

# Diversification de la haute direction dans la fonction publique de l'Ontario

Rapport d'étape annuel de

# 2020

Bureau de la diversité inclusive  
Bureau de la Commission de la fonction publique  
Secrétariat du Conseil du Trésor

Ontario





# Table des matières



<b>Table des matières</b>	
<b>Résumé</b>	<b>4</b>
<b>Composition de la FPO</b>	<b>8</b>
À propos de la FPO	8
À propos de la haute direction de la FPO	8
<b>Diversifier la haute direction</b>	<b>11</b>
<b>Cibler les parcours menant à des postes de direction</b>	<b>13</b>
Les ministères se fixent des objectifs	14
Encadrement et mentorat	15
Programmes de perfectionnement menant à des postes de direction	16
Plans relatifs à la relève	17
Listes de présélection pour le recrutement	17
<b>Utilisation de données pour assurer la réalisation de progrès</b>	<b>19</b>
Suivi de la diversité au sein de la FPO et de ses postes de direction	20
Utilisation de la population active de l'Ontario comme point de référence	22
Diversité dans le cadre des parcours menant à des postes de direction	23
Suivi des possibilités en matière de postes de direction	24
<b>Reddition de compte</b>	<b>25</b>
Les objectifs des ministères sont communiqués à l'échelle de la FPO	25
Les sous-ministres sont tenus responsables des résultats de leur ministère au moyen de cartes de pointage annuelles	25
La FPO rend compte des progrès réalisés	27
<b>Infographie : Cadre du programme de diversification à l'échelon de la haute direction de la FPO</b>	<b>28</b>
<b>Résultats</b>	<b>29</b>
Diversité à l'échelon de la haute direction de la FPO par rapport à la diversité dans l'ensemble de la FPO et dans la population active de l'Ontario	30
La diversité dans les parcours menant à des postes de direction	33
Encadrement et mentorat	34
Programmes de perfectionnement menant à des postes de direction	38
Plans relatifs à la relève	42
Listes de présélection pour le recrutement	46
La diversité dans les parcours menant à des postes de direction	50
Objectifs des ministères pour 2019	51
<b>Prochaines étapes</b>	<b>52</b>
<b>Annexe A : Données sur la population active de l'Ontario</b>	<b>54</b>
<b>Annexe B : Données sur la diversité de la FPO et de sa haute direction</b>	<b>56</b>

# Résumé

Les Ontariens attendent de leur gouvernement qu'il soit à l'écoute du public, qu'il travaille dans tous les secteurs et qu'il soutienne les collectivités locales. C'est pourquoi la fonction publique de l'Ontario (FPO) s'efforce de proposer des politiques novatrices, ainsi que des services inclusifs et accessibles qui répondent à ces besoins et favorisent la croissance. Le renforcement de la diversité au sein de notre main-d'œuvre et l'instauration d'une culture positive et équitable en milieu de travail améliorent la qualité des services gouvernementaux que nous offrons à la population de l'Ontario. En tant qu'organisation, nous nous sommes engagés à maintenir un important bassin de talents diversifiés et à favoriser la croissance des employés vers des postes de direction afin qu'ils atteignent leur plein potentiel et que tous les Ontariens en tirent parti. Il est nécessaire de diversifier la fonction publique afin d'exploiter une plus grande diversité de pensées, de compétences et d'expériences pour résoudre les problèmes complexes de la province.

Comme la FPO figure parmi les principaux employeurs de la province, elle touche à de nombreux secteurs d'activité différents. Les fonctionnaires occupent des rôles et des professions très variés, notamment dans l'administration, les communications, les finances, les technologies de l'information, le droit, les politiques, l'élaboration de programmes, la prestation de services, la science et la recherche, et bien d'autres domaines. Comme notre province, la FPO est diversifiée et évolue au fil du temps. Alors que l'Ontario continue de se diversifier, sa fonction publique doit évoluer avec elle.

Les fonctionnaires s'attendent également à se reconnaître dans la haute direction et à avoir une chance équitable de faire avancer leur carrière professionnelle, notamment vers des postes de direction. L'incapacité à faire avancer sa carrière a été un facteur important des plaintes de discrimination au travail. Il est essentiel que la FPO s'attaque aux obstacles qui entravent la manière dont notre organisation recrute, développe et promeut les talents à des postes de direction

En 2019, la FPO s'est fixé comme objectif organisationnel d'atteindre la parité avec la diversité de la population active de l'Ontario d'ici 2025 pour ses groupes les plus sous-représentés, notamment les employés handicapés, les employés autochtones et les employés racialisés. Les données de la FPO ont montré que ces groupes d'employés présentent les plus grands écarts de représentation dans les postes de direction. Il est important de noter que ces groupes ne sont pas homogènes dans leurs expériences et qu'il existe une grande diversité au sein de chacun d'entre eux.

Il s'agit de notre premier rapport annuel qui examine la stratégie de diversification de la haute direction de la FPO. Notre organisation a établi un cadre de réussite centré sur les résultats. La FPO prend des mesures concrètes et importantes pour contribuer à la justice et à l'équité dans la manière dont l'organisation recrute, développe et promeut les talents dans les postes de direction.

Nous avons établi des objectifs clairs, mesurables et transparents, fondés sur des données, pour les processus de gestion des talents, en y intégrant un volet de reddition de compte relativement à leur réalisation.

Au fil du temps, nos efforts permettront de diversifier le bassin de talents et de promouvoir la réussite et les possibilités d'avancement pour les fonctionnaires ayant une identité, des expériences, des perspectives et des compétences diversifiées.

Nous renforçons les capacités organisationnelles afin de surveiller et d'améliorer les résultats et d'en faire état selon quatre parcours professionnels fondamentaux. Au fil du temps, nous nous attendons à ce que les résultats de ces parcours continuent d'alimenter un bassin diversifié de nouveaux dirigeants et permettent l'avancement des dirigeants actuels appartenant à des groupes sous-représentés. Les objectifs fondés sur les données sont axés sur des parcours qui mènent généralement à des postes de haute direction, soit **les programmes d'encadrement et de mentorat, les programmes de perfectionnement menant à des postes de direction, les plans relatifs à la relève et les listes de présélection pour le recrutement**. Cette approche vise à favoriser l'avancement professionnel et à constituer un important bassin de talents à long terme.

Tous les ministères, y compris la Police provinciale de l'Ontario, utilisent des données pour évaluer les lacunes en matière de représentation et fixer des objectifs correspondant aux quatre parcours menant à des postes de direction. Ils le font en tenant compte de leurs besoins et de leurs priorités spécifiques, qui peuvent comprendre la nature du travail, des facteurs géographiques et les groupes les plus touchés dans leur secteur. Les ministères travaillent collectivement à la réalisation de l'objectif de la FPO de parité avec la population active de l'Ontario pour les groupes les plus sous-représentés dans la haute direction.

Parallèlement, la capacité organisationnelle à effectuer ce travail et à atteindre ces objectifs s'accroît. La capacité à collecter et à mobiliser les données nécessaires pour mesurer et améliorer les résultats en matière de diversité évolue.

Nous disposons du personnel, des compétences, des connaissances et de l'expérience nécessaires pour fixer des objectifs fondés sur les données, recueillir les bons renseignements auprès des candidats, des participants, des mentorés et d'autres sources de talents, puis placer le tout dans le contexte des objectifs d'équité de la FPO.

En s'appuyant sur la collecte et l'analyse de données établies par l'intermédiaire du Sondage des employés de la FPO, la FPO a pu jeter des bases solides. De même, des solutions créatives et adaptées aux besoins immédiats en matière de collecte de données au niveau des programmes ont été mises en œuvre à court terme

Des efforts concertés sont déployés pour répondre aux besoins à long terme de la FPO en matière de données sur les ressources humaines. Nous continuerons à modifier nos méthodes de collecte de données et à optimiser les connaissances afin de susciter des changements durables et significatifs.

À l'avenir, nous continuerons de nous appuyer sur les données et les éléments de preuve alors que nous nous efforçons d'atteindre l'objectif de parité avec la population active de l'Ontario dans les postes de direction de la FPO d'ici 2025 pour les groupes les plus sous-représentés. Le renforcement de la capacité organisationnelle à encadrer, à cultiver et à créer des occasions pour des talents divers (et à mesurer nos progrès sur tous les fronts) sera la clé de notre succès et de notre engagement à devenir un employeur plus diversifié, plus inclusif, plus souple et plus accessible.

Nous continuerons d'attirer et de retenir les meilleurs talents et de favoriser l'innovation afin d'offrir à tous les Ontariens des politiques, des programmes et des services plus axés sur la personne.

# Composition de la FPO

## La fonction publique de l'Ontario

**63,000**  
personnes

**4 régions géographiques**

Nord

Centre

**24** ministères

Est

Ouest

## À propos de la FPO

La fonction publique de l'Ontario (FPO) est composée d'environ 63 000 personnes travaillant dans 24 ministères répartis dans 4 régions géographiques pour mettre en œuvre les politiques, les programmes et les services du gouvernement provincial. La FPO est une organisation professionnelle non partisane, ce qui signifie qu'elle soutient le gouvernement élu actuel de façon impartiale.

La FPO comprend des ministères, des organismes provinciaux ainsi que la Police provinciale de l'Ontario. Elle n'inclut pas les personnes qui ne travaillent pas directement pour le gouvernement, comme les employés des collèges, des universités, des hôpitaux et des commissions scolaires.

Comme la FPO figure parmi les principaux employeurs de la province, elle touche à de nombreux secteurs



d'activité différents. Les fonctionnaires occupent des rôles et des professions extrêmement variés, que ce soit dans l'administration, les communications, les finances, les technologies de l'information, le droit, les politiques, l'élaboration de programmes, la prestation de services, la science et la recherche, et bien d'autres domaines. La majorité (90 %) des fonctionnaires n'occupent pas de postes de direction et la plupart (84 %) appartiennent à l'un des sept groupes de négociation collective (syndicats).

## À propos de la haute direction de la FPO

La FPO est supervisée par le secrétaire du Conseil des ministres (le chef de la fonction publique) et une équipe de 30 sous-ministres. Il y a environ 1 000 cadres à différents échelons de l'organisation (classés comme cadres 2, 3 et 4, incluant les sous-ministres associés et adjoints, les directeurs, les surintendants et leurs équivalents) qui relèvent des sous-ministres. Ces cadres sont responsables de leurs domaines ministériels respectifs.

Dans le présent rapport, l'expression « haute direction » désigne le secrétaire du Conseil des ministres, les sous-ministres et les cadres de la FPO.

- Suivant les directives de leurs sous-ministres, les sous-ministres associés et adjoints sont chargés de diriger une culture inclusive, innovatrice et hautement performante en milieu de travail afin de proposer et d'offrir des stratégies, des programmes et des services divisionnaires divers.
- Les directeurs, les surintendants et leurs équivalents fournissent un encadrement et des conseils à leurs responsables et à leur personnel pour l'élaboration et la mise en œuvre des activités de la direction générale afin d'assurer l'harmonisation avec les objectifs de la division.

- L'équipe de la haute direction englobe les portefeuilles essentiels des opérations, des politiques, des affaires générales et des technologies de l'information (TI) pour assurer la réussite de l'organisation. En moyenne, les cadres de la FPO passent 19 ans de leur carrière au sein de celle-ci.
- La plupart des salariés de ce groupe ont entre 50 et 59 ans (44 %) ou entre 40 et 49 ans (37 %).
- Bien que les responsables ne font pas partie de l'équipe de direction, il y a environ 5 300 responsables qui gèrent directement des employés, supervisent les activités quotidiennes de leur secteur et relèvent des cadres. Les responsables et les collaborateurs individuels chevronnés constituent le groupe de relève interne pour les postes de direction.

# Diversifier la haute direction

Le [Plan directeur sur l'inclusion et la diversité au sein de la FPO](#) comprend la priorité d'accroître la diversité de la direction de la FPO. Cette priorité s'est appuyée sur les revendications des groupes d'employés et sur l'analyse de la composition sociodémographique de la FPO, qui a révélé que la représentation de certains groupes diminuait à mesure que les employés cheminaient vers des postes de direction. Étant donné que certains des écarts les plus importants l'objectif d'accroître la représentation de ces groupes au sein de la haute direction est également inclus dans la [Politique de la FPO pour la lutte contre le racisme](#).

**Les dirigeants doivent représenter la diversité de la population qu'ils servent.**

Alors que l'Ontario continue de se diversifier, sa fonction publique doit évoluer avec elle. Les Ontariens attendent de leur gouvernement qu'il soit à leur écoute (dans tous les secteurs et toutes les collectivités) pour leur proposer des politiques et des services accessibles et inclusifs qui répondent à leurs besoins et favorisent la croissance. Une fonction publique plus inclusive et plus diversifiée est nécessaire pour répondre à ces attentes et utiliser au mieux la diversité des compétences, des connaissances et des points de vue d'un bassin de talents plus diversifié représentatif de l'Ontario.

Une fonction publique plus diversifiée permettra d'exploiter une plus grande diversité de pensées et d'expériences pour résoudre les problèmes complexes de la province. Accroître la diversité n'est pas un exercice machinal; il vise à rassembler une plus grande diversité d'expériences, de perspectives et de

compétences pour offrir les meilleurs politiques, programmes et services.

En outre, les fonctionnaires s'attendent à se reconnaître dans la haute direction et à avoir le sentiment d'avoir une chance équitable de faire avancer leur carrière. Les expériences en matière d'avancement professionnel se sont révélées un

**OBJECTIF**

**Parité avec la population active de l'Ontario d'ici**

**2025** concernant les principaux groupes sous-représentés dans les postes de haute direction de la FPO

facteur important dans les plaintes de discrimination au travail. Ces dynamiques exigent un effort concerté pour surmonter les obstacles qui entravent la manière dont la FPO recrute, développe et promeut les talents à des postes de direction.

En 2019, la FPO a mis en place un objectif organisationnel consistant à atteindre la parité avec la diversité de la population active de l'Ontario d'ici 2025 pour ses groupes les plus sous-représentés,

La FPO utilise une série de leviers pour diversifier sa direction et réduire les obstacles à l'emploi.

# Cibler les parcours menant à des postes de direction

Un élément essentiel de toute initiative efficace de diversification de la direction d'une organisation consiste à intégrer les efforts liés à la diversité et à l'inclusion aux processus de gestion des talents. Les recherches montrent que les organisations qui atteignent leurs objectifs en matière de diversité y arrivent en fixant des objectifs clairs, mesurables et transparents pour leurs processus de gestion des talents, et en intégrant un volet de reddition de compte relativement à leur réalisation. Il est également nécessaire de mettre en place des processus efficaces pour mesurer les progrès (collecte de données et production de rapports), comme nous le verrons dans la section suivante.

Ces processus permettent d'observer les résultats, d'apporter des modifications et de maintenir l'engagement à long terme. Pour la FPO, cela signifie qu'il faut fixer des objectifs qui favorisent les changements dans la manière dont les employés des groupes sous-représentés sont soutenus dans l'ensemble du spectre du perfectionnement professionnel, des occasions et de la réussite en matière de leadership.

Pour atteindre son objectif global de parité avec la population active, la FPO a adopté une approche stratégique consistant à se concentrer sur les parcours qui mènent généralement à des postes de direction :

- les programmes d'encadrement et de mentorat;
- les programmes de perfectionnement menant à des postes de direction;
- les plans relatifs à la relève;
- les listes de présélection pour le recrutement.

Cette approche vise à favoriser l'avancement professionnel et à constituer un important bassin de talents à long terme.

Au cours des cinq prochaines années, les nombreuses interventions, petites mais importantes, dans le cadre de ces parcours permettront à une cohorte croissante et diversifiée d'employés de rejoindre les rangs de la haute direction et d'y progresser. Ces résultats seront suivis de près au sein des ministères et entre eux, et seront liés à l'objectif global de la FPO d'amélioration réelle et mesurable de la diversité de la haute direction. Une description plus complète des processus qui ont été établis pour suivre ces progrès et les premiers résultats est fournie dans les sections qui suivent. Tout d'abord, examinons plus en détail chaque parcours menant à des postes de direction.

## Les ministères se fixent des objectifs

Au début de 2019, tous les ministères, y compris la Police provinciale de l'Ontario, se sont fixé des objectifs fondés sur des données et axés sur les quatre parcours menant à des postes de direction. Les ministères ont relevé des écarts entre les données démographiques de leurs équipes dirigeantes et celles de la population active de l'Ontario, puis ils ont utilisé ces renseignements pour fixer des objectifs de diversification pour chacun des parcours. Les ministères rendent compte chaque année de leurs objectifs et des progrès qu'ils ont réalisés.



# Encadrement et mentorat

Les engagements pris dans le cadre du parcours axé sur l'encadrement et le mentorat ont pour but de faire augmenter le nombre de participants dans le Programme des champions de la diversité pour l'avancement professionnel (PCDAP), le programme de mentorat réciproque de la FPO. Le PCDAP offre des possibilités de perfectionnement en leadership aux employés issus de groupes sous-représentés dans les postes de direction. Il offre des possibilités d'apprentissage bidirectionnel entre les champions-cadres et leurs mentorés.

Le PCDAP comporte deux volets. Le premier met en relation des champions-cadres occupant un poste de sous-ministre ou de sous-ministre associé avec des employés partenaires qui occupent des postes de gestion. Le second met en relation des champions-cadres occupant un poste de sous-ministre adjoint, de directeur ou de responsable avec des employés partenaires qui n'occupent pas un poste de gestion. Les champions-cadres et les employés partenaires sont encouragés à s'engager dans un dialogue honnête, ouvert et significatif sur la diversité, l'inclusion et le perfectionnement professionnel tout au long du programme.

Les ministères s'efforcent d'augmenter la participation des personnes issues des groupes les moins représentés dans leur ministère.

# Programmes de perfectionnement menant à des postes de direction

La FPO offre des programmes internes de perfectionnement menant à des postes de direction conçus pour les personnes qui commencent leur carrière de responsable ou qui en gravissent les échelons. Les ministères se fixent des objectifs pour élargir les possibilités de perfectionnement menant à des postes de direction pour les personnes talentueuses issues de groupes sous-représentés. Ces programmes sont les suivants :

**Programme de promotion des cadres:** L'objectif de ce programme est de former des employés à fort potentiel pour qu'ils deviennent des responsables dans les deux années qui suivent l'obtention de leur diplôme.

**Évaluation pour l'inclusion dans le Programme de développement du leadership:** Il s'agit d'un processus d'évaluation utilisé pour déterminer le potentiel d'un employé pour des postes de direction et pour cerner une cohorte de participants au **Programme pour le développement du leadership**.

**Programme pour le développement du leadership:** L'objectif de ce programme est de faire en sorte que des responsables deviennent des directeurs dans les deux ans qui suivent la fin du programme.

**Programme de formation en mentorat pour les cadres:** Il s'agit d'une occasion unique de perfectionnement pour les directeurs et les sous-ministres adjoints de la FPO afin qu'ils acquièrent des compétences en matière d'encadrement à l'échelon de la direction.



## Plans relatifs à la relève

La planification de la relève consiste à trouver des personnes qui affichent différents degrés de préparation et qui ont le potentiel pour assumer un rôle de direction particulier, et à assurer leur formation. Ce processus favorise le dialogue sur le perfectionnement professionnel entre le candidat, son responsable actuel et le responsable direct du futur poste. Les ministères s'efforcent d'augmenter la représentation des personnes issues de groupes sous-représentés dans la relève pour occuper les postes à l'échelon de la direction et de la haute direction qui deviendront vacants. Ils se sont fixé une gamme d'objectifs dans ce parcours, notamment l'augmentation de la diversité chez les personnes talentueuses qui composent le bassin de relève pour les postes de directeurs et de sous-ministres adjoints.

Les ministères continuent de recueillir des données sociodémographiques concernant les personnes identifiées et avisées et à raffiner la collecte volontaire de ces données afin d'augmenter les taux de participation.

## Listes de présélection pour le recrutement

Les ministères cherchent à faire en sorte que les listes de présélection pour le recrutement de chefs et de cadres contiennent une diversité de candidats. Cet objectif est soutenu par la collecte de renseignements sociodémographiques fournis volontairement par les candidats présélectionnés dans le cadre des processus de recrutement au sein de leur ministère.

Afin de protéger la vie privée de ces candidats, les secteurs de programme qui soutiennent le recrutement de responsables et de cadres dans l'ensemble du FPO fournissent aux ministères des rapports agrégés concernant le pourcentage de candidats présélectionnés issus de groupes sous-représentés.

Lors de la préparation de leurs plans annuels, les ministères sont encouragés à tenir compte des facteurs géographiques et de ceux qui leur sont propres et qui ont une incidence sur les défis uniques qu'ils doivent relever pour assurer la diversification des personnes talentueuses qui composent leur bassin de candidats pour pourvoir d'éventuels postes de direction. Il s'agit notamment de la composition sociodémographique des populations qu'ils servent et des données sociodémographiques des candidats disponibles pour occuper des postes de direction, ainsi que d'autres facteurs propres au marché du travail et à l'industrie. Compte tenu de ces considérations, les ministères sont encouragés à explorer une variété de sources de données pour soutenir l'établissement d'objectifs adaptés à leur situation particulière.

# Utilisation de données pour assurer la réalisation de progrès

La FPO renforce ses capacités et continue de faire évoluer ses processus et ses outils afin d'optimiser les données dont elle dispose et de mettre en place des initiatives fondées sur des données. Une initiative de cette ampleur et de cette complexité a nécessité une approche solide et souvent créative pour en établir les fondements, en fixer les objectifs et pour suivre et contrôler les progrès réalisés. Au fil du temps, nous affinons et améliorons la collecte de données et renforçons les capacités afin que des données probantes soient au centre de la diversification à l'échelon de la haute direction.

Certains outils clés sont bien établis. C'est le cas par exemple du Sondage des employés de la FPO. Ce sondage constitue une assise importante, qui fournit des données qui permettent d'estimer la proportion des postes de haute direction occupés par des personnes issues de groupes sous-représentés, d'établir des bases et de suivre les progrès réalisés en matière de diversification, tant à l'échelon du ministère que de la FPO.

Les données sociodémographiques sont essentielles pour comprendre qui sont les personnes d'intérêt et savoir où elles se trouvent dans l'organisation. Elles sont indispensables pour fixer des objectifs et faire le suivi des progrès réalisés. La collecte de données sociodémographiques au moyen du Sondage des employés de la FPO et d'autres outils clés donne un aperçu critique des employés de la FPO et de ce qu'ont été certaines de leurs expériences de vie. Des travaux sont en cours pour combler les principaux écarts en matière de données et renforcer les capacités organisationnelles.

Ce pourrait être des travaux visant à modifier des programmes et des processus des ressources humaines liés à la diversification à l'échelon de la haute direction par le biais des parcours menant à des postes de direction. Les responsables de ces domaines de programme font preuve de leadership et d'innovation pour combler immédiatement les écarts en matière de données et pour mettre rapidement en œuvre la collecte et l'analyse des données, et ils s'efforcent de développer les capacités et la confiance pour le faire rapidement et efficacement.

Si ces fondements et ces solutions créatives sont importants pour soutenir la diversification au sein de la haute direction, aujourd'hui et dans un avenir immédiat, les travaux se poursuivent pour développer les capacités de la FPO en tant qu'organisation en mesure de recueillir des données clés et d'optimiser nos outils et nos processus à long terme.

## Suivi de la diversité au sein de la FPO et de ses postes de direction

Les données sur la composition sociodémographique de la direction sont recueillies au moyen du Sondage s'employé au sein de la FPO réalisé chaque année. Le sondage, dont la participation est volontaire, permet de recueillir ces renseignements ainsi que des commentaires sur l'expérience des employés. Avec un taux de réponse de la part des responsables et des membres de la haute direction d'environ 80 % sur une population d'environ 6 400 personnes, les résultats sont considérés comme statistiquement représentatifs de l'ensemble de la FPO.

Depuis 2018 et conformément à la [Politique de la fonction publique de l'Ontario pour la lutte contre le racisme](#), le sondage permet de recueillir des données désagrégées liées à la race conformément aux [Normes relatives aux données en vue de repérer et de surveiller le racisme systémique](#) (ou Normes relatives aux données contre le racisme). Il permet d'analyser la représentation et les expériences de différents groupes raciaux (p. ex. les Noirs, les Asiatiques de l'Est et du Sud-Est).

Des questions sociodémographiques supplémentaires ont été ajoutées au sondage afin de pouvoir établir des objectifs et en faire le suivi. Elles permettent aussi d'obtenir un aperçu de la composition de la haute direction en ce qui concerne le genre, l'identité francophone, l'orientation sexuelle, l'identité autochtone, les employés handicapés et d'autres formes d'identité personnelle et d'expériences de vie.



# Utilisation de la population active de l'Ontario comme point de référence

La FPO utilise les données sur l'Ontario tirées du recensement du Canada et d'autres données de Statistique Canada pour évaluer la diversité au sein de la population active de l'Ontario (composée de personnes qui travaillent en Ontario ou qui cherchent un emploi). Ces données permettent de connaître la proportion des différents groupes, comme les femmes, les travailleurs autochtones ou les employés handicapés qui composent l'ensemble de la population active. Ces données sont ensuite comparées à la composition de l'ensemble de la FPO et de chaque ministère à différents échelons de direction

Ce point de référence a été choisi comme étant la meilleure option disponible pour évaluer la mesure dans laquelle les dirigeants de la FPO sont un reflet de la province. Toutefois, ce n'est pas une mesure parfaite et quelques exemples de ses limites sont fournis à l'annexe A.

Le recensement du Canada de 2021 fournira des données actualisées et sera intégré au cadre du programme de diversification à l'échelon de la haute direction de la FPO. Par exemple, de nouveaux renseignements concernant la composition de la population active de l'Ontario permettront d'adapter ces points de référence afin qu'il soit possible de suivre dans le temps l'évolution de l'Ontario et de sa population active diversifiée.

# Diversité dans le cadre des parcours menant à des postes de direction

En plus de faire le suivi de la diversité au sein de la haute direction de la FPO, il a également été essentiel de faire le suivi de la diversité dans les groupes qui ont emprunté les différents parcours menant à des postes de direction. Les efforts déployés récemment par la FPO se sont concentrés sur le développement des capacités organisationnelles pour y parvenir.

Cela a demandé des efforts coordonnés et collectifs dans divers domaines des ressources humaines qui soutiennent le perfectionnement en matière de leadership ainsi que le recrutement et les promotions. Il s'agit également de permettre un changement de culture où l'utilisation des données sociodémographiques dans les processus de gestion des personnes talentueuses est valorisée, où les données sont fournies volontairement et où la vie privée des personnes est protégée. Des pratiques exemplaires sont adoptées pour assurer une plus grande cohérence dans la façon dont les données sont recueillies, utilisées et communiquées (p. ex. les lignes directrices de la [Commission ontarienne des droits de la personne](#), les [Normes relatives aux données en vue de repérer et de surveiller le racisme systémique](#) de l'Ontario).

Les équipes de ressources humaines et les ministères travaillent en collaboration et avec le soutien de partenaires en matière d'équité pour mettre en œuvre des outils de collecte de données sociodémographiques cohérents, complets et faciles à utiliser. Ces outils et d'autres instruments permettent à la FPO de mesurer à la fois la situation actuelle et l'évolution des parcours. Parallèlement, une analyse minutieuse et un engagement avec des partenaires internes et des parties prenantes clés soutiennent l'évolution continue de la collecte de données sociodémographiques. Il est important que nos approches reflètent les meilleures pratiques en cours et les perspectives du monde réel.

# Suivi des possibilités en matière de postes de direction

En 2019, les ministères ont commencé à faire le suivi des possibilités (c'est-à-dire des postes à pourvoir) qui auraient pu être utilisées pour accroître la diversité dans leur équipe de direction, tant à l'échelon des chefs que des cadres. Les possibilités renvoient aux promotions, aux embauches et aux réembauches dans des postes de chefs et de cadres sur une période de 12 mois.

À l'avenir, cette mesure fournira aux ministères un indicateur annuel du volume des résultats d'embauche qui pourrait être utilisé pour faire progresser les employés issus des groupes sous-représentés.



# Reddition de compte

La FPO encourage la reddition de compte concernant les progrès réalisés de multiples façons.

## Les objectifs des ministères sont communiqués à l'échelle de la FPO

Les objectifs de tous les ministères ont été affichés sur leurs pages Web internes et les ministères ont été encouragés à les communiquer à leur personnel.

## Les sous-ministres sont tenus responsables des résultats de leur ministère au moyen de cartes de pointage annuelles

Depuis 2020, les cartes de pointage sur la diversité et l'inclusion soutiennent le dialogue sur le rendement entre le secrétaire du Conseil des ministres et les sous-ministres. Ces cartes de pointage fournissent une plateforme annuelle pour suivre les progrès réalisés par les ministères en ce qui concerne la diversification de leurs équipes de direction, y compris les progrès relatifs à l'établissement et à la réalisation des objectifs de diversification au sein du bassin des personnes talentueuses dans chacun des quatre parcours menant à des postes de direction.

# PRODUCTION DE RAPPORTS

**Stimuler la reddition de compte concernant les progrès réalisés**

**Communiquer les objectifs des ministères à l'échelle de la FPO**

**Tenir les sous-ministres responsables au moyen de cartes de pointage**

**Rendre compte chaque année des progrès réalisés**

Parallèlement à ces données sur la diversité, les cartes de pointage mettent en évidence quelques indicateurs clés d'inclusion fondés sur des données du Sondage sur l'expérience employé au sein de la FPO réalisé chaque année et du Bureau de prévention de la discrimination et du harcèlement au travail. Par exemple :

- la perception qu'ont les employés de leur équipe de direction et de l'inclusion dans leurs ministères;
- la mesure dans laquelle les employés handicapés estiment que leur ministère fait un bon travail pour les soutenir;
- les expériences de discrimination et de harcèlement vécues par les employés.

Les cartes de pointage permettent aussi de dégager des domaines d'intérêt et des engagements particuliers pour les ministères pour l'année à venir, ainsi que des possibilités de mettre en évidence des données qualitatives et d'autres renseignements contextuels.

Les cartes de pointage sont le principal mécanisme de production de rapports pour tenir les hauts dirigeants de la FPO responsables de l'objectif collectif d'atteindre la parité avec la population active de l'Ontario. Les équipes de la haute direction des ministères et leurs équipes de ressources humaines respectives utilisent des cartes de pointage pour faire le suivi des progrès réalisés et faciliter les conversations sur les possibilités de perfectionnement et de promotion des personnes talentueuses de groupes sous-représentés.

# La FPO rend compte des progrès réalisés

La publication de ce premier rapport annuel est une étape clé dans la communication des progrès réalisés par la FPO en ce qui concerne la diversification de son équipe de direction. De plus, le rapport public annuel sur les [progrès du gouvernement provincial en matière de lutte contre le racisme](#) comprend aussi une section sur l'augmentation de la représentation des employés autochtones, racialisés et noirs dans les parcours menant à des postes de direction.

# OBJECTIF

Parité avec la population active de l'Ontario d'ici

**2025** concernant les principaux groupes sous-représentés dans les postes de haute direction de la FPO

# STRATÉGIE

Établissement d'objectifs en lien avec les parcours menant à des postes de direction afin de maximiser les possibilités pour les groupes sous-représentés

PROGRAMMES D'ENCADREMENT ET DE MENTORAT

LISTES DE PRÉSÉLECTION POUR LE RECRUTEMENT

PLANS RELATIFS À LA RELÈVE

PROGRAMMES DE PERFECTIONNEMENT MENANT À DES POSTES DE DIRECTION

# COLLECTE DE DONNÉES

Développement des capacités de collecte et d'utilisation des données

ÉTABLISSEMENT D'OBJECTIFS

SUIVI DES PROGRÈS RÉALISÉS

REDDITION DE COMPTE

# PRODUCTION DE RAPPORTS

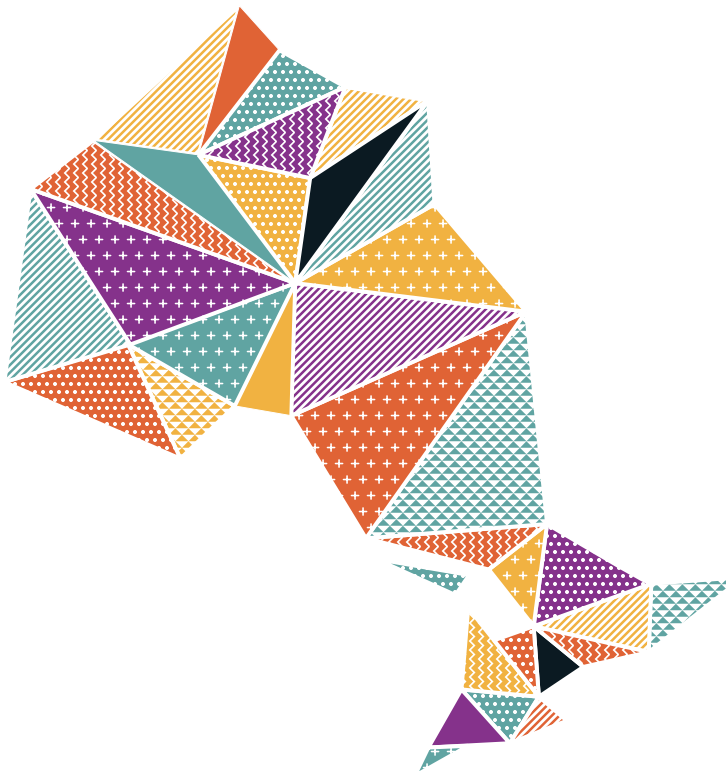
Stimuler la reddition de compte concernant les progrès réalisés

Communiquer les objectifs des ministères à l'échelle de la FPO

Tenir les sous-ministres responsables au moyen de cartes de pointage

Rendre compte chaque année des progrès réalisés

# Résultats



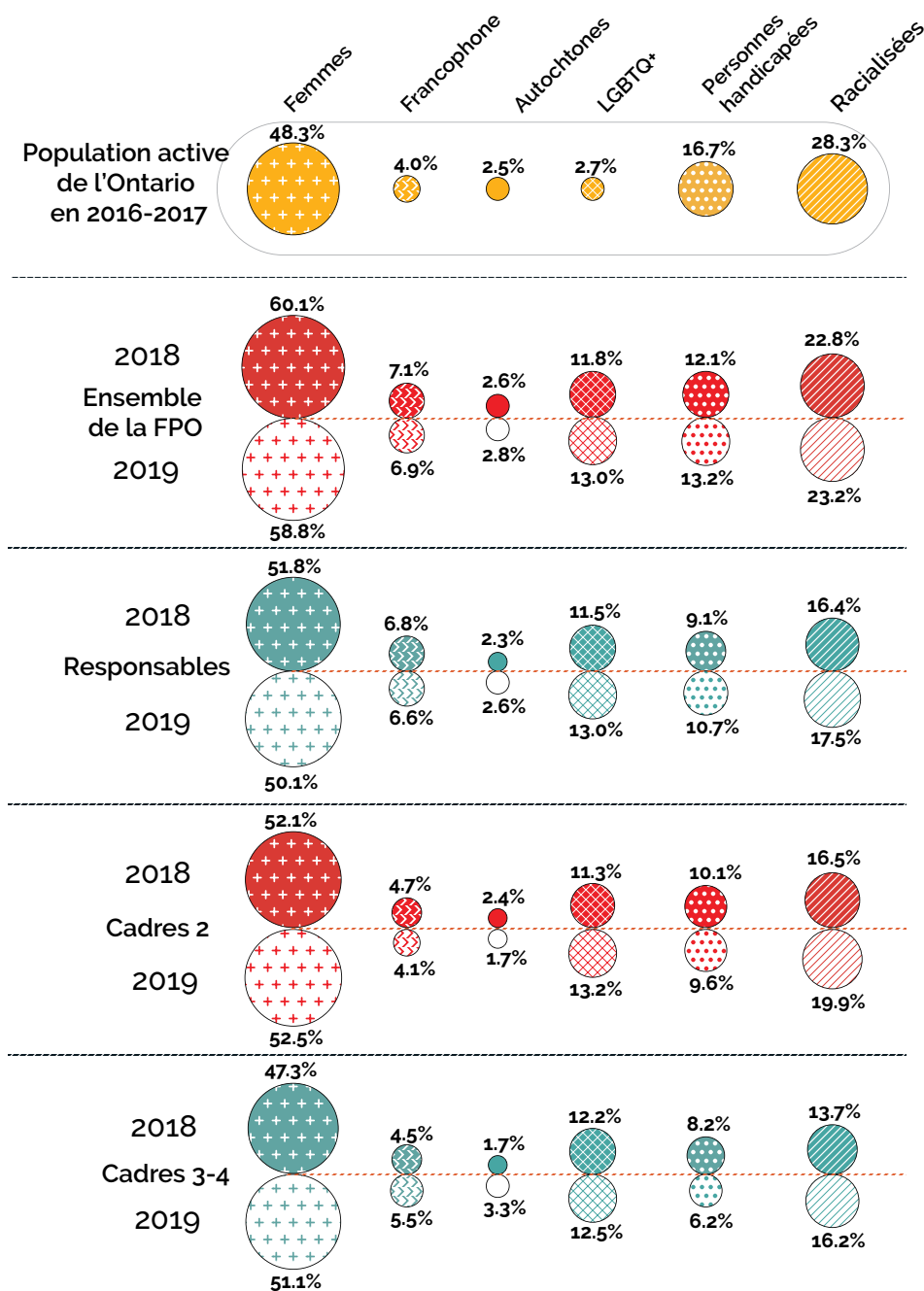
Cette section fournit des données de la FPO utilisées pour suivre les progrès vers l'objectif de diversification à l'échelon de la haute direction de la FPO. Des données sont fournies concernant la diversification à l'échelon de la haute direction de la FPO par rapport à l'ensemble de la FPO et de la population active de l'Ontario; la diversité chez les personnes qui ont emprunté les différentes voies menant à des postes à l'échelon de la haute direction; les possibilités d'occuper des postes de direction; et la mesure dans laquelle les ministères ont atteint leurs objectifs annuels l'année dernière.

Il est important de garder à l'esprit que bien que les données soient présentées pour chaque groupe sous-représenté, ces groupes ne sont pas homogènes dans leurs expériences, et il y a beaucoup de diversité au sein de chacun d'entre eux. En outre, les personnes vont souvent s'identifier à plus d'une catégorie et cela n'est pas reproduit dans les tableaux (par exemple, les personnes noires handicapées, les femmes autochtones).

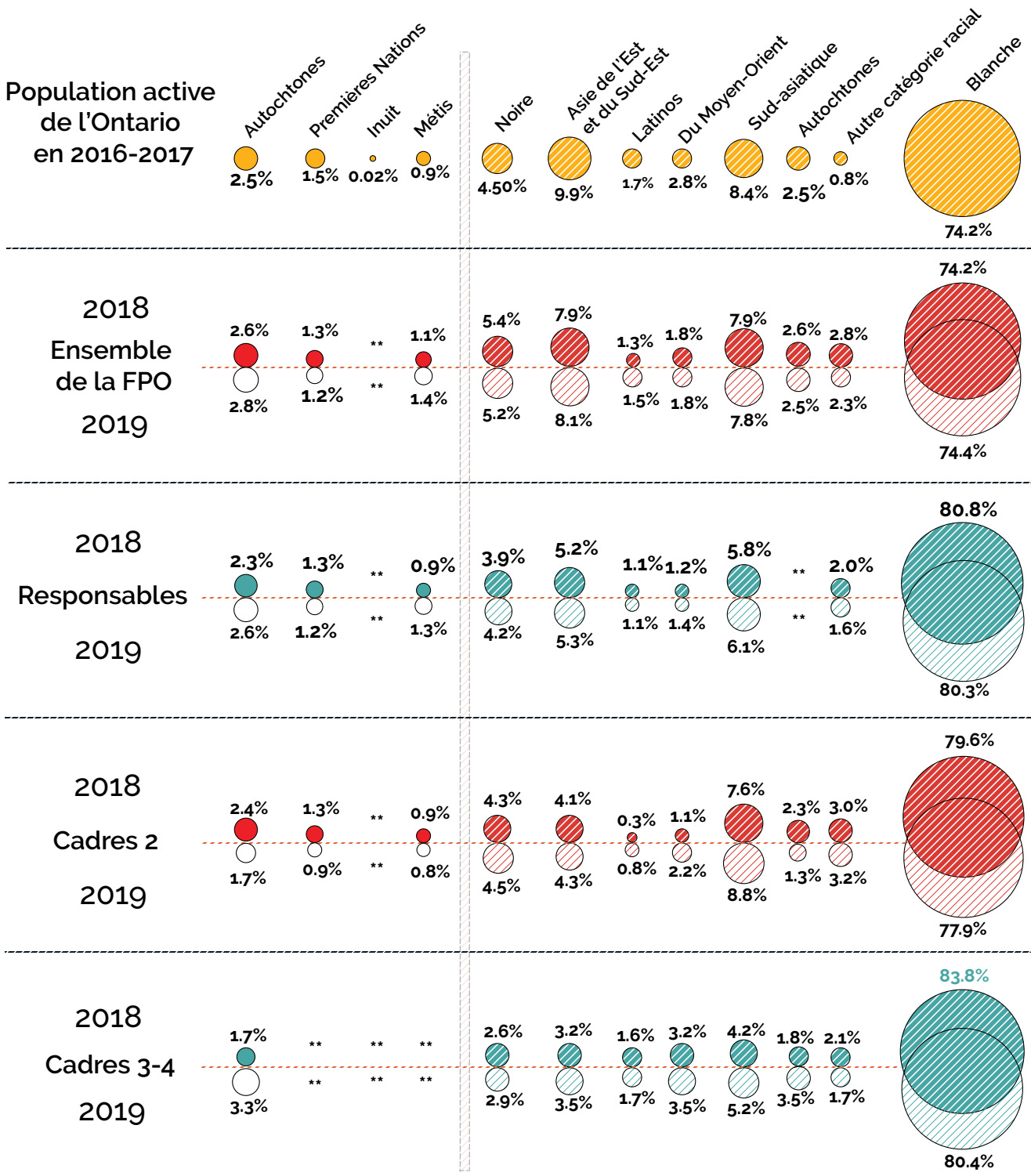
# Diversité à l'échelon de la haute direction de la FPO par rapport à la diversité dans l'ensemble de la FPO et dans la population active de l'Ontario

Les tableaux qui suivent montrent le degré de diversité au sein de la haute direction de la FPO par rapport à l'ensemble de la FPO et à la population active de l'Ontario. Voir les annexes A et B pour obtenir des remarques sur les sources de données.

## Profil sociodémographique de la haute direction de la FPO, 2018-2019



# Profil sociodémographique de la haute direction de la FPO, 2018-2019 – Catégories désagrégées pour l'identité autochtone et la race



## Profil sociodémographique de la haute direction de la FPO, 2018-2019

	Population active de l'Ontario en 2016-2017	Ensemble de la FPO en 2018	Ensemble de la FPO en 2019	Responsables 2018	Responsables 2019	Cadres 2 2018	Cadres 2 2019	Cadres 3-4 2018	Cadres 3-4 2019
<b>Femmes</b>	48.3%	60.1%	58.8%	51.8%	50.1%	52.1%	52.5%	47.3%	51.1%
<b>Francophone</b>	4.0%	7.1%	6.9%	6.8%	6.6%	4.7%	4.1%	4.5%	5.5%
<b>LGBTQ+</b>	2.7%	11.8%	13.0%	11.5%	13.0%	11.3%	13.2%	12.2%	12.5%
<b>Personnes handicapée</b>	16.7%	12.1%	13.2%	9.1%	10.7%	10.1%	9.6%	8.2%	6.2%
<b>Autochtones</b>	2.5%	2.6%	2.8%	2.3%	2.6%	2.4%	1.7%	1.7%	3.3%
Premières Nations	1.5%	1.3%	1.2%	1.3%	1.2%	1.3%	0.9%	**	**
Inuit	0.02%	**	**	**	**	**	**	**	**
Métis	0.9%	1.1%	1.4%	0.9%	1.3%	0.9%	0.8%	**	**
<b>Racialisées</b>	28.3%	22.8%	23.2%	16.4%	17.5%	16.5%	19.9%	13.7%	16.2%
<b>Catégories raciales:</b>									
Noire	4.5%	5.4%	5.2%	3.9%	4.2%	4.3%	4.5%	2.6%	2.9%
Asie de l'Est et du Sud-Es	9.9%	7.9%	8.1%	5.2%	5.3%	4.1%	4.3%	3.2%	3.5%
Latinos	1.7%	1.3%	1.5%	1.1%	1.1%	0.3%	0.8%	1.6%	1.7%
Du Moyen-Orient	2.3%	1.8%	1.8%	1.2%	1.4%	1.1%	2.2%	3.2%	3.5%
Sud-asiatique	8.4%	7.9%	7.8%	5.8%	6.1%	7.6%	8.8%	4.2%	5.2%
Autochtones	2.5%	2.6%	2.5%	2.4%	2.5%	2.3%	1.3%	1.8%	3.5%
Autre catégorie raciale	0.8%	2.8%	2.3%	2.0%	1.6%	3.0%	3.2%	2.1%	1.7%
Blanche	74.2%	74.2%	74.4%	80.8%	80.3%	79.6%	77.9%	83.8%	80.4%
<b>Taux de réponse</b>		61.3%	56.9%	77.5%	77%	86.2%	75.6%	97.5%	81.4%



# La diversité dans les parcours menant à des postes de direction

Cette section fournit les données sociodémographiques disponibles concernant la diversité des groupes dans chacun des quatre parcours qui mènent à des postes à l'échelon de la haute direction, soit les programmes d'encadrement et de mentorat, les programmes de perfectionnement menant à des postes de direction, les plans relatifs à la relève et les listes de présélection de recrutement. Des données sociodémographiques sont présentées concernant les six groupes sous-représentés dans l'ensemble de la FPO ainsi que des données désagrégées concernant la race. Des données désagrégées concernant les populations autochtones (p. ex. les Premières nations, les Inuits ou les Métis) ne sont pas présentées en raison de la petite taille des échantillons.

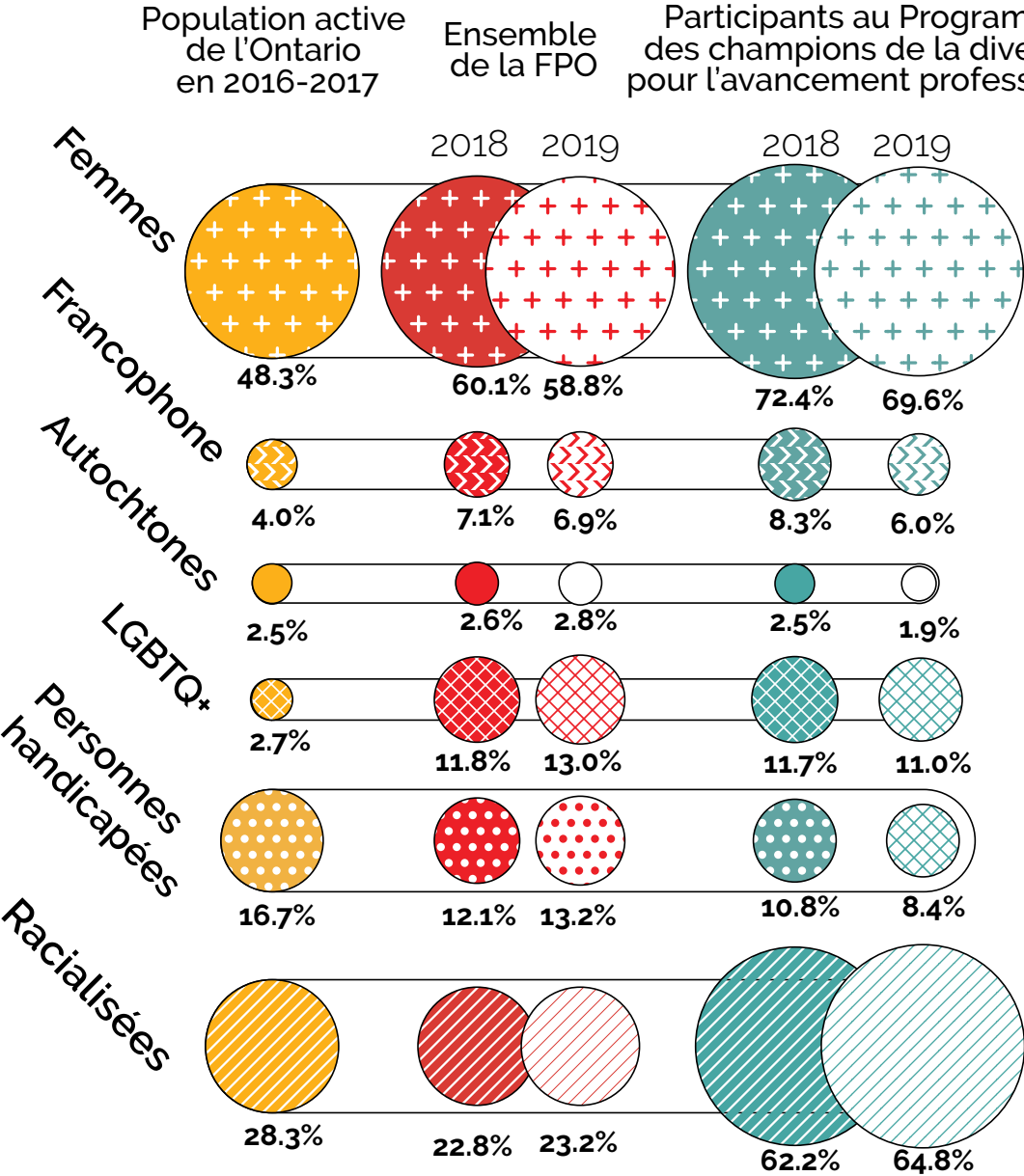
La collecte de données a été effectuée par différents secteurs de programme et à différents moments en fonction du parcours. Les questions et les catégories de réponses utilisées pour recueillir des renseignements sociodémographiques sur les personnes étaient les mêmes que celles utilisées dans le Sondage sur l'expérience employé au sein de la FPO. Voir l'annexe B pour les notes sur ces catégories.

Il est important de noter que ces données présentent une image globale de la FPO depuis le début de la collecte des données dans chacun des parcours. La répartition pour chaque ministère est différente et les ministères fixent des objectifs en fonction de leurs propres résultats plutôt qu'en fonction des résultats obtenus pour l'ensemble de la FPO présentés dans ce rapport. Étant donné la variété des contextes dans lesquels les ministères évoluent (p. ex. la géographie, les marchés du travail, les populations de clients), les ministères sont également encouragés à tenir compte des facteurs qui leur sont propres lors de l'élaboration des plans annuels.

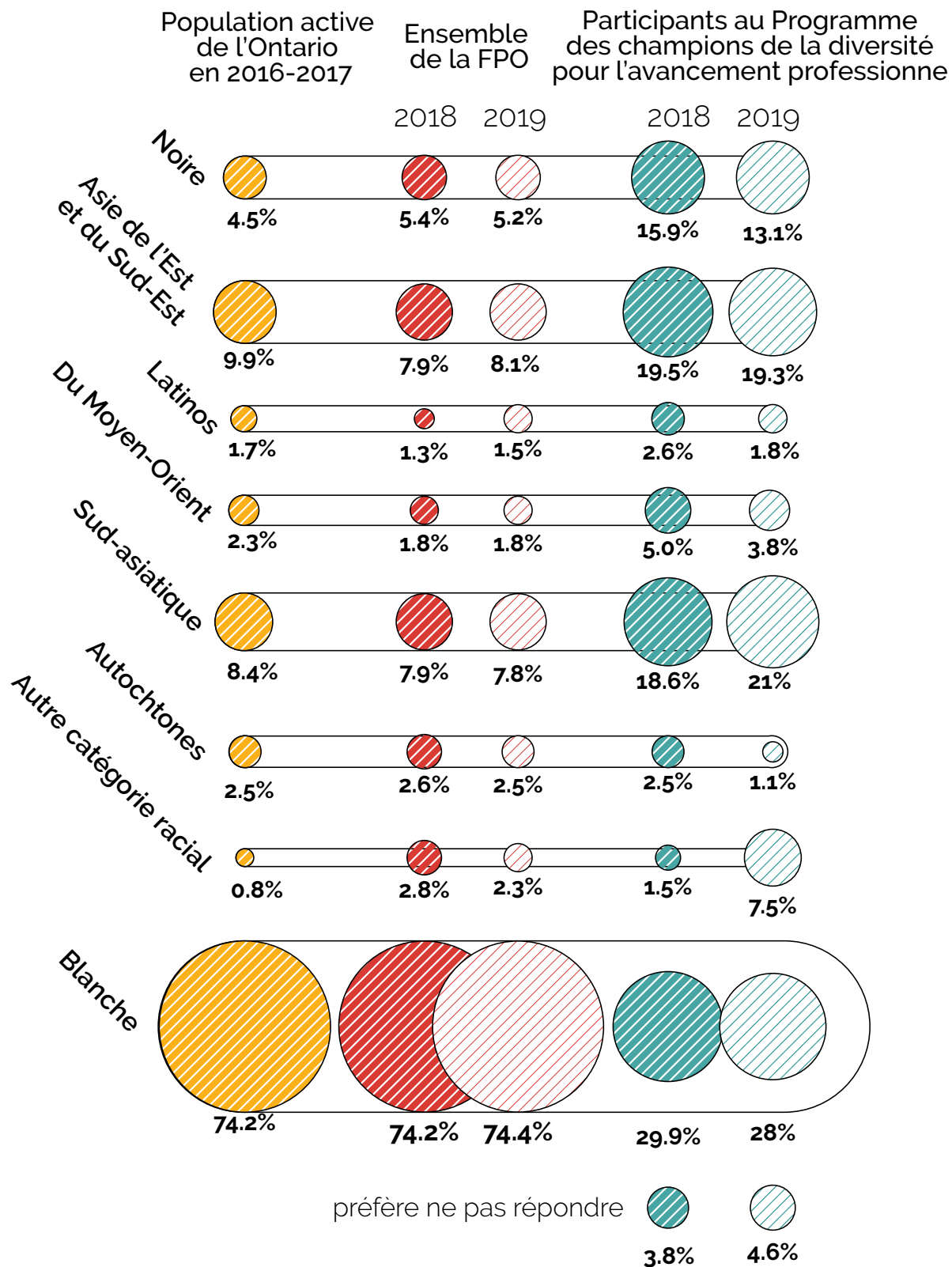
# Encadrement et mentorat

Le tableau suivant présente le nombre de participants au Programme des champions de la diversité pour l'avancement professionnel (PCDAP) de la FPO, ventilé par groupe sociodémographique, pour les deux derniers cycles du programme. Voir la rubrique « Encadrement et mentorat » du présent rapport pour une description du PCDAP.

Profil sociodémographique des participants au Programme des champions de la diversité pour l'avancement professionnel de 2018-2019



# Profil sociodémographique des participants au Programme des champions de la diversité pour l'avancement professionnel de 2018-2019 – Catégories désagrégées pour la race



## Profil sociodémographique des participants au Programme des champions de la diversité pour l'avancement professionnel de 2018-2019

	Population active de l'Ontario en 2016-2017	Ensemble de la FPO en 2018	Ensemble de la FPO en 2019	Candidats du PCDAP 2018	Participants du PCDAP 2018	Candidats du PCDAP 2019	Participants du PCDAP 2019
<b>Femmes</b>	48.3%	60.1%	58.8%	61.5%	72.4%	70.1%	69.6%
<b>Francophone</b>	4.0%	7.1%	6.9%	6.9%	8.3%	6.7%	6.0%
<b>Autochtones</b>	2.5%	2.6%	2.8%	2.4%	2.5%	2.2%	1.9%
<b>LGBTQ+</b>	2.7%	11.8%	13.0%	10.1%	11.7%	11.1%	11.0%
<b>Personnes handicapée</b>	16.7%	12.1%	13.2%	9.7%	10.8%	8.2%	8.4%
<b>Racialisées</b>	28.3%	22.8%	23.2%	57.3%	62.2%	62.5%	64.8%
<b>Catégories raciales:</b>							
Noire	4.5%	5.4%	5.2%	N/A	15.9%	12.8%	12.9%
Asie de l'Est et du Sud-Es	9.9%	7.9%	8.1%	N/A	19.5%	20.2%	19.3%
Latinos	1.7%	1.3%	1.5%	N/A	2.6%	2.1%	1.8%
Du Moyen-Orient	2.3%	1.8%	1.8%	N/A	5.0%	4.4%	3.8%
Sud-asiatique	8.4%	7.9%	7.8%	N/A	18.6%	22.1%	21.0%
Autochtones	2.5%	2.6%	2.5%	N/A	2.5%	2.0%	1.1%
Autre catégorie raciale	0.8%	2.8%	2.3%	N/A	1.5%	1.9%	7.5%
Blanche	74.2%	74.2%	74.4%	N/A	29.9 %	29.7%	28.0%
<b>Préfère ne pas répondre</b>				N/A	3.8%	5.2%	4.6%
<b>Total de participants du PCDAP</b>				1,143	1,052	1,108	943

**Remarques :**

Les données sur le profil sociodémographique des participants ont été recueillies volontairement auprès des employés à l'étape de la demande d'emploi pour les cycles de programme 2018-2019 et 2019-2020. Le taux de réponse global des participants était de 99,1 % en 2018 et de 98 % en 2019.

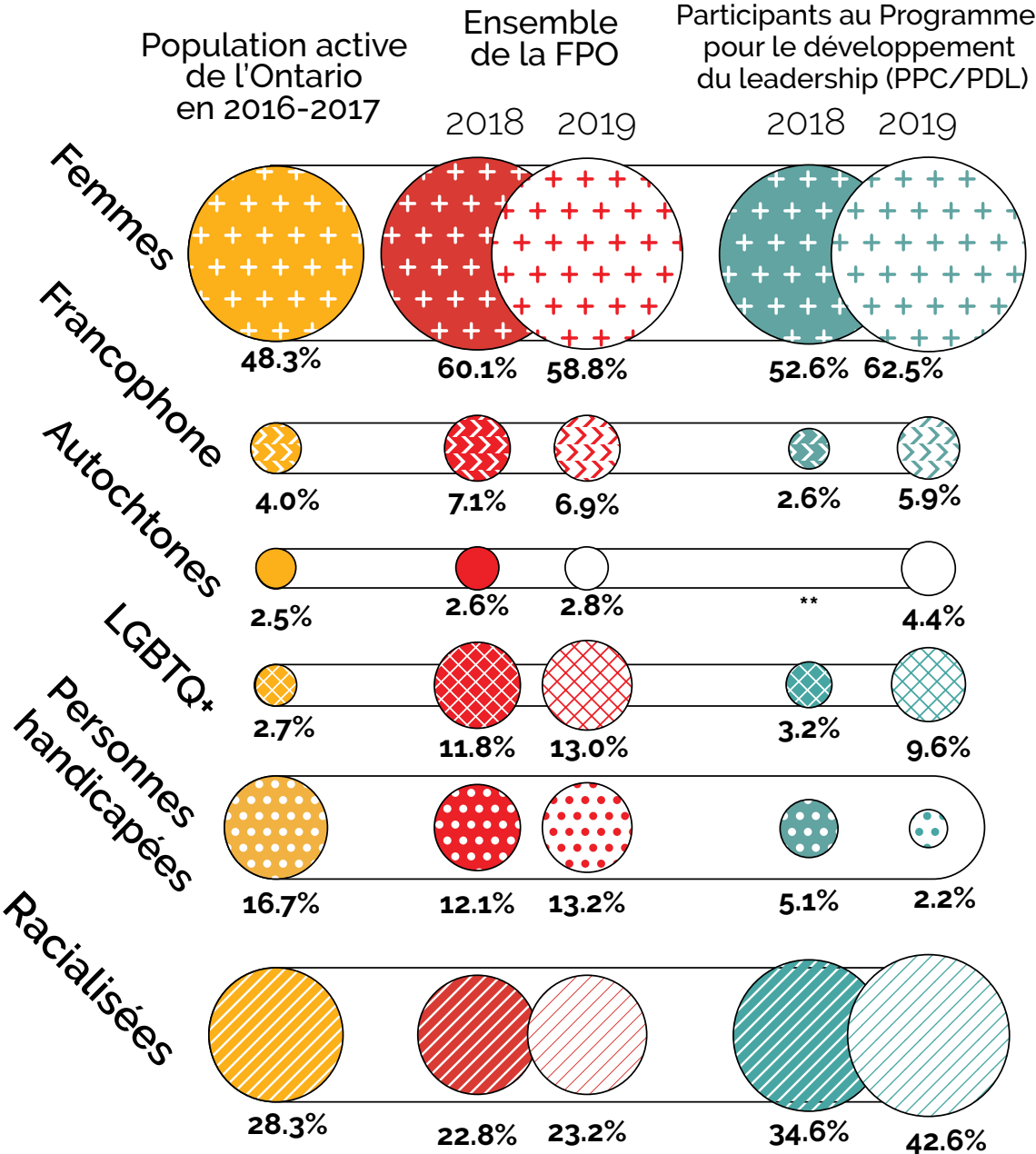
Les données sont ponctuelles et en fonction de taux de réponse variables selon les questions sociodémographiques.

Voir l'annexe B pour obtenir des notes supplémentaires.

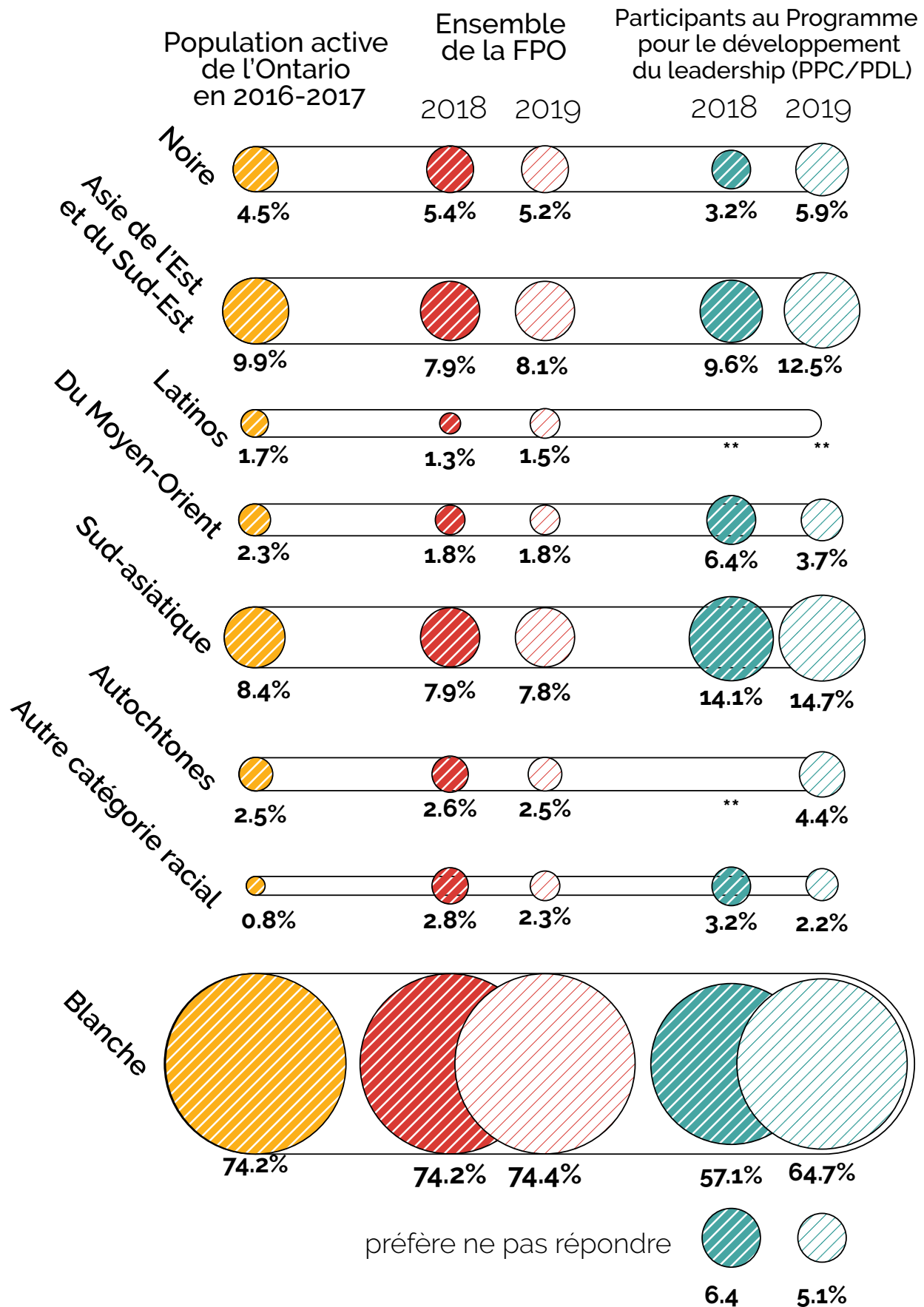
# Programmes pour le développement du leadership

Le tableau suivant résume le profil sociodémographique des participants au Programme de promotion des cadres (PPC) de la FPO et au Programme pour le développement du leadership (PDL) de la FPO. Voir la rubrique « Programmes pour le développement du leadership » du présent rapport pour une description de ce parcours.

Profil sociodémographique des participants aux Programmes pour le développement du leadership de 2018-2019



Profil sociodémographique des participants aux Programmes pour le développement du leadership de 2018-2019 – Catégories désagrégées pour la race



## Profil sociodémographique des participants aux Programmes pour le développement du leadership de 2018-2019

	Population active de l'Ontario en 2016-2017	Ensemble de la FPO en 2018	Ensemble de la FPO en 2019	Participants au Programme pour le développement du leadership (PPC/PDL) 2018	Participants au Programme pour le développement du leadership (PPC/PDL) 2019
<b>Femmes</b>	48.3%	60.1%	58.8%	52.6%	62.5%
<b>Francophone</b>	4.0%	7.1%	6.9%	2.6%	5.9%
<b>Autochtones</b>	2.5%	2.6%	2.8%	**	4.4%
<b>LGBTQ+</b>	2.7%	11.8%	13.0%	3.2%	9.6%
<b>Personnes handicapée</b>	16.7%	12.1%	13.2%	5.1%	2.2%
<b>Racialisées</b>	28.3%	22.8%	23.2%	34.6%	42.6%
<b>Catégories raciales:</b>					
Noire	4.5%	5.4%	5.2%	3.2%	5.9%
Asie de l'Est et du Sud-Es	9.9%	7.9%	8.1%	9.6%	12.5%
Latinos	1.7%	1.3%	1.5%	**	**
Du Moyen-Orient	2.3%	1.8%	1.8%	6.4%	3.7%
Sud-asiatique	8.4%	7.9%	7.8%	14.1%	14.7%
Autochtones	2.5%	2.6%	2.5%	**	4.4%
Autre catégorie raciale	0.8%	2.8%	2.3%	3.2%	2.2%
Blanche	74.2%	74.2%	74.4%	57.1%	64.7%
<b>Préfère ne pas répondre</b>				6.4%	5.1%
<b>Nombre total de participants</b>				156	136



## Remarques :

Les données sont combinées à partir des profils des participants de deux programmes de la FPO : le Programme de promotion des cadres et le Programme pour le développement du leadership. Les programmes dirigés par un ministère ne font pas partie de cette analyse.

Les participants au PPC sont nommés par leur ministère et doivent être désignés comme successeurs à un poste de responsable.

Les participants au Programme pour le développement du leadership sont invités à participer après avoir fait l'Évaluation pour l'inclusion dans le Programme pour le développement du leadership (EIPDL). Les participants à l'EIPDL sont nommés par leur ministère et doivent être désignés comme successeurs à un poste de directeur.

Les données sont basées sur des renseignements sociodémographiques fournis volontairement par les participants au programme. Les données sont ponctuelles et en fonction de taux de réponse variables selon les questions sociodémographiques. Les taux de réponse globaux étaient de 96,1 % en 2018 et de 93 % en 2019.

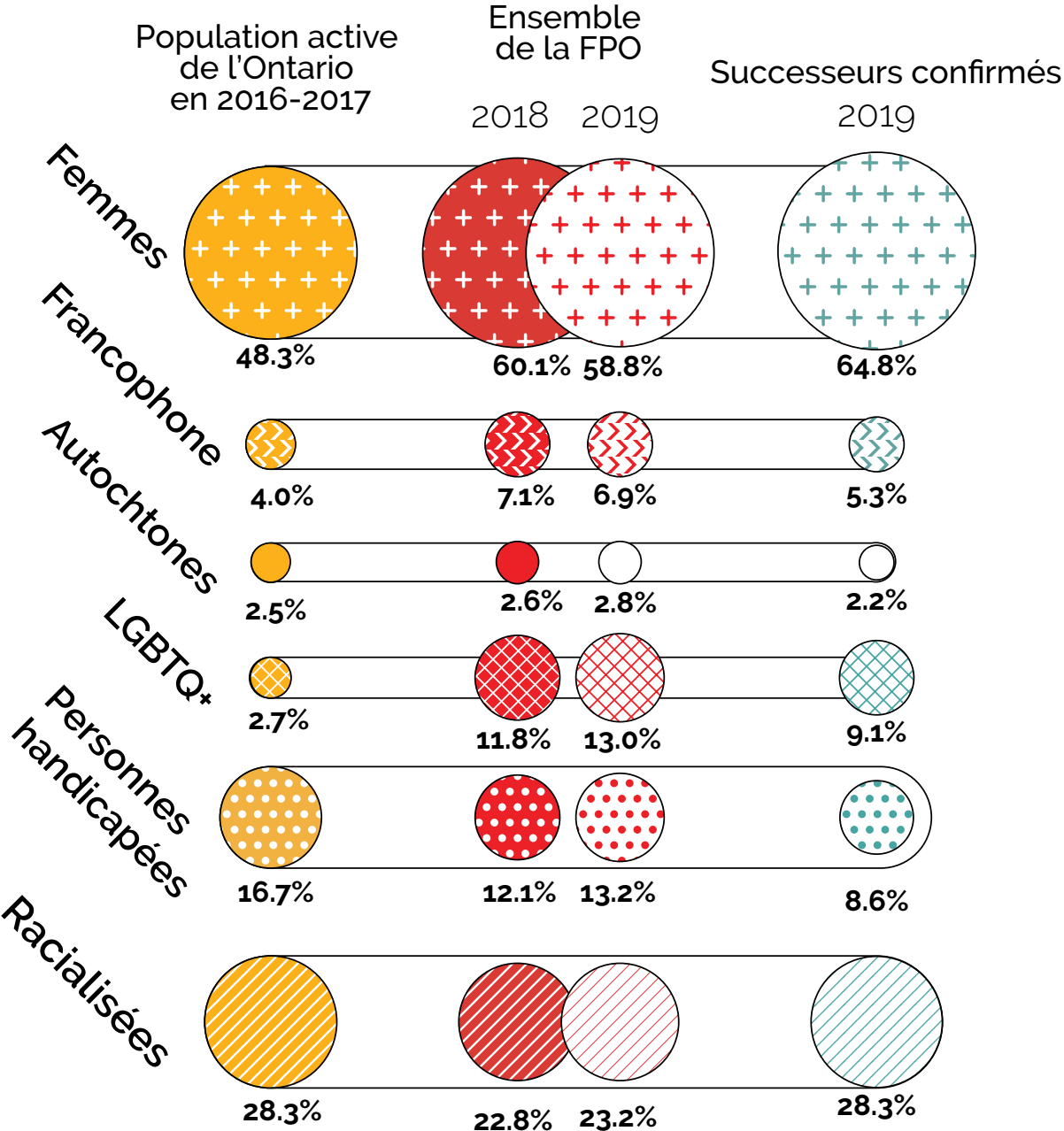
Les cellules sont vides et marquées d'un double astérisque (\*\*) si le nombre de répondants est inférieur à cinq. Les données sont supprimées en raison de la faible taille de l'échantillon afin d'éviter toute identification éventuelle des personnes et de protéger la vie privée.

Voir l'annexe B pour obtenir des notes supplémentaires.

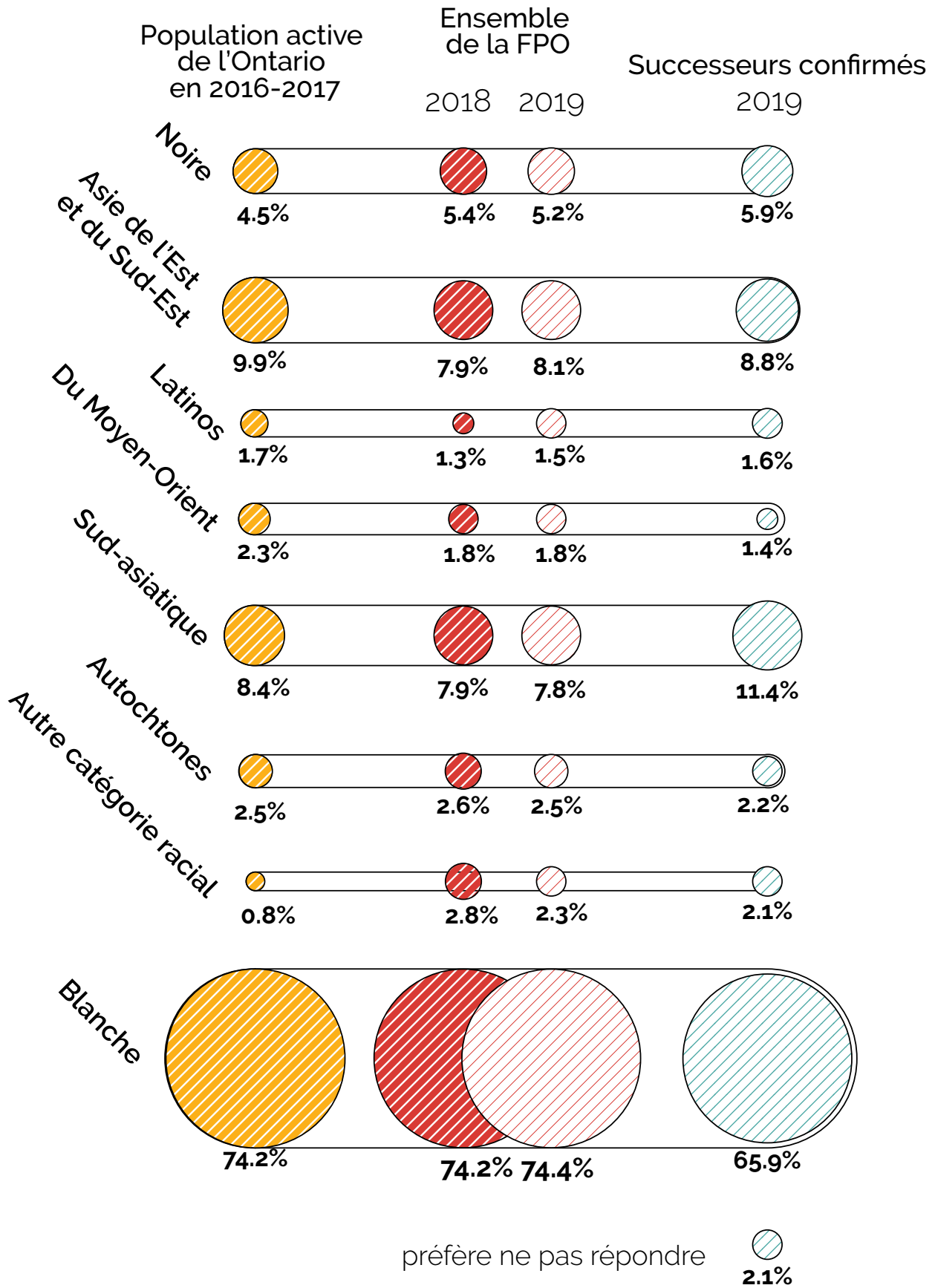
# Plans relatifs à la relève

Le tableau suivant présente les données sociodémographiques qui ont été recueillies de manière volontaire par les ministères en 2020 auprès de personnes qui ont été confirmées comme successeurs à des postes de cadre au sein de leur ministère. Voir la rubrique « Plans relatifs à la relève » du présent rapport pour une description de ce parcours.

## Profil sociodémographique des successeurs confirmés de 2019-2020



Profil sociodémographique des successeurs confirmés de 2019-2020 –  
Catégories désagrégées pour la race



## Profil sociodémographique des successeurs confirmés de 2019-2020

	Population active de l'Ontario en 2016-2017	Ensemble de la FPO en 2018	Ensemble de la FPO en 2019	Successeurs confirmés
<b>Femmes</b>	48.3%	60.1%	58.8%	64.8%
<b>Francophone</b>	4.0%	7.1%	6.9%	5.3%
<b>Autochtones</b>	2.5%	2.6%	2.8%	2.2%
<b>LGBTQ+</b>	2.7%	11.8%	13.0%	9.1%
<b>Personnes handicapée</b>	16.7%	12.1%	13.2%	8.6%
<b>Racialisées</b>	28.3%	22.8%	23.2%	28.3%
<b>Catégories raciales:</b>				
Noire	4.5%	5.4%	5.2%	5.9%
Asie de l'Est et du Sud-Es	9.9%	7.9%	8.1%	8.8%
Latinos	1.7%	1.3%	1.5%	1.6%
Du Moyen-Orient	2.3%	1.8%	1.8%	1.4%
Sud-asiatique	8.4%	7.9%	7.8%	11.4%
Autochtones	2.5%	2.6%	2.5%	2.2%
Autre catégorie raciale	0.8%	2.8%	2.3%	2.1%
Blanche	74.2%	74.2%	74.4%	65.9%
<b>Préfère ne pas répondre</b>				2.1%
<b>Total des réponses au sondage</b>				580

**Remarques :**

Sur 24 ministères, 19 ont envoyé une enquête sociodémographique à un total de 962 successeurs désignés entre janvier et avril 2020. L'enquête a enregistré un taux de réponse de 60 %.

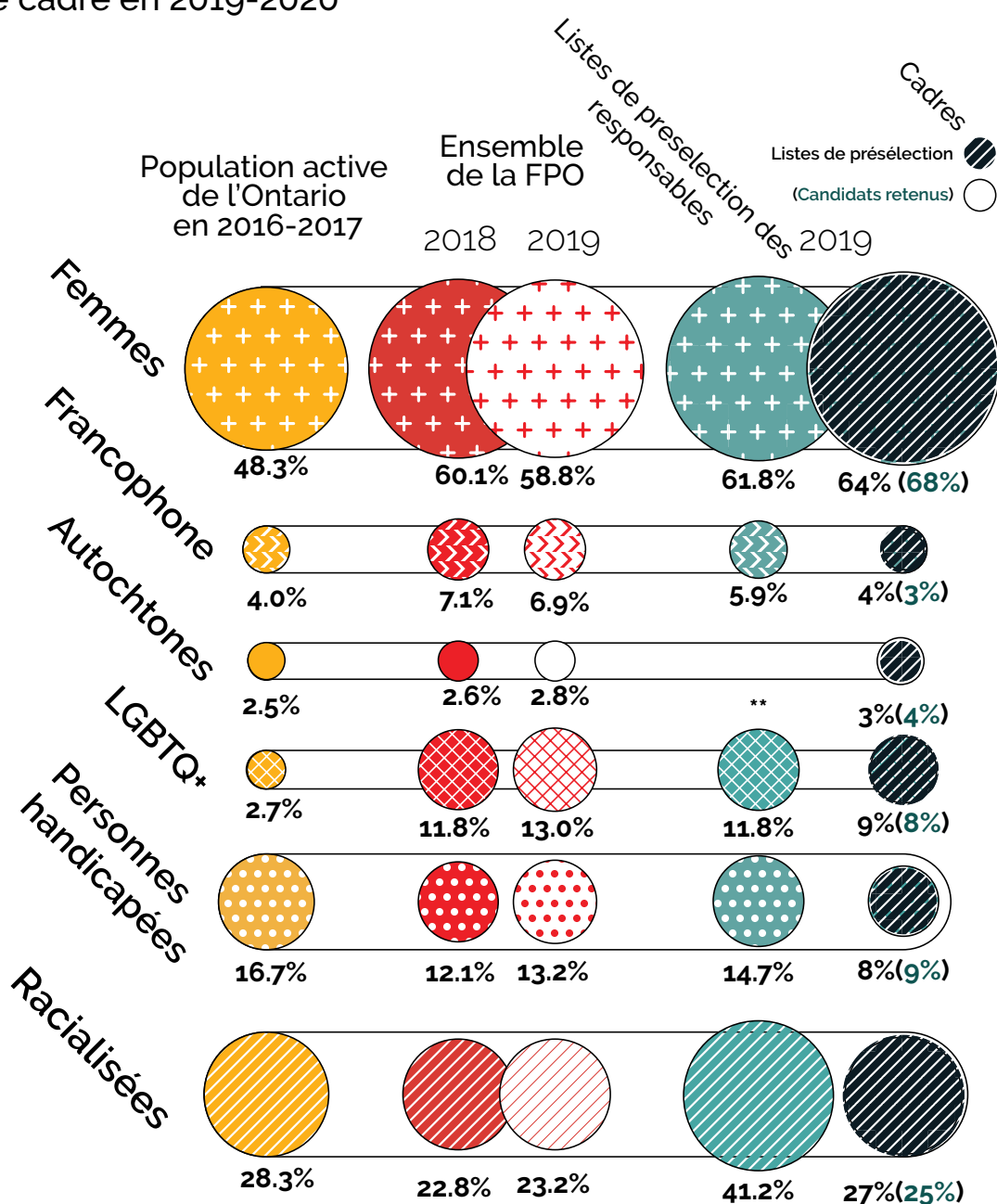
Ces données représentent les personnes qui ont été avisées qu'elles étaient suggérées comme successeurs potentiels et qui ont confirmé leur intérêt à être successeur, ont reçu une notification dans le système de gestion du talent de la FPO, ainsi que d'autres successeurs suivis par les ministères.

Voir l'annexe B pour obtenir des notes supplémentaires.

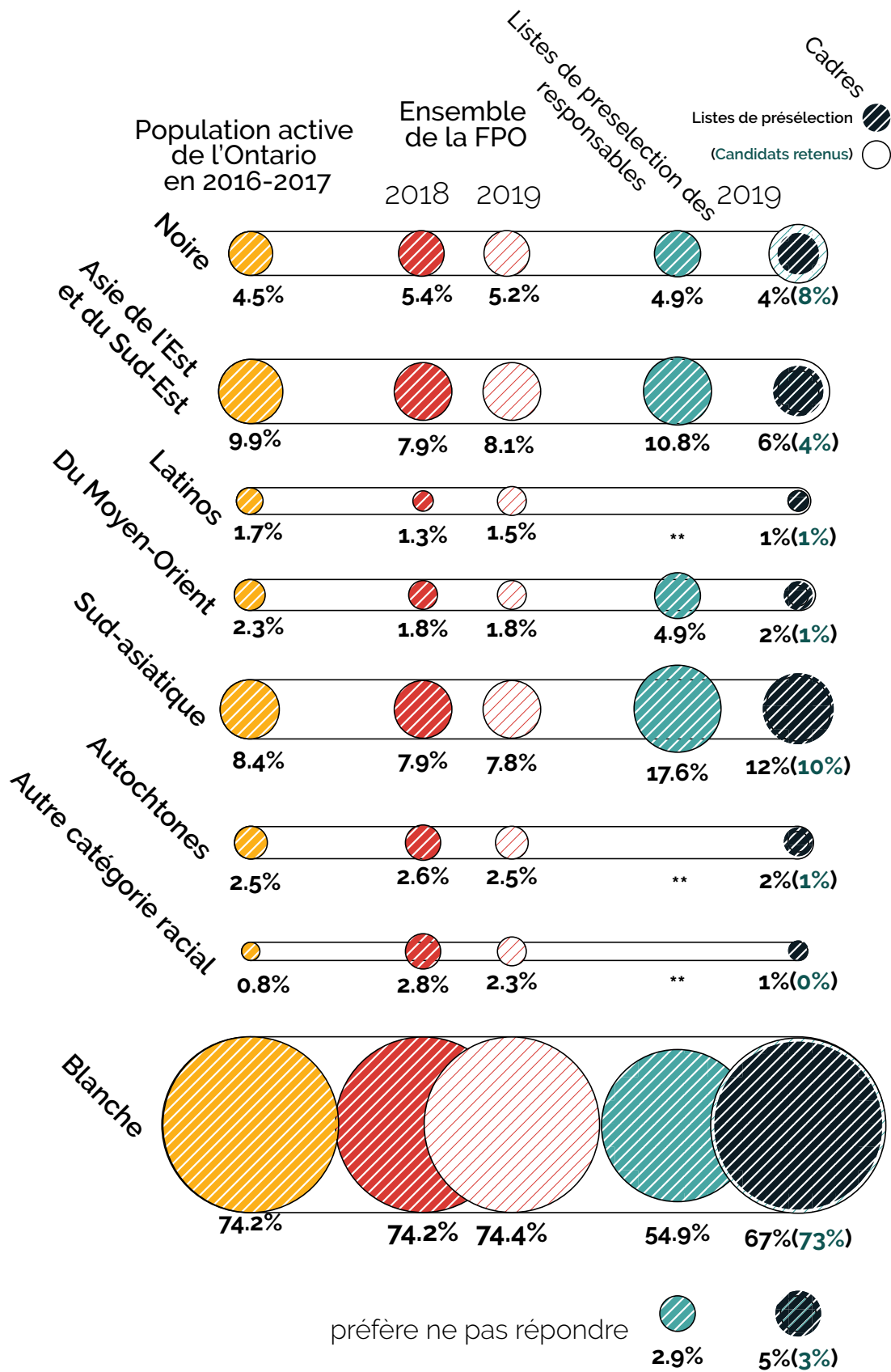
# Listes de présélection pour le recrutement

Les tableaux suivants présentent les données sociodémographiques qui ont été recueillies de manière anonyme et volontaire auprès de personnes présélectionnées pour des postes de chef ou de cadre en 2019-2020. Voir la rubrique « Listes de présélection pour le recrutement » du présent rapport pour une description de ce parcours.

## Profil sociodémographique des personnes présélectionnées pour des postes de chef et de cadre en 2019-2020



# Profil sociodémographique des personnes présélectionnées pour des postes de chef et de cadre en 2019-2020 – Catégories désagrégées pour la race



## Profil sociodémographique des personnes présélectionnées pour des postes de chef et de cadre en 2019-2020

	Population active de l'Ontario en 2016-2017	Ensemble de la FPO en 2018	Ensemble de la FPO en 2019	Listes de présélection des responsables 2019	Listes de présélection des cadres 2019	Cadres – Candidats retenus en 2019
<b>Femmes</b>	48.3%	60.1%	58.8%	61.8%	64%	68%
<b>Francophone</b>	4.0%	7.1%	6.9%	5.9%	4%	3%
<b>Autochtones</b>	2.5%	2.6%	2.8%	**	3%	4%
<b>LGBTQ+</b>	2.7%	11.8%	13.0%	11.8%	9%	8%
<b>Personnes handicapée</b>	16.7%	12.1%	13.2%	14.7%	8%	9%
<b>Racialisées</b>	28.3%	22.8%	23.2%	41.2%	27%	25%
<b>Catégories raciales:</b>						
Noire	4.5%	5.4%	5.2%	4.9%	4%	8%
Asie de l'Est et du Sud-Es	9.9%	7.9%	8.1%	10.8%	6%	4%
Latinos	1.7%	1.3%	1.5%	**	1%	1%
Du Moyen-Orient	2.3%	1.8%	1.8%	4.9%	2%	1%
Sud-asiatique	8.4%	7.9%	7.8%	17.6%	12%	10%
Autochtones	2.5%	2.6%	2.5%	**	2%	1%
Autre catégorie raciale	0.8%	2.8%	2.3%	**	1%	0%
Blanche	74.2%	74.2%	74.4%	54.9%	67%	73%
<b>Préfère ne pas répondre</b>				2.9%	5%	3%



### **Remarques :**

Les données relatives aux personnes présélectionnées pour des postes de chef ont été recueillies entre avril 2019 et mars 2020 dans le cadre de 58 concours, auprès de 102 répondants, soit un taux de réponse global de 56 %. Cela représente 34,5 % de tous les concours pour chefs organisés pendant cette même période. Les données sur les candidats retenus ne sont pas connues, car l'enquête était anonyme.

Les données relatives aux personnes présélectionnées pour des postes de cadre ont été recueillies en octobre 2019 et en mars 2020. Elles sont assorties d'un taux de réponse global de 63 %. Ces données n'incluent que les concours de cadres ayant fait l'objet d'un suivi officiel et ne comprennent pas les nominations directes.

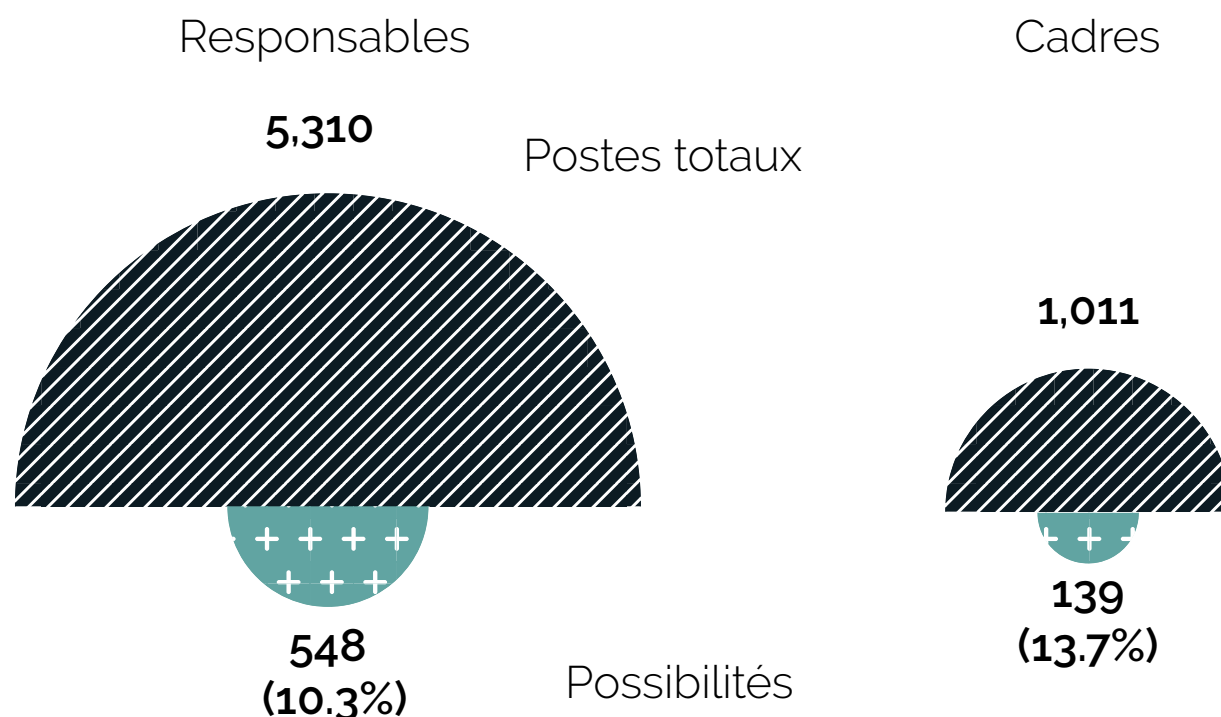
Les cellules sont vides et marquées d'un double astérisque (\*\*) pour indiquer les données supprimées en raison de la faible taille de l'échantillon et afin d'éviter toute identification éventuelle des personnes et de protéger la vie privée.

Voir l'annexe B pour obtenir des notes supplémentaires.

## Possibilités de postes de direction

Le tableau suivant indique le nombre de possibilités (c'est-à-dire de postes à pourvoir) qui auraient pu être utilisées en 2019-2020 pour accroître la diversité dans les équipes de direction. Les possibilités renvoient aux promotions, aux embauches et aux réembauches sur une période de 12 mois. Voir la rubrique « Suivi des possibilités en matière de postes de direction » pour obtenir plus de renseignements.

### Possibilités en matière de postes de direction dans les postes de cadre et de haute direction, 2019



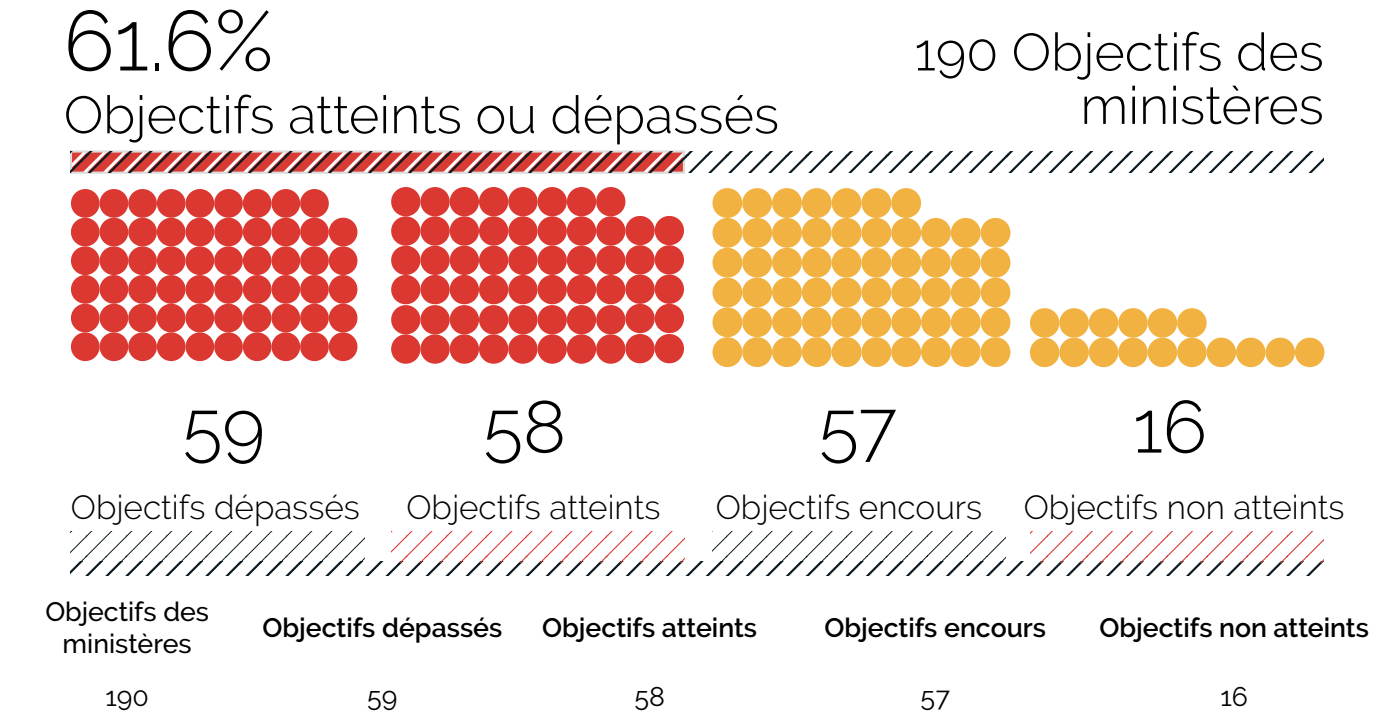
FPO	Responsables	Cadres
<b>Postes totaux</b>	5,310	1,011
<b>Possibilités</b>	548 (10.3%)	139 (13.7%)

# Objectifs des ministères pour 2019

À partir de 2019, les ministères fixent des objectifs basés sur des données pour les groupes sous-représentés, en se concentrant sur les quatre parcours qui mènent généralement à un poste de haute direction. Les ministères rendent compte chaque année de leurs objectifs, par exemple des progrès annuels réalisés pour les atteindre. Cela permet de déterminer si les ministères fixent des objectifs réalistes et réalisables, en plus de cerner les domaines qui requièrent davantage d'outils et de soutien.

Les données ci-dessous montrent dans quelle mesure les ministères ont atteint leurs objectifs annuels l'année dernière.

## Statut des objectifs pour 2019



# Prochaines étapes



La diversification de la haute direction de la FPO est une priorité essentielle pour notre organisation. La réalisation de cet objectif renforcera nos effectifs et notre efficacité dans la prestation des services publics. Nos cadres s'engagent à faire le travail et sont responsables de nous amener là où nous devons être en tant qu'organisation.

Le Bureau de la diversité inclusive de la FPO continuera de travailler en étroite collaboration avec la Direction générale de l'action contre le racisme, le Bureau de l'accessibilité au sein de la FPO et la communauté des RH afin d'améliorer le processus d'établissement, de suivi et de compte rendu des objectifs des ministères en matière de diversification de la haute direction.

À l'automne 2020, les ministères seront invités à ajuster leurs engagements annuels afin de les harmoniser avec l'objectif de la FPO pour 2025 consistant à atteindre la parité avec la population active de l'Ontario pour les groupes les plus sous-représentés dans la haute direction. Cette occasion de réexamen et d'ajustement reflète l'agilité de l'approche de notre organisation en matière de diversification de la haute direction. Nous sommes également attentifs au monde réel à l'intérieur et à l'extérieur de la FPO, dont la composition démographique évolue au fil du temps et qui est de plus en plus consciente de la nécessité du changement.

Un travail essentiel est également en cours pour renforcer les capacités organisationnelles et améliorer la culture de la connaissance et des compétences à l'aide de données sociodémographiques. La croissance dans ces domaines permet d'établir la base de données probantes en faveur du changement et pour une mesure efficace du rendement qui nous permettra de suivre les réussites et de continuer à faire les interventions

nécessaires pour accroître la diversité au sein de nos hautes directions. Les meilleures pratiques sont déjà échangées entre les domaines de programme et les plateformes, et des groupes de travail sont créés pour aider les ministères, les domaines de programme et les professionnels des RH à échanger des idées, à recevoir le soutien nécessaire et à célébrer les réussites.

En outre, le Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT) et le ministère des Services gouvernementaux et des Services aux consommateurs (MSGSC) s'efforcent de permettre la collecte de renseignements sociodémographiques dans le Réseau d'information sur les ressources humaines (Réseau WIN). Cette démarche répond à l'appel croissant en faveur d'une approche durable à long terme pour mieux comprendre la diversité de la main-d'œuvre de la FPO. C'est un exemple de l'engagement permanent de la FPO à collecter des données sur la diversité raciale et autres afin de comprendre les résultats pour divers groupes.

Les données probantes sont la clé de notre réussite. Nous utilisons les bases solides fournies par le Sondage des employés de la FPO. Nous prenons des mesures à la fois pratiques et innovantes pour répondre aux besoins immédiats en données des programmes correspondant aux parcours menant à des postes de direction. De plus, nous mettons en place des approches à l'échelle du gouvernement qui favorisent l'uniformité et la convivialité des données sociodémographiques dans l'ensemble de la FPO.

Nous continuerons d'améliorer notre collecte de données, d'utiliser au mieux nos outils et d'accroître notre capacité à fournir des rapports clairs et pertinents sur la diversification de la haute direction. Nous resterons responsables, tout en soutenant les ressources humaines stratégiques et les interventions plus générales en matière de main-d'œuvre pour susciter des changements significatifs. La diversification de la haute direction renforcera la capacité de la FPO à réaliser les priorités du gouvernement et à mieux servir la population de l'Ontario.

# Annexe A : Données sur la population active de l'Ontario

La FPO utilise les données les plus récentes sur l'Ontario provenant du Recensement du Canada (ou d'autres données de Statistique Canada si les données du recensement ne sont pas accessibles) pour évaluer la diversité de la population active de l'Ontario. Ces données comprennent toutes les personnes qui travaillent en Ontario ou qui sont à la recherche d'un emploi. Ce qui suit indique les sources de données utilisées pour chaque groupe sous-représenté et certaines de leurs limites.

**Les femmes** : Statistique Canada, Recensement du Canada de 2016.

**Les francophones** : Statistique Canada, Recensement du Canada de 2016.

**La communauté LGBTQ+** : Les données de l'Enquête sur la santé dans les collectivités canadiennes, 2017, sont utilisées, car ces données ne sont pas accessibles pour le Recensement de 2016. Dans cette enquête, le chiffre pour la communauté LGBTQ+ représente uniquement les personnes qui s'identifient comme gays, lesbiennes ou bisexuels. Il n'inclut pas toutes les orientations sexuelles au sein de la communauté LGBTQ+, ni les personnes transgenres ou non binaires. Contrairement aux données du Recensement de 2016 sur la population active, il n'inclut pas les personnes qui n'ont pas d'emploi, mais qui en cherchent activement un. En outre, les experts nous avertissent qu'il est difficile de compter cette population avec précision et il est reconnu que ce chiffre est probablement inférieur à la population réelle.

**Les personnes handicapées** : Enquête canadienne sur l'incapacité, 2017. Les personnes handicapées peuvent être sous-représentées en milieu de travail en raison d'un faible niveau d'éducation, du manque d'expérience professionnelle précoce, de la gravité de leur handicap et de l'offre de mesures d'adaptation sur le lieu de travail. Les personnes handicapées se heurtent également à des obstacles qui les découragent de chercher un emploi. En voici quelques exemples :

- le revenu d'emploi escompté serait inférieur à leur revenu actuel;
- ils perdraient des aides supplémentaires (p. ex. le régime d'assurance-médicaments ou le logement);

- le manque de transport adapté;
- la famille ou les amis les découragent de travailler;
- peu d'emplois sont offerts dans la région;
- les problèmes d'accessibilité au moment de faire une demande d'emploi.

Les taux d'emploi des personnes handicapées sont nettement plus faibles en Ontario que pour les autres groupes. Plus de 240 000 Ontariens handicapés sans emploi pourraient être des candidats potentiels à l'emploi s'ils étaient correctement accueillis sur un marché du travail inclusif et non discriminatoire (source : Enquête canadienne sur l'incapacité, 2017).

**L'identité autochtone** : Statistique Canada, Recensement du Canada de 2016. Les répondants « autochtones » sont issus de la variable « peuples autochtones » de Statistique Canada et comprennent les répondants qui ont répondu « oui » à la question 18 du Recensement [« Cette personne est-elle un Autochtone, c'est-à-dire Première Nation (Indien de l'Amérique du Nord), Métis ou Inuk (Inuit)? »]. Les peuples autochtones sont probablement sous-représentés dans ces chiffres en raison de divers obstacles qui entraînent à la fois un faible taux de réponse au Recensement du Canada et une participation au marché du travail inférieure à celle des populations non autochtones.

**Les personnes racialisées** : Statistique Canada, Recensement du Canada de 2016. Les données de Statistique Canada pour les « minorités visibles » sont utilisées.

**Catégories raciales (Noirs, Asiatiques de l'Est ou du Sud-Est, Latinoss, personnes du Moyen-Orient, Sud-asiatiques, autres catégories raciales, Blancs)** : Statistique Canada, Recensement du Canada de 2016. Notez que les catégories raciales individuelles ne correspondent pas au nombre total de répondants dans la « catégorie Racialisées » parce que a) les répondants pouvaient s'identifier à plus d'une race; et b) la [Formule de Statistique Canada pour le calcul de la « minorité visible »](#) a été utilisée pour calculer les « personnes racialisées »

Les données sur la représentation des personnes transgenres et non binaires en Ontario ne sont pas disponibles actuellement. La FPO suivra de plus près la représentation de cette population dans les années à venir.

Ce qui importe, c'est que les renseignements sur la main-d'œuvre ne correspondent pas toujours à la population globale.

# Annexe B : Données sur la diversité de la FPO et de sa haute direction

Les données sur la composition sociodémographique de la FPO et de ses dirigeants proviennent du Sondage sur l'expérience employé au sein de la FPO réalisé chaque année. Le sondage recueille des données auprès de tous les employés de la FPO, y compris ceux de la Police provinciale de l'Ontario.

Les données sur la composition sociodémographique des personnes des quatre parcours menant à des postes de direction proviennent de divers sondages administrés par les secteurs de programme responsables de chaque parcours. Par souci d'uniformité, les questions et les catégories utilisées dans ces sondages reflètent celles utilisées dans le Sondage sur l'expérience employé au sein de la FPO.

- Les personnes peuvent avoir choisi plus d'un groupe ou plus d'une catégorie sociodémographique. Ainsi, les pourcentages ne totalisent pas 100 %.
- Les répondants ont déclaré eux-mêmes leur niveau de classification des emplois.
  - « Responsables » signifie « un responsable, ou inspecteur de la PPO ou l'équivalent ».
  - « Cadre 2 » signifie « directrice ou directeur, surintendante ou surintendant de la Police provinciale de l'Ontario, surintendante principale ou surintendant principal de la Police provinciale de l'Ontario ou leurs équivalents ».
  - « Cadre 3-4 » signifie « sous-ministre adjointe ou adjoint ou sous-ministre associée ou associé, commandante provinciale ou commandant provincial de la PPO ou leurs équivalents ».
- Les cellules sont vides et marquées d'un double astérisque (\*\*) s'il y a moins de 10 répondants pour une catégorie donnée. Les données sont supprimées en raison de la faible taille de l'échantillon afin d'éviter toute identification éventuelle des personnes et de protéger la vie privée.



- Les données sont ponctuelles et basées sur des taux de participation et des tailles d'échantillon variables pour chaque catégorie.
- Les taux de réponse sont des estimations pour une approximation générale et ne doivent pas être déclarés autrement.
- Notes sur les sources de données pour les groupes sous-représentés :
  - Voir les questions du sondage [en ligne](#) pour savoir comment les groupes sous-représentés dans ce rapport ont été classés et comptés.
  - Les répondants « autochtones » sont ceux qui ont répondu « oui » à la question « Êtes-vous Autochtone? (des Premières Nations, Inuit, Métis). » Les estimations concernant spécifiquement les employés autochtones déclarés avec d'autres catégories raciales désagrégées sont calculées en fonction des répondants qui ont sélectionné « Autochtone » en réponse à la question « Quelle est la catégorie raciale qui vous décrit le mieux? »; les estimations calculées de cette manière peuvent varier légèrement de celles calculées sur la base de la question « Oui/Non » ci-dessus, en raison de petites variations dans l'échantillon entre les différentes questions.
  - Les catégories raciales et le mode de calcul des « personnes racialisées » sont fondés sur les [Normes relatives aux données contre le racisme de l'Ontario](#). La variable Racialisées est dérivée des réponses à la question « Quelle est la catégorie raciale qui vous décrit le mieux? » et est comparable à la catégorie des minorités visibles de Statistique Canada. Notez que les tableaux présentant des données désagrégées sur les catégories raciales ne correspondent pas à un nombre total de personnes racialisées, car les répondants peuvent sélectionner plus d'une catégorie raciale. Les personnes sont comptées comme « racialisées » si elles le souhaitent :
    1. Noirs; de l'Asie du Sud, de l'Est ou du Sud-Est; Latinoss ou du Moyen-orient; seuls ou en combinaison les uns avec les autres; 2. Noirs, de l'Asie du Sud, de l'Est ou du Sud-Est en combinaison avec Blanc. Les Latinoss et les Moyen-Orientaux en combinaison avec les Blancs ne seraient pas considérés comme racialisés et ne seraient donc pas inclus dans la variable Racialisées.

