



# Plan directeur sur l'inclusion et la diversité

Fonction publique de l'Ontario





# D + I = Idées<sup>∞</sup>

Message du secrétaire – 3

Appel à l'action – 4

Opportunité – 6

Priorités et mesures – 9

Notre responsabilité – 16



---

# Inclusion et diversité

## Message du secrétaire du Conseil des ministres



L'Ontario a la chance d'avoir une population variée et instruite. Cet avantage unique représente pour la fonction publique de l'Ontario (FPO) une excellente occasion d'attirer les meilleurs talents tout en devenant un organisme divers et inclusif.

Selon notre dernier sondage sur la mobilisation des employés, nous avons réalisé d'importants progrès au cours des trois dernières années concernant la mobilisation et la diversité des employés ainsi que la création d'un milieu de travail plus respectueux.

Alors que je réfléchis à ces avancées, je pense sincèrement que nous avons une occasion unique d'aller encore plus loin dans la transformation de la fonction publique de l'Ontario.

Des effectifs variés nous permettront d'adopter des idées et des approches nouvelles et innovantes en matière de résolution de problèmes. Pour élaborer des politiques, des programmes et des services axés sur la population, nous devons veiller à ce que les valeurs et les pratiques de nos leaders

et de nos employés soient ouvertes, inspirantes et inclusives. Nous ne pourrons réaliser notre plein potentiel qu'à condition d'offrir un milieu de travail véritablement divers, accessible et inclusif.

Cela nous amène donc à notre *Plan directeur sur l'inclusion et la diversité*, une feuille de route visant à créer un milieu de travail exploitant la richesse et la force de notre diversité.

Ce *Plan directeur*, qui tient compte des commentaires de l'ensemble de nos employés, montre la voie à suivre pour améliorer notre diversité en instaurant de nouvelles approches audacieuses destinées à réunir nos effectifs pour l'avenir.

Ensemble, nous pouvons créer une fonction publique de l'Ontario qui nous donne à toutes et à tous le sentiment de compter et à laquelle nous sommes fiers d'appartenir.

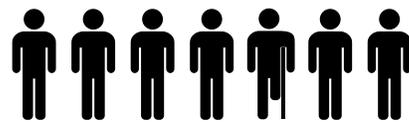
**Steve Orsini**

## Appel à l'action

**Alors que l'Ontario poursuit sa croissance et son évolution, la FPO doit faire tout son possible pour mieux représenter le public qu'elle sert. Avec plus de 13 millions de résidents parlant plus de 200 langues, l'Ontario possède la population la plus diverse du Canada sur le plan culturel.**

**L'Ontario abrite  
la population  
autochtone la  
plus importante  
du pays**

1 Ontarien/Ontarienne  
sur 7 a un handicap



**48%**

de la population  
ontarienne appartiendrait  
à un groupe racialisé  
d'ici 2036

**D'ici 2020,  
la génération Y  
représentera  
la moitié de la  
population  
active**

La diversification de la FPO nécessite d'examiner nos politiques, nos pratiques ainsi que nos systèmes et d'utiliser des données afin de prendre des mesures concrètes et mesurables visant à réduire les obstacles systémiques et à éliminer la discrimination et le harcèlement pour tous les employés.

Toutefois, il ne suffit pas simplement de représenter la diversité de la province. Nous devons également nous assurer que tous les milieux de travail de la FPO sont des environnements inclusifs, dans lesquels la diversité des identités, des expériences, des perspectives et des compétences des employés contribue à réaliser un travail collaboratif, créatif et innovant permettant de proposer des politiques, des programmes et des services plus réactifs et équitables.

Les employés racialisés représentent environ 25% de la population active de l'Ontario

et  
**23%**  
de la FPO

La diversité parmi les leaders de la FPO tend à diminuer lorsque le niveau de direction augmente

Toutefois, les prochains départs à la retraite ouvrent la voie à davantage de diversité

30% des chefs de service et 34% des cadres supérieurs pourront prendre leur retraite au cours des cinq prochaines années

Les employés de la FPO handicapés ont un indice de mobilisation des employés de

**63,5**

6,4 points de moins que l'indice de la FPO

**Investir dans l'inclusion et la diversité permettra à la FPO de mieux faire face à un avenir caractérisé par :**

- des attentes toujours plus nombreuses de la part du public
- une volonté croissante du public de faire entendre sa voix lors du processus de prise de décisions du gouvernement
- une concurrence accrue en matière de talents et de compétences spécialisées
- des inégalités de revenu croissantes
- des technologies en évolution constante

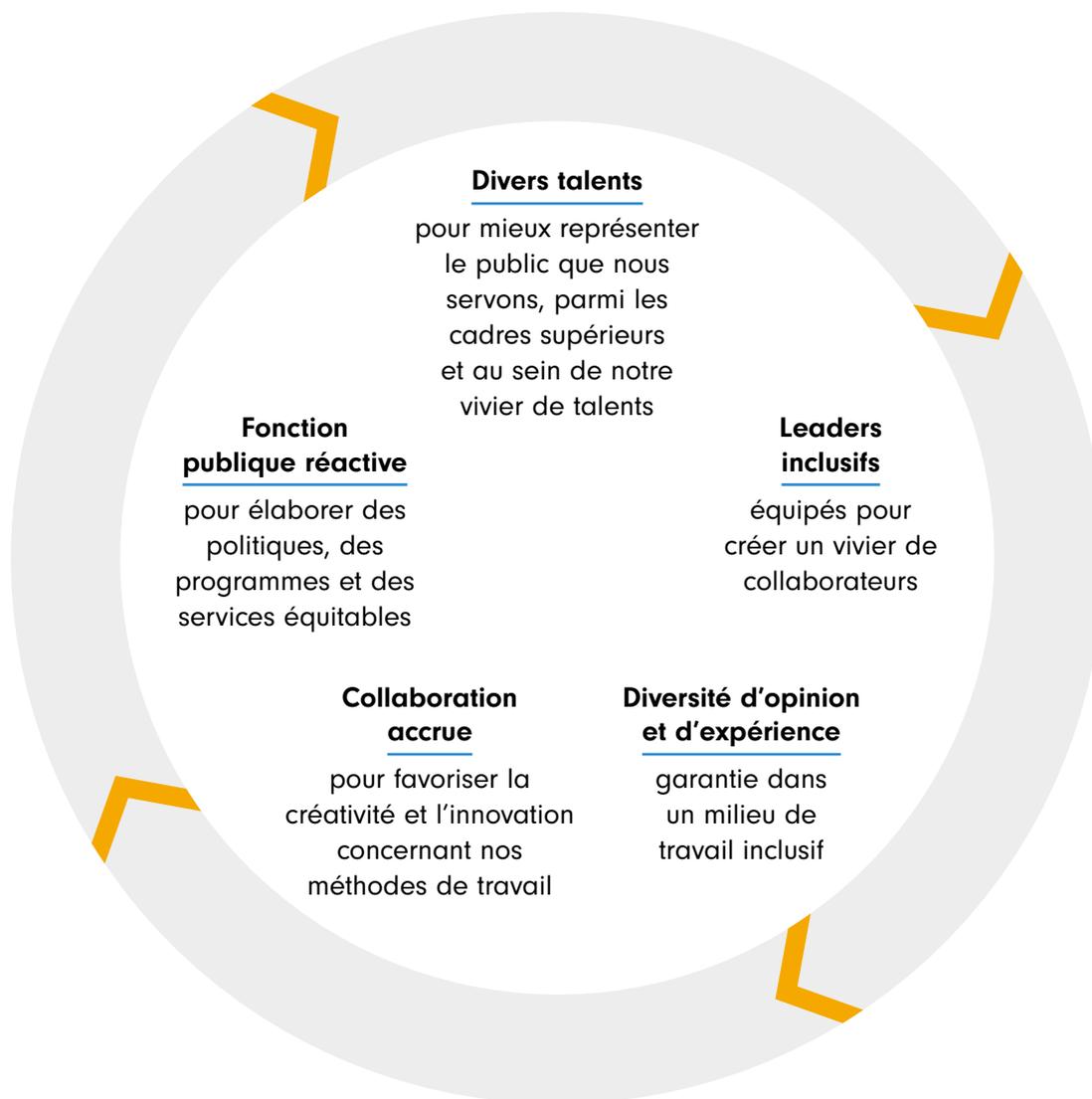


Opportunité

## La vision

**Un milieu de travail ouvert, accessible, équitable et respectueux au sein duquel les employés participent pleinement et contribuent à l'élaboration de politiques, de programmes et de services répondant aux besoins et aux attentes de l'ensemble des Ontariens et des Ontariennes.**

## Comment l'inclusion et la diversité fonctionnent-elles?



## Les mots que nous utilisons

La **diversité** désigne l'éventail de qualités, d'expériences et d'identités visibles et invisibles qui façonnent notre personnalité, notre façon de penser ainsi que notre implication dans le monde et l'image qu'on dégage dans celui-ci. Elles tiennent notamment compte des dimensions de race, d'ethnicité, de sexe, d'orientation sexuelle, de statut socio-économique, d'âge, de capacités physiques ou mentales, de croyances religieuses/spirituelles ou d'idéologies politiques. Elles peuvent également comprendre des différences sur le plan de la personnalité, du style, des capacités et des opinions/points de vue.

L'**inclusion** consiste à reconnaître, à apprécier et à accorder une place à la diversité. Si la FPO veut être inclusive, elle doit exploiter la diversité des opinions, des expériences, des compétences et des talents de tous les employés.

L'**équité** consiste à s'assurer que chacun a ce dont il a besoin pour réussir, et à éliminer les obstacles défavorisant certains groupes par rapport à d'autres. Il ne s'agit pas ici de traiter les personnes de manière égale. Cela est l'objectif du concept d'égalité.

La **lutte contre le racisme** désigne une approche spécifique visant à éliminer le racisme, qui reconnaît l'existence du racisme systémique et qui implique la prise de mesures proactives pour combattre l'inégalité raciale. Elle consiste à s'attaquer à la dynamique inégale du pouvoir existant entre les groupes et aux structures qui l'entretiennent.

L'**accessibilité** consiste à s'assurer que les personnes de toutes capacités ont un accès équitable et exempt d'obstacles à des espaces physiques, des produits, des programmes et des services, ainsi qu'à des possibilités d'emploi.



# Priorités et mesures

**Des consultations réalisées dans l'ensemble de la FPO, des recherches poussées ainsi que l'analyse des résultats du sondage des employés de la FPO et d'autres données de la FPO ont permis d'établir les priorités et les mesures recommandées suivantes afin de promouvoir l'inclusion, la lutte contre le racisme et l'accessibilité au sein de la FPO.**

## Priorité 1 :

# Diversifier le vivier de talents

## Qu'avons-nous appris?

### Données

Selon les données du sondage 2017 des employés de la FPO, les femmes, les Autochtones et les employés racialisés ou handicapés sont les personnes les moins représentées au niveau de la haute direction.

### Composition démographique des hauts responsables de la FPO

Groupe	% de la population active de l'Ontario	% de la FPO 36 357 réponses	% des GCS 1, ITX 1 704 réponses	% des EXEC 2 563 réponses	% des EXEC 3-4 184 réponses	% des sous-ministres 23 réponses
Femmes	48	60,2	52,1	53,2	44,4	30,4
Hommes	52	39,4	47,6	46,8	55,6	69,6
Francophones	4	7,4	6,0	4,4	3,9	4,4
LGBTQ+	Non disponible	10,7	10,4	8,6	10,5	4,4
Autochtones	2	2,7	1,6	2,2	1,1	4,4
Personnes handicapées	8	14,0	10,3	11,7	7,7	8,7
Minorité visible (racialisée)	25	22,6	19,7	16,8	11,5	9,1

### Remarques :

1. Les données sont ponctuelles et basées sur des taux de participation et des tailles d'échantillons variables à chaque niveau de la direction.
2. Les données relatives aux sous-ministres proviennent du sondage de 2016 sur le projet pilote de collecte de données relatives aux profils des leaders.
3. Au 8 novembre 2017, la ventilation par sexe des sous-ministres était la suivante : 38 % de femmes et 62 % d'hommes.  
Source : Rencontrez l'équipe du secrétaire
4. Les données relatives à la population active de l'Ontario proviennent de Statistique Canada (2011 et 2012).

### Consultations

« Tant que nous ne serons pas habitués à voir une femme en hijab ou noire occuper un poste à responsabilité, la culture ne changera pas... Faire parvenir ces personnes à ces postes permettra alors à leur travail de parler de lui-même. »

« Si la FPO représente mieux l'Ontario, alors nos politiques et nos programmes serviront mieux le public. »

### Recherche

L'établissement d'objectifs peut être un moyen efficace de garantir plus de diversité parmi la haute direction. Toutefois, ces objectifs doivent être imposés afin d'être atteints. (Rhode et Ricca, 2015; McKinsey, 2012; Feintzeig, WSJ 2017)

Le mentorat et le parrainage sont une partie intégrante du perfectionnement professionnel et de l'avancement de carrière. L'exposition aux différences semble jeter les bases d'équipes diverses et inclusives (Dobbin & Kalev, HBR, 2016; Megginson, 2006).

## Qu'allons-nous entreprendre?

# 01

### **Établir des objectifs de diversification des rangs des leaders**

- Établir un objectif organisationnel sur trois ans, consistant à augmenter le pourcentage de groupes sous-représentés dans les rangs des leaders, notamment d'employés racialisés ou handicapés.
- Établir des objectifs ministériels annuels en matière de programmes de perfectionnement en leadership, de plans de relève, de présélection de candidats à l'embauche et d'accompagnement ou de mentorat pour atteindre cet objectif organisationnel.

# 02

### **Cerner la partialité et les obstacles systémiques potentiels en matière de recrutement, d'embauche et de promotion, et lutter contre eux**

- Examiner la *Politique de prévention des obstacles à l'emploi* et élaborer une politique de lutte contre le racisme au sein de la FPO afin de faciliter l'identification et la suppression de tout obstacle systémique dans les pratiques de recrutement et d'emploi. Cela comprend tout obstacle identifié auquel sont confrontés les employés racialisés ou handicapés, et l'adoption de stratégies particulières pour les personnes ayant un handicap grave.
- Effectuer une analyse des données et des tendances concernant les employés pour poser les jalons du système de suivi des problèmes et orienter les stratégies d'amélioration sur la base d'éléments probants.

# 03

### **Renforcer le mentorat, l'accompagnement et le parrainage**

- Élargir les opportunités et les programmes de mentorat (notamment les processus de jumelage) pour les groupes sous-représentés et suivre l'avancement de carrière des mentorés afin d'en évaluer l'impact.
- Instaurer un cadre de parrainage afin de conserver, de former et de promouvoir les employés à fort potentiel provenant de groupes sous-représentés.

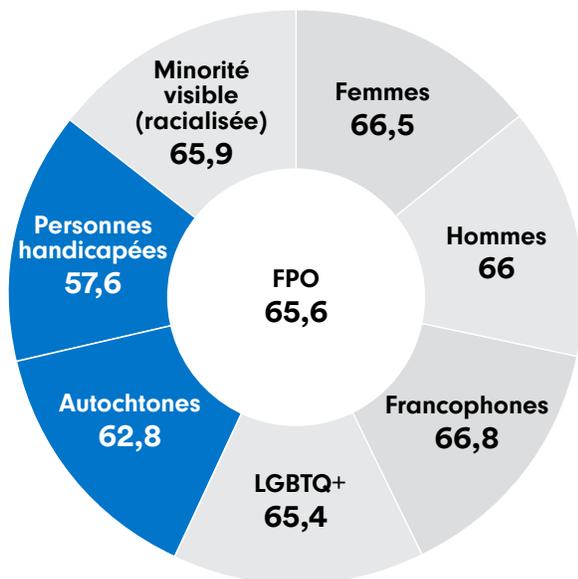
## Priorité 2 :

# Promouvoir un leadership inclusif

## Qu'avons-nous appris?

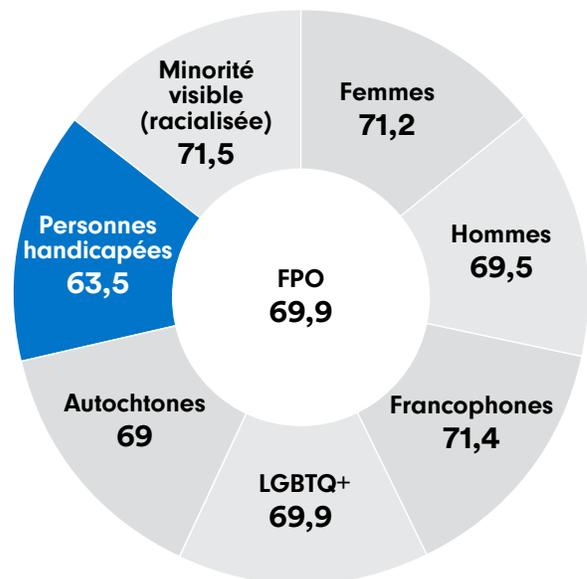
### Données

#### Indice de la culture du milieu de travail



- L'indice des employés autochtones ou handicapés est inférieur en ce qui concerne leur perception générale de la culture du milieu de travail de la FPO.

#### Indice de mobilisation des employés



- Les employés handicapés présentent un indice de mobilisation nettement inférieur à la valeur de la FPO.

### Consultations

« La haute direction doit joindre le geste à la parole et donner l'exemple. Cela implique notamment de prendre des mesures pratiques, de récompenser les mesures appropriées et d'en prendre lorsque les personnes ne sont pas inclusives. »

### Recherche

Les leaders inclusifs sont essentiels dans l'exploitation de la diversité de leur équipe. Ils se connaissent bien, soutiennent l'apprentissage continu, facilitent la collaboration et reconnaissent l'impact d'un environnement accueillant. (Burke et Dillon, Deloitte, 2014; Catalyst, 2016)

## Qu'allons-nous entreprendre?

# 01

### **Renforcer l'utilisation de compétences en leadership inclusif afin d'embaucher, de former, de promouvoir et d'évaluer les leaders**

- Intégrer des comportements de leadership inclusif dans tous les programmes de perfectionnement en la matière et les associer à des plans et des évaluations du rendement (à la Stratégie de la FPO pour le leadership, par exemple) afin de tenir les leaders responsables de leur comportement.
- Intégrer des contenus relatifs à la diversité et à l'inclusion dans les programmes de perfectionnement en leadership, notamment dans les formations de sensibilisation à la lutte contre le racisme et à la situation des personnes handicapées.
- Créer de nouveaux outils et de nouvelles approches visant à fournir aux leaders plus de commentaires individualisés sur leur comportement, de la part d'un plus large éventail de personnes.

# 02

### **Élaborer un cadre de mesure du rendement et de données axé sur les résultats afin de tenir les leaders et les ministères responsables des résultats, de suivre les progrès dans l'ensemble de la FPO et d'instaurer des stratégies éprouvées**

- Améliorer la qualité et la cohérence de la surveillance, des mesures et des sources des données afin d'offrir une vision plus claire de la représentation et du mouvement des employés au sein de la fonction publique et de prendre d'autres mesures d'inclusion. Inclure un système de collecte, de normes, d'analyse et de création de rapports axé les données relatives à la race afin de déceler et de surveiller le racisme systémique potentiel.
- Instaurer un processus de collecte de données sur les décisions d'accommodement à l'attention des employés et tenir les leaders responsables de la prestation de mesures d'accommodement et de soutien appropriées pour les employés handicapés au cours de leur recrutement et de leur travail au sein de la fonction publique.

### Priorité 3 :

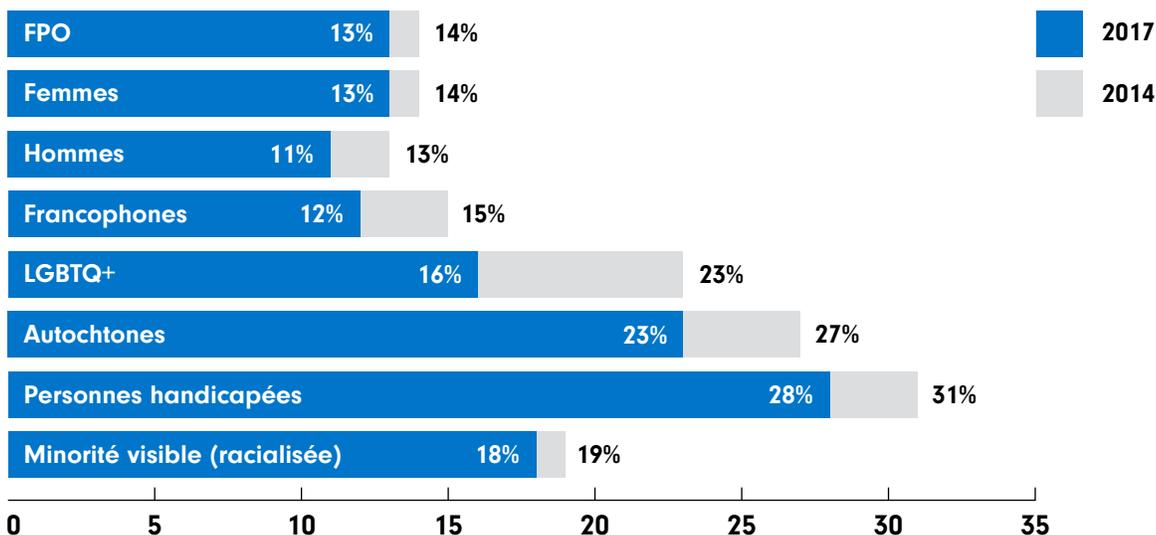
## Renforcer les capacités afin de fournir des services publics inclusifs

### Qu'avons-nous appris?

#### Données

- Selon les données du sondage 2017 des employés de la FPO, les employés handicapés ont les indices de la culture du milieu de travail, de mobilisation et d'inclusion les plus faibles et signalent subir des effets de la discrimination nettement plus élevés que la FPO dans son ensemble.
- 51 p. 100 des employés handicapés noirs signalent avoir fait l'objet de discrimination au cours des deux dernières années.
- Les employés transgenres signalent un taux de discrimination de 59 p. 100.

#### Pourcentage de discrimination au cours des deux dernières années



#### Consultations

« [...] Nous nous sommes concentrés de manière très large sur la sensibilisation et la compréhension de la diversité et de l'inclusion. Désormais, il nous faut appliquer. Modification du comportement. Programmes axés sur les compétences et sur l'impact. Nous avons besoin de faire évoluer les comportements et d'exprimer des attentes claires en la matière. »

« Les gens ont besoin d'exemples concrets concernant la manière dont les préjugés et la discrimination peuvent influencer la vie d'une personne. »

#### Recherche

Un apprentissage efficace permet d'aborder des concepts d'inclusion clés, de sensibiliser et d'acquérir des compétences; est récurrent et durable; est adapté au public et permet d'établir un rapport personnel vis-à-vis d'un sujet. (Manson, 2009; Forbes, 2015; Paluck, Green, 2009; Dobbin et Kalev, HBR, 2016)

Les groupes de ressources des employés peuvent être efficaces quand il s'agit de créer une culture de l'inclusion. Ils permettent de fournir des commentaires constructifs, d'élargir les viviers de candidats, de soutenir l'apprentissage et la formation et de former les leaders. (Mahrer, Sabin et Smaller-Swift, 2009; CCDI, 2015)

## Qu'allons-nous entreprendre?

### 01

#### **Intégrer le développement de compétences et de concepts essentiels relatifs à la diversité et à l'inclusion dans tout l'apprentissage de la FPO**

- Élaborer un programme/parcours d'apprentissage continu ainsi que des critères concernant les contenus relatifs à la diversité, à l'inclusion, à l'accessibilité et à la lutte contre le racisme pour les formations de la FPO. Les utiliser pour analyser/renforcer les contenus actuels et combler les lacunes au besoin.
- Élaborer un module d'apprentissage 101 sur la lutte contre le racisme à l'attention de tout le personnel de la FPO et veiller à ce que les formations connexes ainsi que les divers aspects du handicap soient intégrés dans les formations de la FPO, le cas échéant.

### 02

#### **Intégrer des évaluations de l'équité dans l'élaboration des politiques et des programmes et dans les pratiques opérationnelles**

- Associer et promouvoir les divers objectifs axés sur l'équité et les outils d'évaluation connexes (outil d'évaluation en matière d'inclusion pour la FPO, outil d'évaluation pour l'inclusion des personnes autochtones et outil d'évaluation pour l'Ontario rural, par exemple) en les réunissant dans une boîte à outils intégrée et ajouter des leviers en matière de pratiques organisationnelles et de prise de décisions connexes.
- Élaborer de nouveaux outils visant à combler les lacunes (c.-à-d., un outil d'évaluation de l'impact de la lutte contre le racisme; un outil d'évaluation de l'accessibilité).

### 03

#### **Renforcer la capacité de mobilisation des parties prenantes de la FPO et améliorer la collaboration organisationnelle afin de fournir des résultats conformes aux nouvelles priorités en matière de diversité et d'inclusion**

- Créer de nouvelles/meilleures opportunités de collaboration et de mobilisation (groupe de référence en matière d'inclusion de la FPO, comité directeur ministériel sur l'accessibilité) et clarifier et promouvoir le rôle ainsi que l'objectif des réseaux d'employés. Ainsi, les parties prenantes pourront mieux donner des conseils, coordonner/partager leur expertise et orienter/mettre en place efficacement les priorités et les mesures de la FPO en matière d'inclusion et de diversité, le Plan stratégique de lutte contre le racisme du gouvernement, le Plan d'accessibilité pluriannuel et les exigences de la *Loi sur l'accessibilité pour les personnes handicapées de l'Ontario* (LAPHO).



---

# Notre responsabilité

# **L'inclusion et la diversité relèvent de la responsabilité de toutes et de tous. La FPO pourra obtenir des résultats plus équitables pour l'ensemble du personnel et du public qu'elle sert en collaborant afin de créer un service public plus réactif.**

## **Aperçu de la réussite**

- Dans l'ensemble de la FPO, tous les employés peuvent se reconnaître dans leurs hauts responsables.
- Les chefs de service chargés de l'embauche comprennent et utilisent des techniques visant à combler les lacunes en matière de recrutement, d'embauche et de promotion.
- Davantage de membres du personnel originaires de divers milieux sont mieux équipés pour faire évoluer leur carrière au sein de la FPO grâce au mentorat, à l'accompagnement et au parrainage.
- Tous les leaders de la FPO font preuve d'un comportement inclusif, recueillent des commentaires et acceptent divers points de vue de la part de leurs équipes.
- En général, les leaders, les ministères et la FPO utilisent des données de bonne qualité et des mesures cohérentes fortes pour cerner et résoudre les problèmes et pour suivre leurs progrès.
- Les employés et les leaders ont accès à des formations sur mesure en matière d'inclusion, de diversité, de lutte contre le racisme et d'accessibilité qui sont stimulantes, pratiques et pertinentes dans le cadre de leur travail. D'autres apprentissages et formations s'intègrent de manière homogène au programme.
- Les évaluations de l'équité sont simples, directes, faciles à utiliser et intégrées dans l'ensemble du processus d'élaboration des politiques et des programmes.
- L'avis des employés occupe une place essentielle dans l'élaboration et l'amélioration continues des politiques et des programmes qui ont un impact sur les membres de la FPO.

**Le résultat final : un maximum de types de talents différents, travaillant dans un milieu dont la culture les aide à faire de leur mieux.**

# **Bureau de la diversité de la FPO**

*inclusive*

Bureau du Conseil des ministres



2017