la population totale. Voici quelques-uns des résultats pour ce qui est de RHDCC :

- Soixante-douze pour cent (72 %) des employés estiment que la restriction de la zone de sélection a eu une incidence défavorable sur leur avancement professionnel. Selon la présente ESE, le Ministère a rarement eu recours à cette mesure d'assouplissement, d'où la nécessité de clarifier la situation aux yeux des employés.
- Soixante-deux pour cent (62 %) des employés sont d'avis que le manque d'accès aux possibilités d'apprentissage a eu une incidence défavorable sur leur avancement professionnel. Toutefois, selon les données sur la formation fournies par le Ministère, plus de 11 000 activités de formation ont été organisées au cours des exercices financiers visés.

- Soixante-dix pour cent (70 %) des employés estiment que le manque d'accès à des affectations de perfectionnement a eu une incidence défavorable sur leur avancement professionnel. Cependant, les gestionnaires ont indiqué qu'ils avaient l'habitude de faire connaître les possibilités d'affectation lorsque celles-ci se présentent.
- Soixante-treize pour cent (73 %) des employés sont d'avis que leur scolarité a eu une incidence défavorable sur leur avancement professionnel. L'examen des énoncés des critères de mérite ne corrobore pas cette croyance.
- Cinquante-six pour cent (56 %) des employés sont d'avis que les conflits entre le travail et la famille ou les obligations personnelles ont eu une incidence défavorable sur leur carrière.
- Soixante-neuf pour cent (69 %) des employés estiment que les personnes qui ont autorité sur eux les ont harcelés. Le Ministère doit surveiller de très près cette situation, en particulier compte tenu du fait qu'il a pour principe d'établir un milieu de travail respectueux.
- Cinquante-quatre pour cent (54 %) des employés estiment avoir été victimes de discrimination de la part de collègues.
- Quatre-vingt pour cent (80 %) des employés estiment avoir été victimes de discrimination de la part d'une personne ayant autorité sur eux. Comme dans le cas du harcèlement, le Ministère doit suivre attentivement la situation. À cet égard, il pourrait être utile d'obliger les gestionnaires et les employés à suivre une formation.
- Trente-quatre pour cent (34 %) des employés estiment avoir été victimes de discrimination fondée sur la race.
- Trente-sept pour cent (37 %) des employés estiment avoir été victimes de discrimination fondée sur l'origine nationale ou ethnique.
- Vingt-quatre pour cent (24 %) des employés estiment avoir été victimes de discrimination fondée sur la couleur.
- Quarante-quatre pour cent (44 %) des employés estiment avoir été victime de discrimination fondée sur l'âge.
- Quarante-quatre pour cent (44 %) des employés ont déclaré qu'ils avaient fait l'objet de discrimination sexuelle.
- Sur une note plus positive, 65 % des employés sont d'avis que le Ministère ne néglige aucun effort pour prévenir le harcèlement et la discrimination.
- Quarante-six pour cent (46 %) des employés sont satisfaits de la réaction des unités de travail au harcèlement ou à la discrimination et 43 %, de celle du Ministère.

- Quatre-vingt-quatre pour cent (84 %) des employés estiment que chaque personne est considérée comme égale aux autres.
- Soixante et onze pour cent (71 %) des employés sont d'avis qu'ils sont traités avec respect.

## CONCLUSIONS GÉNÉRALES DE L'ESE

Dans l'ensemble, RHDCC respecte les exigences de la LEE, de la LCDP, de la Charte des droits et libertés et de la LEFP. Voici les conclusions générales de l'étude :

- Les politiques, systèmes et pratiques en matière de RH à RHDCC ne créent pas, semble-t-il, d'obstacles à la représentation parce qu'ils sont inclusifs et impartiaux, et qu'ils ne favorisent pas un groupe plutôt qu'un autre. Dans certains cas, les politiques vont au-delà des exigences, par exemple, la politique sur l'obligation de prendre des mesures d'adaptation, qui s'étend aux personnes autres que celles qui souffrent d'un handicap nécessitant la prise de mesures spéciales.
- Dans l'ensemble, le Ministère a réussi à atteindre, et même à dépasser, les objectifs fixés en matière de DPAT pour ce qui est des femmes, des Autochtones et des personnes handicapées. Dans le cas des personnes handicapées, le taux de DPAT a presque doublé.
- RHDCC possède un excellent plan de communication mettant l'accent sur l'importance de l'EE au sein de l'organisation et de la fonction publique. En dépit de cela, le taux de réponse au formulaire d'auto-identification n'atteint pas le pourcentage minimal de 80 % permettant de garantir la validité de l'analyse de l'effectif. Pour le Ministère, le taux de réponse global est de 73,9 %, mais dans un certain nombre de directions générales de la RCN, de même que dans la catégorie de la direction, le taux de réponse varie de 53,9 % à 73,5 % et, pour la plupart des directions générales, il est inférieur à 70 %. Le taux de réponse pour les régions est beaucoup plus élevé, étant supérieur dans tous les cas à 75 %, et il varie de 75 % à 86,4 %.
- Les gestionnaires recruteurs et d'autres cadres supérieurs ont fait savoir qu'ils se sont résolument engagés à atteindre les objectifs fixés relativement à l'initiative ministérielle de l'EE. En fait, ils veulent que ces objectifs soient atteints et dépassés et, en outre, qu'une plus grande importance soit accordée à la diversité et non pas seulement à l'EE. Les résultats en matière d'EE sont pris en considération dans l'appréciation du rendement du personnel de direction.
- Au cours de ces discussions, les gestionnaires et les conseillers en RH ont admis que l'EE ne fait pas partie des questions d'ordinaire soulevées à l'étape du recrutement ou de la prise d'autres mesures de dotation. Il semble que cela soit encore plus vrai dans la RCN que dans les bureaux régionaux.

- Certains conseillers en RH interrogés ont souligné le caractère inadéquat et insuffisant de leur formation dans le domaine de l'EE. En réalité, certains ont indiqué qu'on leur avait fait savoir qu'ils n'avaient pas à suivre le cours sur l'EE donné par l'École de la fonction publique du Canada et destiné aux agents de dotation, car ledit cours n'avait rien à voir avec leur travail.
- Certains conseillers en RH de la RCN ont affirmé ne disposer d'aucune liste de personnes ou d'organismes auxquels ils pourraient s'adresser pour obtenir des conseils éclairés sur l'EE. La liste la plus récente qui leur a été communiquée datait de septembre 2007. En fait, il y a une liste traitant de la diversité, de l'EE et des langues officielles sur le site intranet, et elle est mise à jour toutes les fois qu'il y a changement de personnel. La confusion découle peut-être de l'absence de communication véritable entre le personnel responsable des questions de diversité et les conseillers opérationnels en RH. On s'attend toutefois à ce que la situation s'améliore au cours des prochains mois, car le personnel qui s'occupe des questions de diversité a été invité à participer à un forum organisé par le comité des opérations de la RCN. Ce forum vise à favoriser la collaboration entre toutes les disciplines des RH en vue d'offrir des services intégrés de qualité dont tous les clients pourront profiter.
- Même si bon nombre de gestionnaires et de conseillers en RH connaissent les mesures d'assouplissement prévues dans la LEFP, il est rare qu'ils y aient recours dans le cadre du processus de recrutement. Il sera question du recours aux mesures d'assouplissement plus loin dans le présent rapport.
- Selon la CFP, RHDCC est l'un des ministères ayant un taux de déclin élevé. Le taux de déclin fait référence au moment où survient l'élimination des candidatures au cours d'un processus de recrutement. Dans le cas des minorités visibles, cela semble se produire entre l'étape de la présentation et celle de la présélection, surtout dans les catégories AS, CR, PM, CS, EG, ES, GS, GL et EN.
- La zone de sélection peut constituer un obstacle, car dans n'importe quelle activité de recrutement, elle risque de réduire le nombre de candidats possible appartenant à une minorité visible.
- Les langues officielles peuvent également être un obstacle étant donné que les postes bilingues sont d'ordinaire dotés à l'issue d'un processus de dotation « bilingue impératif ». En outre, il est possible que la première langue officielle de bon nombre de membres de minorités visibles ne soit ni le français ni l'anglais. Les Autochtones sont enclins à considérer de façon négative la dotation « bilingue impératif ».
- Des obstacles à l'accessibilité, comme les exigences relatives au financement et aux politiques, ont également été cernés. En particulier, les regroupements de coûts à gestion centrale mis en place à RHDCC comportent des obstacles systémiques pour les personnes handicapées. De surcroît, un certain nombre de politiques, procédures et lignes directrices

ministérielles ont été formulées sans qu'aient été prises en compte comme il se doit l'obligation de rendre des comptes, et les tâches et responsabilités liées à la diversité.

## CONCLUSION

Dans l'ensemble, le Ministère respecte les exigences de la LEE. Des efforts considérables ont été faits pour s'assurer que l'organisation est représentative et diversifiée, et que tous les employés sont traités avec respect. Malgré tout, l'ESE a révélé l'existence d'une lacune apparente en ce qui a trait aux minorités visibles. L'expression « lacune apparente » est utilisée, car l'on croit qu'avec un taux de réponse au processus d'auto-identification plus élevé, RHDC pourrait atteindre, et même dépasser, l'objectif de 11,3 % fixé en matière de représentation.

Comme nous l'avons déjà mentionné, la RCN doit relever le défi suprême d'améliorer le taux de réponse au questionnaire d'auto-identification des employés désignés, lequel, à l'heure actuelle, est de 64,8 %. Un certain nombre de raisons possibles ont déjà été avancées dans le présent document. Il faut redoubler d'efforts afin d'atteindre le taux minimal de 80 % indispensable à l'obtention d'une « photographie » précise de l'effectif. Entre autres activités en cours, signalons les modifications qu'on envisage d'apporter au formulaire d'auto-identification sur le site de Bureau sans papier, ainsi qu'une nouvelle stratégie et un nouveau plan de communication aux fins de l'auto-identification.

Bien que l'examen des politiques, lignes directrices et systèmes relatifs aux RH ait indiqué qu'ils ne comportaient pas d'obstacles systémiques, il n'en reste pas moins que des obstacles propres à l'accessibilité ont été cernés relativement aux personnes handicapées, au financement de l'achat d'équipement spécialisé et à certaines exigences stratégiques nécessaires. Des mesures sont en voie d'être prises afin de corriger ces problèmes par le truchement du plan d'action en matière d'EE.

## RECOMMANDATIONS

### 1. Accroissement du taux de réponse au questionnaire d'auto-identification

En dépit de la qualité des stratégies de communications, l'objectif désiré, soit l'obtention d'un taux minimal de réponse de 80 %, n'a pas été atteint. Il faut non seulement faire des efforts plus créatifs, mais également adopter une stratégie et un plan de communications renouvelés en matière d'auto-identification (en voie d'être approuvés par les cadres) en vue d'accroître le taux de réponse. La

stratégie et le plan de communications en matière d'auto-identification prévoient plusieurs activités durant l'année afin de favoriser l'auto-identification.

Le sondage d'auto-identification auprès des employés de RHDCC est réalisé en ligne sur le portail du Bureau sans papier. Une analyse de rentabilisation a été présentée à la Direction générale de l'innovation, de l'information et de la technologie en vue de la mise à jour de ce sondage. Au nombre des modifications apportées, signalons une nouvelle première page mettant l'accent sur l'importance de la diversité du point de vue de l'employé et de l'organisation, de même qu'une nouvelle section (partie A) du sondage comprenant une case que l'employé devra cocher pour indiquer qu'il a lu cette section et qu'il saisit l'importance de l'auto-identification. Comme toujours, il est libre de remplir ou non le formulaire.

## **2. Recrutement et maintien en poste des membres de groupes sous-représentés aux fins de l'EE**

Dans l'ensemble, les minorités visibles sont sous-représentées, surtout dans certains groupes professionnels du Ministère. De surcroît, les minorités visibles et les Autochtones sont sous-représentés dans la catégorie de la direction.

Pour corriger la situation, il est recommandé :

- d'adopter sans plus tarder des stratégies ciblées de recrutement et de dotation;
- de mettre en place des mécanismes de maintien en poste efficaces.

## **3. Amélioration des communications et de la formation**

Les liens entre le personnel s'occupant des questions de diversité et les conseillers en RH doivent être renforcés, en particulier dans la RCN, où l'on observe depuis cinq ans un important roulement du personnel au sein de la Direction générale des ressources humaines. En entrevue, certains conseillers en RH de la RCN ont admis ne pas connaître les conseillers en EE et, par conséquent, ne pas savoir à qui s'adresser pour obtenir des renseignements et conseils sur des questions liées à l'EE.

Les conseillers en RH ont également mentionné qu'ils avaient reçu peu ou point de formation en EE. Certains de ceux qui voulaient suivre le cours sur l'EE donné par l'École de la fonction publique du



Canada n'ont pas été autorisés à le faire et ont été avisés que celui-ci n'était pas directement lié à leurs responsabilités. C'est par la communication avec le directeur responsable des opérations de dotation que la question doit être examinée. Puisque les conseillers en RH ne suivent pas de formation relative à la diversité et à l'EE à l'heure actuelle, il serait peut-être possible d'élaborer un cours interne et de l'inclure dans le programme de cours.

Le personnel qui s'occupe des questions relatives à la diversité prendra part aux réunions ordinaires du Comité des opérations de la RCN (avec le groupe de la dotation). De la sorte, il aura l'occasion de débattre des diverses questions liées à l'EE, de fournir de l'information sur les catégories et les groupes professionnels où des personnes désignées sont sous-représentées et, enfin, de discuter des éventuelles raisons de la faiblesse du taux de réponse au questionnaire d'auto-identification. Ces réunions seront tenues à chaque trimestre.

Certains gestionnaires interrogés ne saisissent pas bien, semble-t-il, les questions liées à l'EE et à la diversité. Même si le personnel s'occupant des questions de diversité diffuse des bulletins d'information sur l'EE et la diversité qui sont régulièrement transmis aux cadres supérieurs, l'information ne se rend pas aux gestionnaires recruteurs. Ces bulletins pourraient également être diffusés par le réseau des cadres intermédiaires et mis en évidence lorsqu'ils sont affichés sur le site intranet de la diversité et de l'EE.

La LEFP prévoit un certain nombre de mesures d'assouplissement grâce auxquelles les ministères peuvent atteindre leurs objectifs en matière d'EE. Il est recommandé que RHDCC ait plus souvent recours à ces mesures d'assouplissement, entre autres, la restriction de la zone de sélection à un ou deux groupes désignés, ou l'élargissement de la zone de sélection afin d'attirer un plus grand nombre de membres d'un ou de plusieurs groupes désignés. En outre, les prochains bulletins d'information ayant pour thème l'EE et la diversité pourraient renfermer de l'information sur le recours aux mesures d'assouplissement en matière de dotation prévues par la LEFP afin de cibler les membres de groupes désignés et, plus particulièrement, en vue du recrutement de membres d'une minorité visible.

Le personnel qui s'occupe des questions liées à la diversité est à élaborer un certain nombre de présentations destinées aux conseillers en RH, gestionnaires et employés, et visant à promouvoir la diversité et l'EE à RHDCC. Qui plus est, le site intranet ayant trait à la diversité et à l'EE a été entièrement réorganisé et doit être lancé en octobre 2009.

#### **4. Dotation bilingue impérative**

Selon la perception des employés, la dotation bilingue impérative freine le recrutement des membres de minorités visibles et des Autochtones. Par exemple, dans un cas, un gestionnaire a déclaré avoir trouvé un candidat appartenant à une minorité visible d'autre part qualifié, qu'il aurait nommé si ce n'était du fait que la personne ne parlait pas du tout français. Bien que RHDCC recrute des membres de ces groupes en raison de leur connaissance d'une troisième langue afin de doter des postes liés aux services de première ligne, dans certaines régions, et en particulier dans la RCN, la dotation bilingue impérative semble être la norme.

Il est également recommandé, dans la mesure du possible, de doter les postes bilingues de façon non impérative lorsqu'on vise à recruter à l'externe des membres des minorités visibles et des Autochtones. Il serait facile de procéder de la sorte en obtenant l'autorisation générale du sous-ministre de doter certains postes de façon non impérative jusqu'à ce que le taux de représentation soit atteint. Il serait également possible d'envisager d'offrir un financement additionnel au titre de la formation linguistique de membres des minorités visibles qui ne parlent que le français ou l'anglais.

#### **5. Taux de déclin**

Selon la CFP, RHDCC est l'un des ministères ayant un taux de déclin élevé. Il semble que les candidats soient éliminés à l'étape de la présélection du processus de recrutement. Cela signifie qu'il faut passer en revue l'énoncé des critères de mérite pour s'assurer qu'ils sont clairs et sans équivoque, en particulier en ce qui a trait aux études et à l'expérience. L'énoncé des critères de mérite est le document le plus crucial du dossier de dotation et, à ce titre, il est impératif que les gestionnaires et les conseillers en RH travaillent en étroite collaboration pour s'assurer qu'il est facilement compris par les éventuels candidats et par les employés également, et qu'il ne fait état que des qualifications essentielles qui sont réellement indispensables aux fins de la nomination. Il vaudrait la peine d'améliorer la formation, le tutorat ou l'encadrement des conseillers en RH dans ce domaine. De surcroît, les taux de déclin des membres des minorités visibles qui présentent une demande d'emploi à RHDCC doivent être examinés et suivis plus attentivement.

## **6. Promotions et cessations d'emploi**

Il a été noté que même si, dans l'ensemble, les promotions accordées aux membres de groupes désignés concordent avec leur taux de représentation au sein du Ministère, il est difficile de s'assurer que ces données demeurent constantes ou de déterminer si l'on devrait se pencher plus attentivement sur la question car le suivi est minimal ou inexistant.

Mentionnons que les taux de cessation d'emploi des personnes handicapées et des femmes de la catégorie de la direction à RHDC sont plus élevés que prévu. Cette situation doit être suivie de près et des mesures doivent être prises pour en découvrir les raisons. Le Ministère est à exécuter un programme pilote d'entrevues de fin d'emploi et un questionnaire de départ. Il est recommandé à tout le moins d'officialiser et d'administrer le questionnaire pour corriger la situation.

Pour le moins, un programme de contrôle devrait être mis en place afin de suivre à la fois les promotions et les cessations d'emploi sur une base annuelle.

## **7. Obstacles à l'accessibilité**

À l'issue de la présente ESE, le Centre d'excellence en accessibilité du Ministère a toutefois cerné les obstacles à l'accessibilité, comme les exigences relatives au financement et aux politiques. Il a été constaté que les regroupements des coûts à gestion centralisée, mis en place depuis peu, comportent des obstacles systémiques et établissent une discrimination à l'encontre des employés, en particulier en ce qui a trait aux besoins des personnes handicapées. De surcroît, un certain nombre de politiques, procédures et lignes directrices ministérielles ont été formulées sans qu'aient été intégrées comme il se doit l'obligation de rendre des comptes et les tâches et responsabilités liés à la diversité.

Ces questions seront examinées et réglées dans le cadre du plan d'action faisant suite à l'ESE.