



Revu par le SMA(Svcs Ex) conformément à la *Loi sur l'accès à l'information*. Renseignements NON CLASSIFIÉS.

Évaluation de la diversité et de l'inclusion (Programme de gestion de l'Équipe de la Défense)



Comité de la mesure du rendement et
de l'évaluation

Septembre 2020

1258-3-027 (SMA[Svcs Ex])

Table des matières

Sigles et abréviations	Error! Bookmark not defined.
Sommaire	Error! Bookmark not defined.
1.0 Introduction	1
1.1 Contexte de l'évaluation	Error! Bookmark not defined.
1.2 Profil du programme	Error! Bookmark not defined.
1.3 Couverture de l'évaluation	5
2.0 Constatations et recommandations	7
2.1 Pertinence – Harmonisation avec les priorités du gouvernement	7
2.2 Rendement – Atteinte des résultats escomptés (efficacité)	9
2.3 Rendement – Conception et réalisation (mesure du rendement)	17
Annexe A – Plan d'action de la direction	A-Error! Bookmark not defined.
Annexe B – Modèle logique : programme de gestion de l'Équipe de la Défense.. B-	Error! Bookmark not defined.
Annexe C – Modèle logique de la diversité et de l'inclusion.....	C-1
Annexe D – Aperçu des intervenants en matière de diversité et d'inclusion	D-1
Annexe E – Matrice d'évaluation.....	E-Error! Bookmark not defined.
Annexe F – Méthodologie et limitations de l'évaluation	F-Error! Bookmark not defined.
Annexe G – Examen des pratiques exemplaires dans la mesure de la diversité et de l'inclusion	G-1
Annexe H – Mécanismes permettant de cerner les enjeux et les obstacles systémiques	H-1

Sigles et abréviations

ACS+	Analyse comparative entre les sexes plus
AF	Année financière
BC	Bureau consultatif
BPR	Bureau de première responsabilité
BVG	Bureau du vérificateur général du Canada
CPM	Chef du personnel militaire
CRC	Centre de responsabilité commune
DDPD	Directeur – Droits de la personne et diversité
DESDI	Directeur – Égalité entre les sexes, diversité et inclusion
DGRAPM	Directeur général – Recherche et analyse (Personnel militaire)
DIPG	Directeur – Intégration de la perspective des genres
Dir PSE	Directeur – Programmes et services liés à l'effectif
EE	Équité en matière d'emploi
EMIS	État-major interarmées stratégique
ETP	Équivalent temps plein
FAC	Forces armées canadiennes
GC	Gouvernement du Canada
GCD	Groupe consultatif de la Défense
LEE	<i>Loi sur l'équité en matière d'emploi</i>
MDN	Ministère de la Défense nationale
PAD	Plan d'action de la direction
PANC	Plan d'action national du Canada
PGED	Programme de gestion de l'Équipe de la Défense
PIR	Profil de l'information sur le rendement
RH	Ressources humaines
Sec gén	Secrétaire général
SM	Sous-ministre
SMA(RH-Civ)	Sous-ministre adjoint (Ressources humaines – Civils)
SMA(Svcs Ex)	Sous-ministre adjoint (Services d'examen)

Sommaire

But

Le présent rapport porte sur les résultats et les recommandations de l'Évaluation de la diversité et de l'inclusion, qui est une mesure du Programme de gestion de l'Équipe de la Défense (PGED) au sein du ministère de la Défense nationale (MDN) et des Forces armées canadiennes (FAC). L'évaluation a été faite par le Sous-ministre adjoint (Services d'examen) (SMA[Svcs Ex]) conformément à la Politique sur les résultats du Conseil du Trésor dans le cadre du plan quinquennal d'évaluation du MDN et des FAC – période de 2017-2018 à 2022-2023 –, que le Comité de la mesure du rendement et de l'évaluation a approuvé en mars 2018. Les méthodes de recherche de l'évaluation incluaient la recension des écrits et des entrevues avec des informateurs clés.

Description du programme

Le PGED englobe une large gamme de volets de programme relatifs à la gestion du personnel civil et militaire et s'adresse, à des fins de décision, y compris pour assurer l'intendance de l'Équipe de la Défense, aux dirigeants du MDN et des FAC. À ce titre, le programme soutient le compte rendu sur la responsabilité essentielle 3 du Cadre ministériel des résultats (CRM) du MDN et des FAC, Équipe de la Défense, qui a pour but de « recruter, perfectionner et soutenir une Équipe de la Défense agile et diversifiée, dans un milieu de travail sain et exempt de comportements dommageables [...] ». Il existe deux volets de programme particuliers, qui ont directement pour but de garantir la diversité et l'inclusion du personnel civil et militaire et qui font partie de la portée et de l'objectif de la présente évaluation.

Les activités et les initiatives de diversité et d'inclusion du PGED soutiennent les priorités du MDN et des FAC de même que celles du GC relatives au renforcement de la diversité des effectifs, ce qui favorise un milieu de travail inclusif et vise à établir des organisations à haut rendement qui fonctionnent de manière efficace. L'approche globale relative à la diversité et à l'inclusion a pour but d'élaborer et de mettre en œuvre les politiques, les programmes, les plans et les initiatives connexes sur l'équité en matière d'emploi (EE), la diversité et l'inclusion concernant les ressources humaines (RH).

Portée de l'évaluation

La portée et l'objectif de l'évaluation ont été élaborés au moyen de consultations et d'entrevues et ont ensuite été confirmés par les autorités fonctionnelles, soit le Chef du personnel militaire (CPM) et le Sous-ministre adjoint (Ressources humaines – Civils) (SMA[RH-Civ]). L'évaluation a pour but d'appuyer les autorités fonctionnelles dans les efforts qu'elles font pour concevoir et réaliser des politiques, des programmes, des plans et des initiatives harmonisés axés sur la diversité et l'inclusion, dans le domaine des RH, pour le personnel civil du MDN aussi bien que les militaires des FAC. Étant donné que les plans et les priorités concernant les activités de diversité et d'inclusion sont relativement nouveaux et en constante évolution, l'évaluation a adopté une approche axée sur l'avenir et a examiné la pertinence et l'efficacité des activités et des

Portrait global

- Les activités et les initiatives de diversité et d'inclusion, qui soutiennent les rôles et les responsabilités du gouvernement du Canada (GC) et qui s'harmonisent avec ses priorités, correspondent à un besoin réel.
- Les intervenants n'ont pas une compréhension commune de la vision, des objectifs, des résultats et des indicateurs globaux du succès de la diversité et de l'inclusion, d'où des pratiques non efficaces et des incertitudes.
- La structure organisationnelle de deux autorités fonctionnelles a compliqué la gouvernance et la clarté des rôles, des responsabilités et des obligations, d'où des lacunes et un chevauchement des efforts visant à faire progresser les initiatives.
- Il n'y a pas assez de mesures du rendement et de données pour faire rapport sur le succès des activités et des initiatives de diversité et d'inclusion.

initiatives de diversité et d'inclusion. Elle cherche donc principalement à évaluer la mesure dans laquelle les structures organisationnelles actuelles et le cadre de gouvernance existant applicable à la diversité et à l'inclusion permettent ou facilitent l'atteinte des résultats immédiats ci-après :

- les initiatives en matière de diversité et d'inclusion du MDN et des FAC sont harmonisées;
- les considérations de diversité et d'inclusion sont intégrées au MDN et aux FAC à tous les niveaux.

Pertinence

Nous avons examiné la pertinence en évaluant l'harmonisation entre l'approche relative à la diversité et à l'inclusion et les priorités du GC et du Ministère. L'évaluation a donc révélé que l'approche relative à la diversité et à l'inclusion soutient directement les rôles et les responsabilités du GC et du Ministère prescrits par leur mandat et par les lois et qu'elle est entièrement harmonisée avec les priorités du gouvernement et du Ministère.

Rendement (efficacité)

Afin de déterminer l'efficacité de l'approche relative à la diversité et à l'inclusion concernant l'atteinte des résultats visés, l'évaluation s'est concentrée sur les quatre aspects principaux ci-après :

- l'état de la diversité et de l'inclusion au sein du MDN et des FAC;
- la compréhension de la diversité et de l'inclusion;
- les structures organisationnelles et la gouvernance;
- la mesure du rendement.

La section qui suit résume les résultats de l'évaluation.

État de la diversité et de l'inclusion au sein du MDN et des FAC : L'évaluation examine, en étudiant la recherche offerte sur la diversité et l'inclusion, les statistiques sur l'EE et les buts relatifs à la représentation ainsi que les attitudes et les perceptions de l'Équipe de la Défense concernant la diversité et l'inclusion. En général, l'évaluation a révélé que, malgré certains progrès en ce qui concerne la représentation des groupes d'EE, ces progrès ont été lents et les buts n'ont pas tous été atteints. D'ailleurs, l'évaluation a indiqué le besoin d'informations et de données plus récentes sur l'état actuel de la diversité et de l'inclusion au sein du MDN et des FAC.

Compréhension de la diversité et de l'inclusion : L'évaluation a révélé que les intervenants à tous les niveaux dans l'ensemble du MDN et des FAC n'ont pas une compréhension commune de ce que la diversité et l'inclusion entraînent, de leurs objectifs, de leurs résultats et de leurs indicateurs de succès. Combiné à un manque de directives et d'une orientation claires et cohérentes de la part de la haute direction, cela a donné chez les intervenants fonctionnels des

pratiques non efficaces et des incertitudes, ce qui aura une incidence sur l'atteinte des résultats.

Structures organisationnelles et gouvernance : L'existence de deux autorités fonctionnelles et de rôles et de responsabilités qui ne sont pas clairs a donné des enjeux tels que la poursuite d'orientations et de priorités différentes et le fait que de nombreux intervenants agissent à des niveaux organisationnels différents selon des degrés variables d'influence et de soutien. Le manque de clarté concernant les rôles et les responsabilités a donné des obligations incomplètes. De plus, bien qu'il existe deux comités de surveillance de la gouvernance, la collaboration reste un enjeu, en partie parce que ces comités ne sont pas utilisés comme ils sont censés l'être. Cela a entraîné des lacunes et un chevauchement des efforts en ce qui concerne les initiatives relatives à la diversité et à l'inclusion dans l'ensemble du MDN et des FAC et a également nui à la conception et à la réalisation des activités et des initiatives de diversité et d'inclusion, y compris l'atteinte des résultats.

Mesure du rendement : L'évaluation a révélé que les intervenants fonctionnels recueillent des données sur l'EE pour le MDN et les FAC, car c'est une exigence de la *Loi sur l'équité en matière d'emploi* (LEE). L'examen des documents et les répondants interrogés dans les sondages suggèrent toutefois que les mesures du rendement actuelles et les données qui se trouvent dans le profil de l'information sur le rendement (PIR) du PGED ne suffisent pas pour rendre compte des progrès accomplis concernant l'atteinte des objectifs de diversité et d'inclusion.

Principales constatations et recommandations

Principales constatations	Recommandations
Pertinence	
1. Les initiatives en matière de diversité et d'inclusion appuient directement les rôles et les responsabilités du GC prescrits par son mandat et par les lois et sont entièrement harmonisées avec les priorités du gouvernement et du Ministère.	
Rendement – Atteinte des objectifs escomptés (efficacité)	
2. Même si des progrès ont été accomplis relativement à l'EE et à la diversité et à l'inclusion, ces progrès ont été lents et tous les buts n'ont pas été atteints.	
3. Des informations et des données plus récentes sont nécessaires pour rendre compte de l'état actuel de la diversité et de l'inclusion au sein du MDN et des FAC.	
4. Il manque une compréhension commune de la vision, des objectifs, des résultats et des indicateurs globaux du succès en matière de	1. Élaborer, en collaboration avec l'Équipe de la Défense, une vision claire et une compréhension commune des objectifs de la diversité et de

diversité et d'inclusion dans l'ensemble du MDN et des FAC.	l'inclusion, y compris des résultats et des indicateurs mesurables, et communiquer ces renseignements aux intervenants à tous les niveaux du MDN et des FAC.
5. La gouvernance et les structures générales applicables à la diversité et à l'inclusion, y compris les rôles, les responsabilités et les obligations, ne sont pas claires, d'où des lacunes et un chevauchement des efforts visant à faire progresser les initiatives relatives à la diversité et à l'inclusion dans l'ensemble du MDN et des FAC.	2. Mettre en œuvre une approche de l'Équipe de la Défense en vue de la gouvernance et des structures de l'approche relative à la diversité et à l'inclusion, y compris des rôles et des responsabilités clairs pour les organisations et les intervenants dans l'ensemble du MDN et des FAC.
6. Les activités actuelles de mesure du rendement sont principalement axées sur les données sur l'EE et ne permettent pas au MDN et aux FAC de rendre compte des succès des initiatives relatives à la diversité et à l'inclusion.	3. Une fois les résultats de la diversité et de l'inclusion déterminés et approuvés, mettre en œuvre une stratégie de mesure du rendement afin de permettre la collecte, l'établissement de rapports et la communication des résultats en vue d'orienter les changements à apporter aux politiques et aux procédures.

Tableau 1. Principales constatations et recommandations. Le tableau dresse la liste des principales constatations et recommandations connexes applicable à l'évaluation.

Nota : Se reporter à l'[annexe A – Plan d'action de la direction](#) pour obtenir de plus amples renseignements sur la réponse de la direction aux recommandations du SMA(Svcs Ex).

1.0 Introduction

1.1 Contexte de l'évaluation

Le présent rapport porte sur les constatations et recommandations de l'Évaluation de la diversité et de l'inclusion, qui sont des activités et des initiatives du PGED. Cette évaluation ciblée a été réalisée conformément à la Politique sur les résultats du Conseil du Trésor et elle appuie le plan quinquennal d'évaluation du MDN et des FAC – période de 2017-2018 à 2022-2023 –, que le Comité de la mesure du rendement et de l'évaluation a approuvé en mars 2018, du MDN et des FAC¹. L'évaluation a pour but d'appuyer le CPM et le SMA(RH-Civ) dans les efforts qu'ils font pour concevoir et réaliser des initiatives harmonisées de diversité et d'inclusion, dans le domaine des RH, pour le personnel civil du MDN aussi bien que les militaires des FAC.

Depuis 2014, le SMA(Svcs Ex) et le Bureau du vérificateur général du Canada (BVG) ont procédé à deux évaluations et à huit audits des portefeuilles du CPM et du SMA(RH-Civ) concernant la gestion du personnel civil et militaire². Ces évaluations et audits n'ont pas examiné les résultats des initiatives de diversité et d'inclusion du MDN et des FAC.

1.2 Profil du programme

1.2.1 Contexte du programme

Le PGED englobe huit volets de programme qui concernent la gestion du personnel civil et militaire³. Il soutient le compte rendu sur la responsabilité essentielle 3 du CRM de l'Équipe de la Défense, qui a pour but de « recruter, perfectionner et soutenir une Équipe de la Défense agile et diversifiée, dans un milieu de travail sain et exempt de comportements dommageables; appuyer les familles des militaires; répondre aux besoins de tous les militaires partant à la

¹ Plan quinquennal d'évaluation du MDN et des FAC (période de 2017-2018 à 2022-2023).

² Audit du BVG sur les comportements sexuels inappropriés – Forces armées canadiennes (2018); SMA(Svcs Ex) Suivi sur l'audit des niveaux de service des ressources humaines (2018); SMA(Svcs Ex) Examen de la solde des réservistes (2017); SMA(Svcs Ex) Évaluation de la gouvernance du chef du personnel militaire (2016); SMA(Svcs Ex) Examen des régimes de travail de rechange (2016); SMA(Svcs Ex) Évaluation de la dotation en ressources humaines civiles à la Défense (2016); Audit du BVG sur le recrutement et le maintien de l'effectif dans les Forces armées canadiennes — Défense nationale (2016), SMA(Svcs Ex) Audit de la rémunération et des avantages sociaux des militaires (2015); SMA(Svcs Ex) Audit des droits d'accès à l'application du Système de gestion des ressources humaines civiles (SGRH(Civ)) (2015); SMA(Svcs Ex) Audit des niveaux de service des ressources humaines (2014).

³ Le PGED a récemment été élaboré conformément aux exigences de la Politique sur les résultats, selon laquelle chaque ministère est tenu de concevoir des Cadres ministériels des résultats, des répertoires des programmes et des PIR afin de réévaluer et d'actualiser les architectures d'harmonisation des programmes, les cadres de mesure du rendement et les stratégies de mesure du rendement.

retraite, y compris ceux qui sont malades ou blessés » et « renforcer les collectivités canadiennes en investissant dans la jeunesse ⁴».

Les activités et les initiatives de diversité et d'inclusion du PGED aident le MDN et les FAC à renforcer la diversité des effectifs, ce qui favorise un milieu de travail inclusif et vise à établir des organisations à haut rendement qui fonctionnent de manière efficace. Plus précisément, les résultats du programme sont réalisés par l'élaboration et la mise en œuvre des politiques sur le personnel, des activités de planification et de coordination, la gouvernance, la gestion du rendement, les rapports, la recherche, la création et l'attribution de la rémunération et des avantages sociaux et la gestion des carrières militaires. Le programme consiste aussi à mettre en œuvre des directives et exigences législatives (diversité, opération HONOUR, entre autres), à en faire le suivi et à produire des rapports.

Le PGED est constitué des huit segments de programme suivants :

- rémunération et avantages sociaux des militaires;
- gestion des carrières militaires;
- recherche et développement et analyse en matière de gestion du personnel militaire;
- gouvernance et activités du Commandement du personnel militaire;
- développement stratégique du Commandement du personnel militaire;
- génération du personnel militaire et instruction individuelle et éducation;
- mesures visant à favoriser un climat de dignité et de respect;
- diversité et inclusion pour le personnel civil.

Les activités et les initiatives de diversité et d'inclusion du MDN et des FAC dans le domaine des RH désignent les deux segments de programme susmentionnés, « Diversité et inclusion pour le personnel civil » et « Développement stratégique du Commandement du personnel militaire », et sont liées aux deux résultats immédiats ci-après du PGED⁵ :

- le milieu de travail civil est respectueux, diversifié et inclusif (dans le cas du personnel civil);
- les programmes et les politiques concernant le personnel des FAC favorisent un climat de dignité et de respect (dans le cas des militaires).

Le modèle logique du PGED se trouve à l'[annexe B](#).

1.2.2 Description du concept de diversité et d'inclusion

Les activités et les initiatives de diversité et d'inclusion soutiennent les priorités du GC ainsi que du MDN et des FAC visant à favoriser un effectif diversifié et un milieu de travail inclusif exempt

⁴ MDN et FAC CRM, Responsabilité essentielle 3 : Équipe de la Défense. Dans le CRM, le PGED est désigné par la mention Gestion de l'Équipe de la Défense 3.4.

⁵ PGED PIR – Modèle logique.

d'obstacles à l'emploi. En conséquence, l'approche cherche principalement à rendre possible un changement de culture selon lequel le MDN et les FAC sont considérés comme des employeurs de choix qui prisent la diversité et l'inclusion et selon lequel la diversité et l'inclusion donnent des organisations à haut rendement qui fonctionnent de manière efficace. Les activités et les initiatives de diversité et d'inclusion soutiennent donc le résultat du Ministère du MDN et des FAC qui a pour but de constituer une « Équipe de la Défense [qui] incarne les valeurs et la diversité de la société canadienne⁶ ».

Plus précisément, les objectifs de diversité et d'inclusion sont de faire progresser le concept de diversité de l'effectif en tenant compte de ce qui suit :

- 1) les membres de groupes désignés visés par la LEE (femmes, Autochtones, membres des minorités visibles et personnes handicapées);
- 2) la *Loi canadienne sur les droits de la personne*, qui porte sur les motifs de discrimination illicite (la race, l'origine nationale ou ethnique, la couleur, la religion, l'âge, le sexe, l'orientation sexuelle, l'identité ou l'expression de genre, l'état matrimonial, la situation de famille, les caractéristiques génétiques, la déficience ou l'état de personne graciée);
- 3) les autres éléments – démographiques – tels que l'éducation, les expériences vécues, les compétences et les capacités, les styles d'apprentissage et beaucoup d'autres.

De plus, les objectifs de diversité et d'inclusion ont aussi pour but de soutenir un milieu de travail dans lequel le personnel militaire et civil se sent inclus et habilité à s'impliquer entièrement dans le travail et à donner sa pleine mesure.

La diversité et l'inclusion sont concrétisées au moyen des activités principales suivantes.

- Conformité législative et réglementaire : Examiner et élaborer des politiques, programmes, plans et initiatives du MDN et des FAC dans le domaine des RH, y compris des éléments de mesure du rendement, qui sont principalement axés sur l'EE, la diversité et l'inclusion.
- Gouvernance et leadership : Mettre en place, concernant les exigences en matière de diversité et d'inclusion, une structure de gouvernance qui permet de donner des directives, des orientations, des conseils et des services relativement à la mise en œuvre de l'approche et d'autres initiatives connexes.
- Attraction, recrutement, formation et maintien en poste : Mener des recherches et en tirer parti, concevoir et réaliser des programmes et des activités de formation et de sensibilisation, y compris des activités promotionnelles, pour attirer, recruter, former et maintenir en poste le personnel militaire et civil.

⁶ MDN et FAC, Plan ministériel 2018-2019, résultat du Ministère 3.3.

Le modèle logique de la diversité et de l'inclusion se trouve à l'[annexe C](#)⁷.

1.2.3 Intervenants

Le CPM et le SMA(RH-Civ) sont les autorités fonctionnelles responsables « de l'EE et de la diversité ». Le Directeur – Droits de la personne et diversité (DDPD), qui relève du CPM, et le Directeur – Programmes et services liés à l'effectif (Dir PSE), qui relève du SMA(RH-Civ), sont les intervenants fonctionnels responsables de la conception et de la réalisation des activités et des initiatives de diversité et d'inclusion, la mesure du rendement⁸ compris.

Les intervenants en matière de diversité et d'inclusion comprennent également les suivants.

- Directeur – Intégration de la perspective des genres (DIPG), État-major interarmées stratégique (EMIS)
- Directeur – Égalité entre les sexes, diversité et inclusion (DESDI), Secrétaire général (Sec gén)
- Champions de la Défense en matière de diversité et d'inclusion
 - Champions en matière d'égalité des sexes et de diversité pour les opérations
 - Champions de l'analyse comparative entre les sexes plus (ACS+)
 - Champion pour les femmes, la paix et la sécurité
- Champions de la Défense pour l'EE
 - Championne de la cause des femmes
 - Champion des peuples autochtones
 - Champion de la cause des minorités visibles
 - Champion de la Défense pour les personnes handicapées
- Groupes consultatifs de la Défense (GCD) aux niveaux local, régional et national
 - GCD pour les femmes
 - GCD pour les Autochtones
 - GCD pour les minorités visibles
 - GCD pour les personnes handicapées
- Agents de l'EE
- Conseillers en matière d'égalité entre les sexes et responsables de la coordination pour l'égalité des sexes

Un aperçu des organisations et des intervenants qui sont liés à la diversité et à l'inclusion, y compris un résumé de leurs rôles, de leurs responsabilités et de leurs mandats, se trouve à l'[annexe D](#).

⁷ Le modèle logique a été élaboré par le Directeur général – Évaluation (SMA[Svcs Ex]) et approuvé en août 2018 par les intervenants fonctionnels du CPM et du SMA(RH-Civ).

⁸ Prière de se reporter aux directives et ordonnances administratives de la défense 1000-7, Cadre stratégique de la gestion du personnel militaire, et 1000-9, Cadre stratégique de la gestion des employés du ministère de la Défense nationale.

1.3 Couverture de l'évaluation

1.3.1 Portée de l'évaluation

La portée initiale de l'évaluation découle d'entrevues avec des membres de la haute direction aux niveaux du directeur général et du directeur au sein des autorités fonctionnelles. Il a par conséquent été déterminé que l'évaluation allait porter sur le succès des initiatives de diversité et d'inclusion et sur leur harmonisation entre le MDN et les FAC. L'accent ainsi mis a été réitéré dans une lettre du CPM qui propose que « l'évaluation relative [au PGED] devrait se limiter à un examen de la Stratégie des FAC à l'égard de la diversité en vue de mieux s'harmoniser avec les priorités de la Défense nationale dans ce domaine⁹ ». La portée de l'évaluation a été présentée et approuvée en mars 2018 à l'occasion de la réunion du Comité de la mesure du rendement et de l'évaluation. Les deux résultats immédiats suivants en matière de diversité et d'inclusion ont été inclus dans la portée de l'évaluation :

- les initiatives de diversité et d'inclusion du MDN et celles des FAC sont harmonisées;
- les considérations de diversité et d'inclusion sont intégrées au MDN et aux FAC à tous les niveaux.

Des entrevues additionnelles d'orientation en profondeur ont été menées avec le personnel du CPM, du SMA(RH-Civ), de l'EMIS et du Sec gén afin de déterminer les besoins prioritaires et de préciser davantage la portée de l'évaluation. Comme les plans et les priorités relatifs à la diversité et à l'inclusion sont relativement nouveaux et qu'ils évoluent constamment, il a été déterminé que l'évaluation adopterait une approche axée sur l'avenir et chercherait principalement à évaluer la mesure dans laquelle la gouvernance et les structures organisationnelles actuelles facilitent maintenant et faciliteront plus tard l'atteinte de résultats. L'évaluation a aussi étudié la disponibilité des mesures du rendement en examinant la mise en œuvre du PIR du PGED.

1.3.2 Ressources de programme

Étant donné que les initiatives de diversité et d'inclusion sont des activités associées au PGED plus global, les données sur les dépenses et les ressources, soit équivalent temps plein (ETP) et dépenses, directement associées aux activités de diversité et d'inclusion ne sont actuellement pas offertes. Cette information est toutefois accessible en ce qui concerne le PGED. Comme celui-ci est un programme établi au cours de l'année financière (AF) 2017-2018, les données historiques sur les dépenses ne sont pas offertes. Le tableau 2 montre que les dépenses prévues pour le programme s'élèvent à 594,9 millions de dollars au cours de l'AF 2018-2019 et qu'elles monteront légèrement à 610,7 millions de dollars pour l'AF 2020-2021. Le tableau 2 montre aussi que l'ETP prévu pour le programme était de 1 829 militaires des FAC et civils du

⁹ Commandant du Commandement du personnel militaire (27 mars 2018). « Commentaires du Commandement du personnel militaire sur le cadre d'évaluation quinquennal proposé par le SMA(Svcs Ex) ».

MDN au cours de l'AF 2018-2019 et qu'il monterait légèrement pour atteindre 1 849 au cours de l'AF 2020-2021¹⁰.

	2018-2019	2019-2020	2020-2021
Dépenses prévues (en M \$)	594,9	601,2	610,7
ETP prévus (n)	1 829	1 839	1 849

Tableau 2. Dépenses et ETP prévus dans le PGED, AF 2018-2019 à 2020-2021¹¹. Le tableau dresse la liste des dépenses et des ETP prévus pour le PGED pour les AF 2018-2019 à 2020-2021.

1.3.3 Enjeux et questions

Conformément à la Politique sur les résultats du Conseil du Trésor, l'évaluation a traité des enjeux liés à la pertinence et à l'efficacité des activités et des initiatives de diversité et d'inclusion.

- **Pertinence :** L'évaluation a examiné la mesure dans laquelle la diversité et l'inclusion s'harmonisent avec les priorités du GC et du Ministère et y contribuent.
- **Efficacité :** L'évaluation a examiné les progrès accomplis jusqu'ici par rapport à l'atteinte des résultats en matière de diversité et d'inclusion, la mesure dans laquelle les autorités fonctionnelles, c'est-à-dire le CPM et le SMA(RH-Civ), ont une gouvernance et des structures appropriées pour soutenir l'atteinte des résultats jusqu'ici et à l'avenir et l'état des mesures du rendement et les données pour éclaircir les résultats liés à la diversité et à l'inclusion.

Une matrice d'évaluation indiquant chacun des enjeux, des questions et des indicateurs de l'évaluation, ainsi que les méthodes de recherche connexes, se trouve à l'[annexe E](#). La méthodologie utilisée pour recueillir les données qui appuient les questions de l'évaluation se trouve à l'[annexe F](#).

¹⁰ Une information précise sur les ressources affectées à la diversité et à l'inclusion (dépenses prévues et ETP) n'était pas offerte au cours de l'évaluation. Les auteurs de l'évaluation ont toutefois été informés que les intervenants en matière de diversité et d'inclusion se penchent actuellement sur la détermination des coûts.

¹¹ InfoBase du GC, Gestion de l'Équipe de la Défense (MDN).

2.0 Constatations et recommandations

2.1. Pertinence – Harmonisation avec les priorités du gouvernement

Principale constatation numéro 1 : Les initiatives en matière de diversité et d'inclusion appuient directement les rôles et les responsabilités du GC prescrits par son mandat et par les lois et sont entièrement harmonisées avec les priorités du gouvernement et du Ministère.

Cette principale constatation est basée sur un examen détaillé des documents concernant les rôles, les responsabilités et les priorités du GC et du Ministère dans le contexte de la diversité et de l'inclusion.

2.1.1 Harmonisation avec les rôles et les responsabilités du GC

En premier lieu, l'approche relative à la diversité et à l'inclusion est conforme à la *Charte canadienne des droits et libertés* et à la *Loi canadienne sur les droits de la personne* qui ont pour but d'améliorer les conditions en milieu de travail, en particulier dans le cas des personnes qui sont victimes de discrimination ou défavorisées en raison de la race, de l'origine nationale ou ethnique, de la couleur, de la religion, de l'âge, du sexe, de l'orientation sexuelle, de l'identité ou de l'expression de genre, de la situation de famille, de caractéristiques génétiques ou d'un handicap¹². Deuxièmement, la diversité et l'inclusion sont harmonisées avec la LEE en ce qui concerne l'égalité en milieu de travail et des conditions d'emploi proactives pour les femmes, les Autochtones, les personnes handicapées et les membres des minorités visibles¹³. De plus, l'approche est conforme à l'article 22 d) de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*, qui oblige les ministères à adapter leurs stratégies d'embauche afin de faciliter et d'améliorer le recrutement des groupes en quête d'équité¹⁴. En dernier lieu, la diversité et l'inclusion sont harmonisées avec d'autres cadres juridiques complémentaires tels que la *Loi sur les langues officielles* et la *Loi sur le multiculturalisme canadien*, qui protègent et promeuvent la diversité linguistique et culturelle au sein des institutions canadiennes¹⁵.

Sur la scène internationale, le GC s'est aussi, dans le Plan d'action national du Canada (PANC), engagé à appliquer la résolution 1325 (résolution du Conseil de sécurité des Nations Unies 1325) du Conseil de sécurité des Nations Unies sur les femmes, la paix et la sécurité. Les activités et les initiatives de diversité et d'inclusion sont harmonisées avec les engagements du GC à l'égard de la résolution 1325 et elles s'appliquent aux objectifs énoncés dans le PANC afin d'accroître la représentation des femmes de même qu'une participation active et significative

¹² *Charte canadienne des droits et libertés* (article 15) et *Loi canadienne sur les droits de la personne* (partie I).

¹³ LEE.

¹⁴ *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*.

¹⁵ *Loi sur les langues officielles* et *Loi sur le multiculturalisme canadien*.

aux opérations de paix, aux processus de paix, à la gestion des situations de conflit et à la prise de décision¹⁶.

2.1.2 Harmonisation avec les priorités du Ministère et du GC

Ainsi que l'indiquent plusieurs documents clés du gouvernement, la diversité et l'inclusion sont des priorités pour le GC. En premier lieu, la diversité est une des cinq grandes priorités du gouvernement mentionnées dans le discours du Trône (2015) qui souligne les retombées socio-économiques positives de la diversité et des initiatives particulières visant les Autochtones, les femmes, les immigrants, les vétérans et les minorités de langue officielle²⁰.

Deuxièmement, la lettre de mandat du ministre soutient les engagements du gouvernement à l'égard de la diversité et de l'inclusion, y compris « à faire des nominations transparentes et fondées sur le mérite, à favoriser l'égalité entre les sexes et à veiller à ce que les Canadiens et les Canadiennes autochtones et les minorités soient mieux représentés dans les postes de direction²¹ ». Enfin,

Avantages organisationnels de la diversité et de l'inclusion

Des recherches récentes suggèrent que, lorsque le contexte est favorable, la diversité et l'inclusion accroissent la productivité globale de l'employé et son rendement dans certains rôles, ce qui accroît l'efficacité globale de l'organisation¹⁷. En fait, les organisations qui sont le reflet de leur milieu social réussissent mieux à attirer et à retenir un personnel plus diversifié, ce qui perpétue le cycle¹⁸. Dans un cadre de gestion et de pratique qui crée un climat inclusif, la diversité améliore de façon constante les résultats organisationnels¹⁹.

¹⁶ Résolution 1325 sur les femmes, la paix et la sécurité et PANC.

¹⁷ Chiyin C., & Ningyu T. (2018). Does perceived inclusion matter in the workplace?, *Journal of Managerial Psychology*, 33(1); Choi, S., & Rainey, H. (2010). Managing Diversity in U.S. Federal Agencies: Effects of Diversity and Diversity Management on Employee Perceptions of Organizational Performance. *Public Administration Review*, 70(1); Downey, S., Werff, L., Thomas, K., & Plaut, V. (2015). The role of diversity practices and inclusion in promoting trust and employee engagement, *Journal of Applied Social Psychology*, 45(1); Mor Barak, M., LEEANNE LIZANO, E., Kim, A., Duan, L., Rhee, M., Hsiao, H., & Brimhall, K. (2016). The promise of diversity management for climate of inclusion: a state-of-the-art review and meta-analysis, *Human Services Organizations: Management, Leadership & Governance*, 40(4); Sabharwal, M. (2014). Is diversity management sufficient? *Organizational inclusion to further performance*, *Public Personnel Management*, 43(2).

¹⁸ Sposato, M., Feeke, S., Anderson-Walsh, P., & Spencer, L. (2015). Diversity, inclusion and the workplace equality index: the ingredients for organizational success, *Human Resource Management International Digest*, 23(5).

¹⁹ Mor Barak, M., LEEANNE LIZANO, E., Kim, A., Duan, L., Rhee, M., Hsiao, H., & Brimhall, K. (2016). The promise of diversity management for climate of inclusion: a state-of-the-art review and meta-analysis, *Human Services Organizations: Management, Leadership & Governance*, 40(4).

²⁰ Réaliser le vrai changement : discours du Trône ouvrant la première session de la 42^e législature du Canada, 2015.

²¹ Lettre de mandat du ministre de la Défense nationale, novembre 2015.

le budget fédéral (2018) soutient l'égalité des sexes au moyen d'objectifs d'égalité des sexes et de l'établissement du budget fondée sur le sexe²².

Le GC a de plus, en 2016, renouvelé son soutien de l'ACS+ et lancé un nouveau plan d'action pour renforcer sa mise en œuvre dans l'ensemble des ministères fédéraux en vue de soutenir les femmes et d'autres groupes diversifiés en mettant le genre au centre du processus de prise de décision²³. La diversité et l'inclusion contribuent à l'engagement du gouvernement concernant les politiques et les pratiques fédérales historiquement inéquitables qui contribuent à une discrimination systémique contre les membres de la communauté lesbienne, gay, bisexuel, transgenre, queer et bispirituel du Canada, dont des fonctionnaires fédéraux et des membres des FAC²⁴. Bref, les objectifs de diversité et d'inclusion sont directement harmonisés avec les priorités du gouvernement par l'intégration d'initiatives de diversité et d'inclusion dans la révision et l'élaboration de politiques, de programmes et de services dans le domaine des RH.

En ce qui concerne précisément le MDN et les FAC, les objectifs énoncés dans la politique de défense du Canada : *Protection, Sécurité, Engagement* promeuvent une culture propre à l'ensemble de l'institution qui encourage la diversité et l'inclusion²⁵. Pour tirer pleinement parti de la diversité du Canada, la Politique présente six initiatives²⁶ menant à une plus grande diversité et à une plus grande inclusion au travail, à l'intégration de l'ACS+ et à l'amélioration du recrutement et du maintien en poste des populations sous-représentées. Le Plan ministériel (2018-2019) du MDN et des FAC reflète ces initiatives dans le résultat du Ministère 3.3, selon lequel « l'Équipe de la Défense incarne les valeurs et la diversité de la société canadienne²⁷ ». Bref, le soutien des priorités de recrutement liées à la diversité et l'amélioration de la gestion des programmes, des services et des initiatives relatifs à la diversité et à l'inclusion au sein de l'effectif et dans le milieu de travail sont des priorités fondamentales du Ministère qui sont harmonisées avec l'approche de l'Équipe de la Défense en matière de diversité et d'inclusion.

2.2 Rendement – Atteinte des résultats escomptés (efficacité)

La présente section du rapport repose sur l'information provenant d'études et de rapports précédents ainsi que d'entrevues menées auprès d'informateurs clés afin d'évaluer l'état actuel de la diversité et de l'inclusion et les progrès accomplis par rapport à l'atteinte des résultats, le

²² Budget 2018 : cadre des résultats relatifs aux sexes.

²³ Plan d'action sur l'analyse comparative entre les sexes, Condition féminine Canada, 2016-2020.

²⁴ Initiatives du GC visant à soutenir les communautés lesbienne, gay, bisexuel, transgenre, queer et bispirituel et à promouvoir la diversité et l'inclusion, novembre 2017.

²⁵ Politique de défense du Canada : *Protection, Sécurité, Engagement* (chapitre 1).

²⁶ Initiatives connexes de la politique de défense concernant la diversité et l'inclusion : promouvoir la diversité et l'inclusion en tant que valeurs institutionnelles fondamentales dans l'ensemble de l'Équipe de la Défense (10), nommer de hauts dirigeants à titre de champions de la diversité et mettre sur pied une formation sur la diversité (11), intégrer l'ACS+ dans toutes les activités de défense (12), mettre l'accent sur le recrutement et le maintien en poste des membres des populations sous-représentées (2, 13) et aspirer à être un chef de file de l'équilibre entre les femmes et les hommes dans le milieu militaire (14).

²⁷ Plan ministériel 2018-2019 et Exécution – Plan de la Défense 2018-2023.

besoin de résultats clairement définis concernant la diversité et l'inclusion et l'existence de structures organisationnelles et de la gouvernance nécessaire pour soutenir les initiatives de diversité et d'inclusion.

2.2.1. État de la diversité et de l'inclusion au sein du MDN et des FAC

Principale constatation numéro 2 : Même si des progrès ont été accomplis relativement à l'EE et à la diversité et à l'inclusion, ces progrès ont été lents et tous les buts n'ont pas été atteints.

Principale constatation numéro 3 : Des informations et des données plus récentes sont nécessaires pour rendre compte de l'état actuel de la diversité et de l'inclusion au sein du MDN et des FAC.

Ces principales constatations sont basées sur un examen des recherches et de documents universitaires portant sur la diversité et l'inclusion. Cet examen avait pour but de rassembler les études les plus pertinentes dans le domaine de la diversité et de l'inclusion et de fournir des éléments permettant d'évaluer les progrès qui ont été accomplis pour ce qui est de renforcer la diversité de l'effectif et de favoriser un milieu de travail inclusif. L'examen a révélé trois thèmes principaux : EE, recrutement et maintien en poste; formation professionnelle et avancement professionnel. Ces thèmes sont examinés plus en détail dans la section qui suit.

Statistiques sur l'EE

Le tableau 3 montre les taux de représentation du MDN et des FAC relativement à l'EE au cours des cinq dernières AF ainsi que les buts annuels fixés pour le MDN et le but à long terme fixé concernant l'EE pour les FAC.

FAC									
Année		Femmes		Autochtones		Minorités visibles		Personnes handicapées	
2013-2014		14,9 %		2,3 %		5,3 %		_28	
2014-2015		14,9 %		2,5 %		6,1 %		1,3 %	
2015-2016		14,9 %		2,6 %		7,0 %		1,5 %	
2016-2017		15,2 %		2,7 %		7,6 %		1,4 %	
2017-2018		15,4 %		2,8 %		8,4 %		1,3 %	
But pour 2026		25,1 %		3,5 %		11,8 %		s.o.	
MDN									
	Objectif	Taux	Objectif	Taux	Objectif	Taux	Objectif	Taux	

²⁸ Les taux de représentation des FAC concernant l'EE dans le cas des personnes handicapées pour l'AF 2013-14 n'étaient pas offerts au moment de l'évaluation.

2013-2014 ²⁹	-	-	-	-	-	-	-	-
2014-2015	39,1 %	40,9 %	2,5 %	3,1 %	9,1 %	7,5 %	4,6 %	5,7 %
2015-2016	39,1 %	40,0 %	2,7 %	3,1 %	8,4 %	7,3 %	4,6 %	6,1 %
2016-2017	39,8 %	40,9 %	2,7 %	3,2 %	8,5 %	7,5 %	4,6 %	6,1 %
2017-2018	39,5 %	40,0 %	2,6 %	3,1 %	8,7 %	7,8 %	4,6 %	5,4 %

Tableau 3. Taux de représentation et buts concernant l'EE, AF 2013-2014 à 2017-2018³⁰. Le tableau dresse la liste des taux de représentation et des buts fixés pour le MDN et les FAC concernant l'EE pour les AF 2013-2014 à 2017-2018.

Ainsi que l'indique le tableau 3, des progrès ont été accomplis pour ce qui est d'atteindre les buts concernant l'EE, mais des améliorations additionnelles sont nécessaires dans certains domaines³¹. La représentation des femmes (+0,2 %), des Autochtones (+0,1 %) et des minorités visibles (+0,8 %) a augmenté dans les FAC de l'AF 2016-2017 à l'AF 2017-2018 et les FAC entendent atteindre les buts fixés avant 2026. Ces progrès ont toutefois été minimes, de sorte qu'il sera difficile d'atteindre ces buts d'ici 2026. Les estimations du MDN concernant les membres d'un groupe désigné, qui sont basées sur des taux de déclaration volontaire et les buts actuels, sont les suivantes : femmes (40 % comparativement à 39,5 %), membres des minorités visibles (7,8 % comparativement à 8,7 %), personnes handicapées (5,4 % comparativement à 4,6 %) et Autochtones (3,1 % comparativement à 2,6 %). Le rapport du MDN indique selon les catégories professionnelles suivantes une sous-représentation : femmes (groupe Direction, administration et service extérieur, gestion technique, catégorie scientifique et professionnelle), membres des minorités visibles (catégorie technique, catégorie de l'exploitation), Autochtones (catégorie de l'exploitation, catégorie scientifique et professionnelle) et personnes handicapées (catégorie de l'exploitation)³².

Perceptions de l'Équipe de la Défense concernant la diversité et l'inclusion

La présente évaluation n'a pas recueilli de données primaires sur les perceptions de l'Équipe de la Défense concernant la diversité et l'inclusion. Elle cherchait plutôt à examiner des recherches et des sondages antérieurs tels que l'Étude des systèmes d'emploi (2013), le sondage « À vous la parole » (2011) et le Sondage sur le climat de diversité (2007), qui documentent les perceptions et les opinions du personnel des FAC concernant des domaines liés à l'EE, à la diversité et à l'inclusion. Étant donné que ces examens et ces sondages ne sont pas récents, on a déterminé qu'ils ne reflèteraient pas les opinions de l'Équipe de la Défense concernant l'état de la diversité et de l'inclusion au sein du MDN et des FAC. Aucune donnée tirée des sondages publiée récemment n'était accessible au moment de la présente évaluation. Depuis 2013-2014,

²⁹ Les taux de représentation et les buts du MDN concernant l'EE pour l'AF 2013-14 n'étaient pas offerts au moment de l'évaluation.

³⁰ Directeur – Planification stratégique et responsabilisation, SMA(RH-Civ), Directeur – Droits de la personne et diversité (CPM).

³¹ Les statistiques globales des FAC ne sont pas directement comparables à la disponibilité des civils sur le marché du travail et les buts des FAC concernant l'EE pour ce qui est de la représentation sont en conséquence définis de manière particulière afin de tenir compte des caractéristiques distinctes des FAC.

³² Ministère de la Défense nationale, Plan sur l'EE, la diversité et l'inclusion 2018-2021 (Brouillon).

le programme de recherche du MDN et des FAC est passé de l'étude du climat relatif à la diversité et à l'inclusion et de son intégration dans la culture organisationnelle à d'autres enjeux particuliers tels que le harcèlement et la discrimination ainsi que le recrutement et le maintien en poste de divers membres d'un groupe désigné, qui n'étaient pas visés par l'actuelle évaluation.

Il convient de noter que les constatations tirées par synthèse de l'ancien rapport de recherche interne et externe sur l'état de la diversité et de l'inclusion au sein des FAC ont mis certains sujets de préoccupation en évidence. Il semble toutefois exister une tendance positive, car une étude plus récente indique que les attitudes et les perceptions globales concernant l'EE et la diversité dans les FAC sont généralement positives et qu'elles se sont améliorées au fil du temps^{33,34}. De nouvelles études et de nouvelles données d'enquête seraient nécessaires pour connaître les opinions actuelles, en 2019, de l'Équipe de la Défense concernant la diversité et l'inclusion et évaluer les résultats et les incidences des activités et des initiatives liées à la diversité et à l'inclusion (voir aussi la section 2.3). Le Sondage sur le bien-être en milieu de travail de l'Équipe de la Défense a été réalisé en 2018-2019 et il pourrait aider à éclaircir les perceptions actuelles, mais les résultats n'étaient pas offerts au moment de la présente évaluation.

En ce qui concerne le MDN, le sondage de 2017 auprès des fonctionnaires fédéraux a révélé que 67 pour cent des employés du MDN croient que le Ministère s'emploie à faire en sorte que chacun soit accepté à titre d'égal au sein de son équipe et que 73 pour cent croient que le Ministère réalise des activités et des pratiques qui soutiennent un milieu de travail diversifié³⁵. Ces résultats globaux sont très proches de ceux du sondage réalisé auprès des membres de la fonction publique et les différences sont minimes.

2.2.2. Compréhension de la diversité et de l'inclusion : définitions et résultats

Principale constatation numéro 4 : Il manque une compréhension commune de la vision, des objectifs, des résultats et des indicateurs globaux du succès en matière de diversité et d'inclusion dans l'ensemble du MDN et des FAC.

Les intervenants consultés, du niveau de la haute direction à celui du personnel, ont indiqué un manque de compréhension commune des activités et des initiatives de diversité et d'inclusion et de leurs objectifs dans l'ensemble du MDN et des FAC à tous les niveaux. Ils estimaient en outre que l'absence d'un lexique des définitions communes de la diversité et de l'inclusion et des concepts connexes est source de confusion et d'un manque de cohésion des organisations

³³ Skomorovsky, A., & Lalonde-Gaudreault, S. (2013). Canadian Armed Forces Employment Systems Review: Qualitative Component. DGRAPM.

³⁴ Goldenberg, I. (2007). Diversity and Climate Survey. DRDC-RDDC.

³⁵ Ces résultats sont semblables à ceux du sondage précédent réalisé en 2014, dans lequel 65 % des employés estimaient que chacun était considéré comme un égal au sein de l'équipe et 75 % des répondants interrogés estimaient que le Ministère réalisait des activités soutenant un milieu de travail diversifié.

et des intervenants dans l'ensemble du MDN et des FAC. Des informateurs clés ont par conséquent souligné le besoin d'élaborer un message stratégique permettant de promouvoir à la fois une compréhension commune et des concepts clairement définis de diversité et d'inclusion. Les informateurs clés ont renforcé davantage le besoin d'une connaissance organisationnelle accrue de l'approche relative à la diversité et à l'inclusion, et de son rapport avec d'autres programmes similaires ou connexes, par exemple, l'EE, l'ACS+ et les femmes, la paix et la sécurité.

Bien que des documents stratégiques tels que le plan ministériel du MDN et des FAC et la politique de défense du Canada donnent une intention globale claire en matière de diversité et d'inclusion, des informateurs clés ont indiqué que les résultats à court, à moyen et à plus long terme qui soutiennent les plans et priorités en question du Ministère n'ont pas été exposés – élaborés et définis – et communiqués clairement dans l'ensemble du MDN et des FAC. Le manque de résultats clairs concernant la diversité et l'inclusion rend difficile, pour les intervenants, la tâche d'élaborer et de mettre en œuvre les politiques, les programmes, les stratégies et les initiatives permettant efficacement d'atteindre le but global en matière de diversité et d'inclusion. L'équipe d'évaluation a élaboré un modèle logique servant à soutenir l'évaluation, mais la haute direction ne considère pas qu'il représente la théorie globale du changement en matière de diversité et d'inclusion. Un informateur clé a clairement énoncé et résumé la principale constatation globale comme suit :

« Le défi réside dans l'absence d'une compréhension [commune] de ce que la diversité et l'inclusion signifient. Une définition brève et concise aiderait à faire progresser la diversité et l'inclusion. Le but est clair, mais pas la façon dont il devrait être [concrétisé ou] appliqué au quotidien de même que la manière de le mesurer. La clarté et les résultats qu'il faut mesurer sont les grands enjeux. Nous avons du mal à communiquer un concept qui n'est pas compris. »

Les données recueillies suggèrent que l'absence de compréhension de ce que la diversité et l'inclusion signifient, par exemple, les définitions et les résultats, a eu pour résultat un manque de directives et d'orientations claires et cohérentes de la part de la haute direction concernant les moyens à prendre pour progresser à cet égard. L'équipe d'évaluation a donc documenté des pratiques non efficaces et des incertitudes, car les intervenants essaient constamment de définir les rôles et les responsabilités qui sont les leurs concernant la diversité et l'inclusion.

Recommandation du SMA(Svcs Ex)

1. Élaborer, en collaboration avec l'Équipe de la Défense, une vision claire et une compréhension commune des objectifs de la diversité et de l'inclusion, y compris des résultats et des indicateurs mesurables, et communiquer ces renseignements aux intervenants à tous les niveaux du MDN et des FAC.

BPR : CPM, SMA(RH-Civ)

BC : EMIS, Sec gén, champions de la Défense pour l'EE, champions de la Défense en matière de diversité et d'inclusion, GCD

2.2.3. Structures organisationnelles et gouvernance (harmonisation)

Principale constatation numéro 5 : La gouvernance et les structures générales applicables à la diversité et à l'inclusion, y compris les rôles, les responsabilités et les obligations, ne sont pas claires, d'où des lacunes et un chevauchement des efforts visant à faire progresser les initiatives relatives à la diversité et à l'inclusion dans l'ensemble du MDN et des FAC.

Structures organisationnelles

Dans la structure actuelle, l'autorité fonctionnelle est divisée entre le CPM et le SMA(RH-Civ), d'où, pour les intervenants fonctionnels, des enjeux et des défis pour ce qui est de concevoir et de réaliser pour l'Équipe de la Défense des politiques, des programmes, des plans et des initiatives harmonisés dans le domaine des RH. Selon certains intervenants, il n'est pas clair que les rapports entre les autorités fonctionnelles constituent un partenariat véritable et égal ou qu'une des deux entités est le chef de file.

Les efforts de collaboration entre les intervenants fonctionnels du MDN et des FAC sont compliqués parce que les intervenants reçoivent de leur chaîne de commandement respective des directives et des priorités distinctes. De plus, les activités et les initiatives de diversité et d'inclusion sont gérées à des niveaux organisationnels différents en fonction de degrés d'influence et de soutien qui varient, la capacité comprise. Enfin, l'approche actuelle qui s'applique à la conception et à la réalisation des activités et des initiatives relatives à la diversité et à l'inclusion ne facilite pas une communication régulière. L'information est échangée de façon ponctuelle, de sorte que le travail est fait en vase clos.

Gouvernance

Des intervenants ont indiqué que les deux comités suivants de surveillance de la gouvernance sont susceptibles de superviser et de permettre l'harmonisation de l'approche du MDN et des FAC en matière de diversité et d'inclusion.

Le Comité ministériel sur l'EE et la diversité³⁶ est un volet de la structure de gouvernance du MDN et des FAC en ce qui concerne l'EE et la diversité. Le mandat du Comité ministériel sur l'EE et la diversité est de « promouvoir l'harmonisation et la cohésion entre les autorités fonctionnelles du Ministère pour l'EE et la diversité et les champions de la Défense ».

Le Comité des ressources humaines de l'Équipe de la Défense³⁷ a récemment été établi à titre de comité officiel de surveillance de la gouvernance du MDN et des FAC pour tous les domaines de responsabilité communs militaires et civils des RH. La diversité et l'inclusion relèvent de son sous-comité, le Comité des ressources humaines sur un milieu de travail représentatif, inclusif et respectueux³⁸. Celui-ci se veut selon son mandat un « organisme consultatif » qui a pour

Les activités et les initiatives de diversité et d'inclusion sont actuellement conçues et réalisées par deux autorités fonctionnelles distinctes et des enjeux concernant la gouvernance et la clarté des rôles, des responsabilités et des obligations sont par conséquent évidents. Ces enjeux, qui s'ajoutent à ceux mentionnés plus haut, nuisent également à l'harmonisation de l'approche globale, d'où des effets négatifs additionnels sur la réalisation des activités et des initiatives de diversité et d'inclusion et, donc, sur l'atteinte de résultats.

³⁶ Le Comité ministériel sur l'EE et la diversité est coprésidé par le CPM et le SMA(RH-Civ). Les membres du comité incluent les quatre champions de la Défense pour l'EE et les champions en matière de diversité et d'inclusion, pour les langues officielles et pour le Réseau Jeunesse.

³⁷ Le Comité des ressources humaines de l'Équipe de la Défense est coprésidé au niveau N0.5, c'est-à-dire le niveau du sous-ministre délégué et du vice-chef d'état-major de la défense.

³⁸ Le Comité des ressources humaines sur un milieu de travail représentatif, inclusif et respectueux est coprésidé par le Directeur général – Politiques du personnel militaire (DGPPM), qui relève du CPM, et le Directeur général – Développement de la main-d'œuvre (DGDMO), qui relève du SMA(RH-Civ). Les membres du comité incluent les intervenants ci-après en matière de diversité et d'inclusion, à savoir le DDPD (DGPPM, CPM) et le Dir PSE (DGDMO, SMA[RH-Civ]), et d'autres intervenants qui sont des collaborateurs tels que le DIPG (EMIS) et le DESDI (Sec gén).

objectifs de concrétiser la stratégie de l'Équipe de la Défense relative aux RH par l'atteinte de la diversité de l'effectif et d'un milieu de travail inclusif.

Malgré leur existence, les données recueillies suggèrent que ces comités de gouvernance ne sont pas activés ou utilisés comme prévu. De plus, les intervenants n'étaient pas tous d'avis qu'il était approprié que ces comités surveillent les activités et les initiatives en matière de diversité et d'inclusion. Ces enjeux ont entraîné des défis additionnels concernant l'élaboration d'une approche en matière de diversité et d'inclusion de l'Équipe de la Défense intégrée, coordonnée et harmonisée.

Rôles et responsabilités

Voici d'autres intervenants³⁹ en matière de diversité et d'inclusion dans l'ensemble du MDN et des FAC qui s'ajoutent aux intervenants fonctionnels relevant des autorités fonctionnelles :

- le DESDI (ACS+), qui relève du Sec gén;
- le DIPG (ACS+), qui relève de l'EMIS;
- les champions de la Défense (pour la diversité, l'inclusion et l'EE);
- les GCD⁴⁰.

La plupart des intervenants en matière de diversité et d'inclusion, y compris les intervenants fonctionnels, étaient d'avis que les rôles et les responsabilités ne sont pas bien définis ou qu'ils ne leur sont pas communiqués clairement, ainsi qu'à d'autres organisations au sein du MDN et des FAC. Le manque de clarté concernant les rôles et les responsabilités a donné des obligations incomplètes. Des intervenants fonctionnels ont indiqué qu'ils ne comprennent pas comment les mandats d'autres intervenants du MDN et des FAC soutiennent ou complètent la diversité et l'inclusion. Les efforts des intervenants fonctionnels, ce qui inclut d'autres organisations et intervenants du MDN et des FAC, se chevauchent donc. De plus, des informateurs clés ont rapporté un manque de clarté concernant les rôles et les responsabilités des intervenants et leurs rapports et un manque de connaissance concernant les objectifs et les résultats en matière de diversité et d'inclusion ainsi que les activités et les initiatives visant à concrétiser ces objectifs et ces résultats.

Étant donné l'importance croissante de la diversité et de l'inclusion au sein du MDN et des FAC, de nombreux intervenants ont rapporté une capacité limitée à bien des égards, y compris l'aspect financier, le temps, les connaissances spécialisées et le soutien, et ont mentionné le besoin d'harmoniser les capacités organisationnelles avec les plans et les priorités en matière

³⁹ La description des rôles et des responsabilités des intervenants en matière de diversité et d'inclusion se trouve à l'annexe D.

⁴⁰ Voir l'annexe H concernant les mécanismes permettant de cerner les enjeux et les obstacles systémiques touchant la diversité et l'inclusion.

de diversité et d'inclusion pour qu'ils puissent s'acquitter de leurs rôles et de leurs responsabilités.

Recommandation du SMA(Svcs Ex)

2. Mettre en œuvre une approche de l'Équipe de la Défense en vue de la gouvernance et des structures de l'approche relative à la diversité et à l'inclusion, y compris des rôles et des responsabilités clairs pour les organisations et les intervenants dans l'ensemble du MDN et des FAC.

BPR : CPM, SMA(RH-Civ)

BC : EMIS, Sec gén, champions de la Défense pour l'EE, champions de la Défense pour la diversité et l'inclusion, GCD

2.3 Rendement – Conception et réalisation (mesure du rendement)

Des consultations et des entrevues avec les intervenants clés ont été menées afin de réunir de l'information sur les données qui sont actuellement recueillies pour mesurer le succès des activités et des initiatives de diversité et d'inclusion. Cette principale constatation est basée sur les connaissances, les expériences et les points de vue des intervenants clés et sur un examen de différents documents, comme le PIR du PGED.

Principale constatation numéro 6 : Les activités actuelles de mesure du rendement sont principalement axées sur les données sur l'EE et ne permettent pas au MDN et aux FAC de rendre compte des succès des initiatives relatives à la diversité et à l'inclusion.

Les intervenants fonctionnels interrogés ont tous fait valoir que seulement des données sur l'EE sont actuellement recueillies et qu'il n'existe pas de plans visant à inclure dans le PIR du PGED d'autres mesures du rendement et d'autres données sur la diversité et l'inclusion. Le mal que les intervenants ont à mesurer les résultats des activités de diversité et d'inclusion est un enjeu courant que les intervenants citent. Les intervenants fonctionnels ont toutefois fait valoir le fait que cet enjeu ne touche pas uniquement le MDN et les FAC, car d'autres ministères fédéraux ont aussi du mal à adopter des mesures concrètes pour recueillir les résultats des initiatives de diversité et d'inclusion. Actuellement, les seules mesures du rendement et les seules données qui figurent dans le PIR du PGED sont les indicateurs publics des résultats ministériels qui soutiennent le résultat du Ministère 3.3, « [l']Équipe de la Défense incarne les valeurs et la diversité de la société canadienne », et elles sont liées aux exigences de la loi qui s'appliquent à l'EE⁴¹ :

⁴¹ Les indicateurs des résultats ministériels suivants ont été élaborés en 2018-2019; ils soutiennent aussi le résultat du Ministère 3.3 susmentionné et ils peuvent servir de mesures de substitution en matière de diversité et d'inclusion : le pourcentage des membres de l'Équipe de la Défense qui se déclarent être des victimes de harcèlement, le pourcentage des membres de l'Équipe de la Défense qui se déclarent être des victimes de discrimination, le nombre annuel des comportements sexuels dommageables et inappropriés signalés au sein de l'Équipe de la Défense, le nombre et le type des mesures prises en réaction aux comportements sexuels

- le pourcentage des membres de l'Équipe de la Défense qui se déclarent être des femmes;
- le pourcentage des membres de l'Équipe de la Défense qui se déclarent faire partie d'une minorité visible;
- le pourcentage des membres de l'Équipe de la Défense qui se déclarent être des Autochtones.

La présente Évaluation a aussi examiné la mesure dans laquelle d'autres intervenants ministériels mesurent le rendement des initiatives de diversité et d'inclusion. Il convient de noter que les champions de la Défense en matière de diversité et d'inclusion définissent actuellement leur rôle, qui inclut l'élaboration d'un plan d'action stratégique de même que d'un cadre de mesure du rendement. En ce qui concerne l'intégration de l'ACS+ à la totalité des activités de la Défense, le DESDI a élaboré un modèle logique et il se prépare à élaborer un cadre et un processus d'analyse des données permettant de mesurer ses programmes. En ce qui concerne les GCD, des informateurs clés ont indiqué l'absence d'un cadre officiel de surveillance du rendement et d'un système de compte rendu, c'est-à-dire une base de données, et de lignes directrices communs permettant de recueillir des données sur les enjeux et les obstacles systémiques.

L'évaluation a aussi étudié la possibilité d'examiner des organisations existantes, en interne et en externe du MDN et des FAC, qui auraient déjà des mesures et des données recueillies susceptibles d'être intégrées avec succès au PIR du PGED et de servir à éclaircir les activités et les initiatives de diversité et d'inclusion. Ces organisations sont répertoriées au tableau 4.

Organisations internes	Organisations externes (autres ministères fédéraux)
• Programme de la gamme complète des soins de santé • Système de gestion des RH • PANC applicable à la résolution 1325 • Directeur général – Recherche et analyse (Personnel militaire) (DGRAPM) • Recherche et développement pour la défense Canada • Directeur – Planification stratégique et responsabilisation • Centre d'intervention sur l'inconduite sexuelle	• Statistique Canada (données de recensement, disponibilité au sein de la population active) • Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada (par exemple, le sondage auprès des fonctionnaires fédéraux)

dommageables et inappropriés signalés par l'Équipe de la Défense et le pourcentage des membres de l'Équipe de la Défense qui ont assisté à une séance de discussion ou à une séance de formation sur les comportements sexuels dommageables et inappropriés signalés (opération Honour).

• Gestion intégrée des conflits et des plaintes • Renseignements d'affaires, gestion des données et analytique	
--	--

Tableau 4. Organisations et structures et mesures et données pertinentes correspondantes. Le tableau dresse la liste des organisations et structures internes et externes du MDN et des FAC qui ont des mesures du rendement et des données pouvant aider à éclaircir la diversité et l'inclusion et le PIR du PGED.

L'équipe d'évaluation a, pour compléter les constatations susmentionnées, procédé à un examen de la documentation universitaire et des documents organisationnels sur les pratiques exemplaires applicables à la mesure du rendement relatif à la diversité et à l'inclusion. Cet examen se trouve à l'[annexe G](#).

Recommandation du SMA(Svcs Ex)

3. Une fois les résultats de la diversité et de l'inclusion déterminés et approuvés, mettre en œuvre une stratégie de mesure du rendement afin de permettre la collecte, l'établissement de rapports et la communication des résultats en vue d'orienter les changements à apporter aux politiques et aux procédures.

BPR : CPM, SMA(RH-Civ)

Annexe A – Plan d'action de la direction

L'annexe présente le Plan d'action de la direction (PAD) de l'autorité fonctionnelle adopté en réaction à l'évaluation, par le SMA(Svcs Ex), de la diversité et de l'inclusion au sein de l'Équipe de la Défense.

Le PAD propose des mesures qui institutionnaliseront et amélioreront l'exécution de l'approche relative à la diversité et à l'inclusion au sein de l'Équipe de la Défense en vue de réagir à l'évaluation du SMA(Svcs Ex). Pour que l'approche en matière de diversité et d'inclusion soit efficace, il faut comprendre ce que la diversité et l'inclusion entraînent, leurs objectifs, les résultats et les indicateurs de succès. C'est seulement grâce à cette compréhension préliminaire et à ce fondement qu'un examen attentif des chevauchements et des lacunes du programme existant de l'Équipe de la Défense relatif à la diversité et à l'inclusion est possible et que l'on pourra tirer parti des approches novatrices permettant de concrétiser la diversité et l'inclusion à titre de valeur institutionnelle.

Le PAD proposé ici vise à bien équilibrer la hiérarchie et la chaîne de compte rendu de l'Équipe de la Défense tout en générant une approche qui regroupe, lorsque c'est possible, les intervenants actuellement cloisonnés et décentralisés et en reconnaissant que des différences acceptées existent dans certains domaines entre le MDN et les FAC, y compris dans le cas de l'autorité fonctionnelle, ce qui pourrait entraîner l'adoption et la mise en œuvre de priorités, d'objectifs, de stratégies et de plans d'action distincts et particuliers.

Recommandation du SMA(Svcs Ex)

1. Élaborer, en collaboration avec l'Équipe de la Défense, une vision claire et une compréhension commune des objectifs de la diversité et de l'inclusion, y compris des résultats et des indicateurs mesurables, et communiquer ces renseignements aux intervenants à tous les niveaux du MDN et des FAC.

Mesure prise par la direction

Sur le plan stratégique, il est essentiel pour l'Équipe de la Défense d'assurer un effort clair et coordonné concernant les activités et les initiatives de diversité et d'inclusion. Le fait de favoriser un milieu de travail et une culture qui tirent parti des diverses compétences du personnel des FAC et du MDN aidera l'Équipe de la Défense à refléter la société que nous servons. Le fait d'offrir aux membres de l'Équipe de la Défense l'attention nécessaire et des programmes garantira l'efficacité opérationnelle et la sécurité du Canada au moment où nous nous employons à améliorer la santé et le mieux-être globaux de chacun. Une approche à phases multiples assurera un progrès coordonné et cohérent menant à l'état final d'une Équipe de la Défense qui incarne les valeurs de la société au Canada.

PAD 1.1

Réalisation escomptée : Définition et établissement d'objectifs au moyen d'un cadre stratégique de l'Équipe de la Défense en matière de diversité et d'inclusion.

BPR : CPM et SMA(RH-Civ)

BC : Le DDPD et le DGDMO sont les coprésidents du Comité de la représentativité et de l'inclusion des ressources humaines de l'Équipe de la Défense, qui est un sous-comité du Comité des ressources humaines de l'Équipe de la Défense. Ce sous-comité évaluera la fonction et le portefeuille du programme de la diversité et de l'inclusion dans l'ensemble de l'Équipe de la Défense. Les membres du sous-comité inclueront la multitude des intervenants qui réalisent des activités liées à la diversité et à l'inclusion et qui les soutiennent. Les syndicats et les GCD en font aussi partie.

Date cible : Le Comité des ressources humaines de l'Équipe de la Défense a approuvé le cadre stratégique de l'Équipe de la Défense en novembre 2019 et le Comité de la représentativité et de l'inclusion des ressources humaines de l'Équipe de la Défense doit le préciser à compter de l'hiver 2020.

Recommandation du SMA(Svcs Ex)

2. Mettre en œuvre une approche de l'Équipe de la Défense en vue de la gouvernance et des structures de l'approche relative à la diversité et à l'inclusion, y compris des rôles et des responsabilités clairs pour les organisations et les intervenants dans l'ensemble du MDN et des FAC.

Mesure prise par la direction

Une fois les objectifs du MDN et des FAC concernant la fonction et le portefeuille de la diversité et de l'inclusion (PAD 1.1) définis et établis, les autorités fonctionnelles, de concert avec les intervenants clés, évalueront la structure de gouvernance des activités de diversité et d'inclusion. Cela est particulièrement pertinent étant donné les contraintes concernant les capacités et les ressources relevées tout au long de l'évaluation du SMA(Svcs Ex) et constatées par les autorités fonctionnelles.

PAD 2.1

Réalisation escomptée : Création d'une structure de gouvernance claire pour le portefeuille de la diversité et de l'inclusion.

BPR : Comité des ressources humaines de l'Équipe de la Défense et Sec gén

BC : Comité de la représentativité et de l'inclusion des ressources humaines de l'Équipe de la Défense

Date cible : Capacité opérationnelle initiale en novembre 2019, capacité opérationnelle totale le 31 mars 2021

PAD 2.2

Réalisation escomptée : Définir ou préciser les pouvoirs, les responsabilités et les obligations de tous les intervenants de l'Équipe de la Défense en matière de diversité et d'inclusion.

BPR : CPM et SMA(RH-Civ)

BC : Comité de la représentativité et de l'inclusion des ressources humaines de l'Équipe de la Défense, syndicats

Date cible : 31 mars 2021

Recommandation du SMA(Svcs Ex)

3. Une fois les résultats de la diversité et de l'inclusion déterminés et approuvés, mettre en œuvre une stratégie de mesure du rendement afin de permettre la collecte, l'établissement de rapports et la communication des résultats en vue d'orienter les changements à apporter aux politiques et aux procédures.

Mesure prise par la direction

Conformément à la recommandation du SMA(Svcs Ex), une stratégie de mesure du rendement est maintenant nécessaire pour mesurer l'exécution des activités et des initiatives de diversité et d'inclusion. Après la création et la recommandation d'une approche de l'Équipe de la Défense pour la gouvernance de la diversité et de l'inclusion (PAD 2.1, 2.2), une stratégie de mesure du rendement sera élaborée pour la gouvernance organisationnelle recommandée par les autorités fonctionnelles en matière de diversité et d'inclusion après des consultations auprès des intervenants. Cette stratégie de mesure du rendement sera harmonisée avec des directives stratégiques et elle évaluera le rendement et inclurera des mesures des résultats. Elle inclurera un modèle logique, des questions essentielles sur le rendement et des indicateurs du rendement essentiels et sera basée sur le modèle logique d'évaluation du SMA(Svcs Ex) qui est inclus dans le rapport. De plus, cette stratégie de mesure du rendement cherchera à regrouper les efforts en cours sur les comptes rendus et le processus de mesure relatifs à la diversité et à l'inclusion, y compris, sans toutefois s'y limiter, les plans relatifs à l'EE.

PAD 3.1

Réalisation escomptée : Élaboration d'une stratégie de mesure du rendement afin de rendre compte du programme de diversité et d'inclusion de l'Équipe de la Défense.

BPR : CPM et SMA(RH-Civ)

BC : Comité de la représentativité et de l'inclusion des ressources humaines de l'Équipe de la Défense, GCD, syndicats

Date cible : 31 décembre 2021

Nota : Le plan d'action civil terminé en novembre 2019, qui inclut certaines mesures du rendement initiales et le plan d'action des FAC de 2017, est en cours de révision.

Annexe B – Modèle logique : programme de gestion de l'Équipe de la Défense

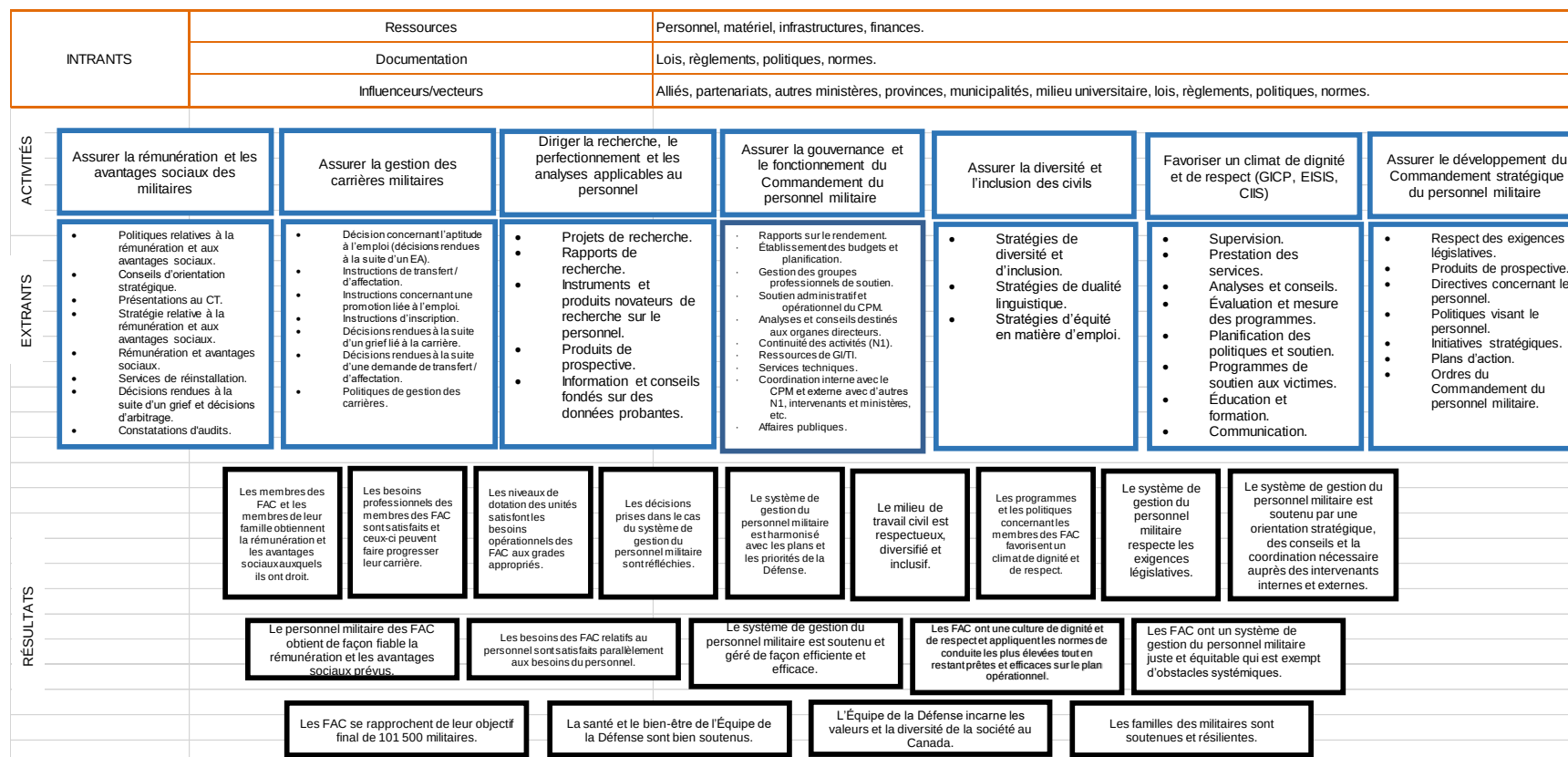


Figure B- 1. Modèle logique : programme de gestion de l'Équipe de la Défense.

Annexe C – Modèle logique de la diversité et de l'inclusion

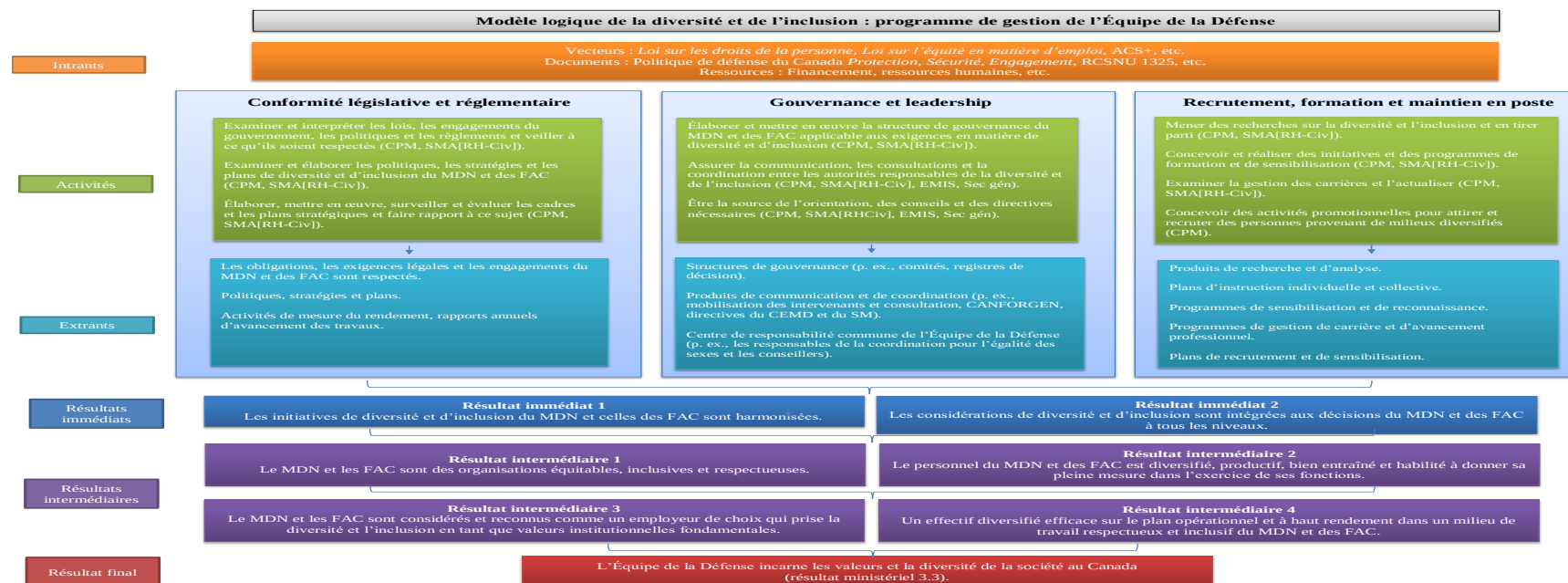


Figure C- 1. Modèle logique de la diversité et de l'inclusion.

Annexe D – Aperçu des intervenants en matière de diversité et d'inclusion

L'annexe donne un aperçu des organisations et des intervenants qui jouent un rôle en matière de diversité et d'inclusion, un résumé de leurs rôles, responsabilités et mandats compris.

Directeur – Droits de la personne et diversité, Commandement du personnel militaire

Le DDPD est chargé de veiller à ce que toutes les politiques et tous les programmes actuels et futurs des FAC soient conformes à la *Charte canadienne des droits et libertés* et à la *Loi canadienne sur les droits de la personne* en lançant et en élaborant des politiques, des directives et des instructions. Le DDPD analyse, élabore et surveille également les politiques et les programmes du personnel des FAC concernant les enjeux relatifs aux droits de la personne et l'EE, ce qui garantit que les politiques et les programmes des FAC sont mis en œuvre conformément à la LEE pour atteindre les buts des FAC en matière de représentation et pour offrir à tout le personnel un meilleur milieu de travail⁴².

Directeur des programmes et services relatifs à l'effectif, SMA(RH-Civ)

Le Dir PSE est chargé d'élaborer et de mettre en œuvre des stratégies et des programmes relatifs à l'effectif en appui d'un milieu de travail diversifié et inclusif qui favorise l'éclosion des talents et qui renforce la communauté. Il aide aussi les N1 à mettre la diversité et l'inclusion en œuvre et à les intégrer à divers programmes et donne des directives, des conseils et des instructions à la haute direction en appui de l'EE, de la diversité et de l'inclusion ainsi que des pratiques applicables aux langues officielles. Le Dir PSE améliore sans cesse le processus des RH pour s'attaquer aux lacunes et renforcer au MDN un milieu diversifié et inclusif. Le Dir PSE élabore de plus des produits d'apprentissage et de sensibilisation encourageant la haute direction à jouer son rôle. Il est aussi responsable d'autres domaines tels que la gestion communautaire, la gestion du rendement et la gestion des talents⁴³.

Directeur – Égalité entre les sexes, diversité et inclusion, Secrétaire général

Le DESDI soutient la réalisation du programme du MDN en matière de diversité et d'inclusion; il assure à cette fin un leadership organisationnel dans la mise en œuvre de l'ACS+ en donnant à l'ensemble des N1 des conseils d'expert et en élaborant des cadres de présentation des rapports et des plans stratégiques en vue de l'intégration de l'ACS+ aux plans, aux politiques et aux priorités du MDN. Le DESDI s'occupe des idées, des questions, des enjeux ou des domaines où une résistance se manifeste et dont les responsables de la coordination pour l'égalité des sexes font état au moyen d'outils nouveaux et par la formation et donne aux responsables de la coordination pour l'égalité des sexes des conseils opportuns et adaptés concernant les

⁴² Intranet du Commandant du Commandement du personnel militaire, EE et diversité : <http://cmp-cpm.mil.ca/fr/soutien/equite-emploi/equite-emploi-index.page>.

⁴³ Intranet du SMA(RH-Civ), Dir PSE : <http://hrciv-rhciv.mil.ca/fr/o-dgdm-dpse.page>.

situations d'ACS+ difficiles. À titre d'expert de l'ACS+, le DESDI est chargé de concevoir et de constituer des dépôts centraux des sources d'information en matière d'ACS+⁴⁴.

Directeur – Intégration de la perspective des genres, État-major interarmées stratégique

Le DIPG soutient les buts stratégiques et opérationnels des FAC en assurant un leadership organisationnel dans l'élaboration, la mise en œuvre, la surveillance, l'évaluation et l'établissement de rapports relatifs aux cadres et aux plans stratégiques en vue de l'intégration de la résolution 1325, de la politique de l'OTAN, du PANC et de l'ACS+ aux plans, aux opérations, à l'instruction relative à la doctrine, à la formation militaire professionnelle et aux institutions des FAC. Il s'agit de définir des approches à court et à long terme concernant l'intégration de l'ACS+ aux politiques, aux systèmes et aux processus qui soutiennent la concrétisation des effets opérationnels des FAC. Le DIPG élabore des mesures d'efficacité et des pratiques liées aux obligations afin de rendre compte de l'efficacité des cadres et des plans de campagne destinés à intégrer complètement les initiatives de la résolution sur les femmes, la paix et la sécurité⁴⁵.

Champions de la Défense

Champions de la Défense pour la diversité et l'inclusion

Les champions pour la diversité et l'inclusion forment un groupe de chefs de file constitué des champions de la Défense en matière d'égalité des genres et de diversité dans les opérations. Ce groupe est appuyé par une équipe de direction constituée de champions de la Défense pour les femmes, la paix et la sécurité et pour l'ACS+.

Selon les attentes concernant les champions de la Défense en matière de diversité et d'inclusion, ceux-ci iront au-delà du rôle de champion traditionnel, qui est d'être une voix qui exprime un soutien, et ils seront plutôt des participants et des chefs de file actifs qui concrétisent les changements et qui complètent les rôles des champions de la Défense pour l'EE. Les champions de la Défense en matière de diversité et d'inclusion ont été nommés relativement aux opérations et ils assureront le leadership et seront la source des conseils et du soutien nécessaires pour institutionnaliser la diversité en tant que capacité opérationnelle. Ils vont promouvoir des changements culturels et institutionnels touchant les activités dans les opérations militaires et civiles et désigner un responsable qui coordonne les activités, favorise les initiatives clés et soutient la gouvernance des portefeuilles des champions en matière

⁴⁴ Formulaire d'autorisation relatif à la création du nouveau poste de Directeur – Intégration de la perspective des genres, dans le groupe et au niveau EX-01, au sein du ministère de la Défense nationale, 13 septembre 2017.

⁴⁵ Formulaire d'autorisation relatif à la création du nouveau poste de Directeur – Intégration de la perspective des genres, dans le groupe et au niveau EX-01, au sein du ministère de la Défense nationale, 13 septembre 2017.

d'égalité des genres et de diversité dans les opérations, pour les femmes, la paix et la sécurité et pour l'ACS+⁴⁶.

Champions de la Défense pour l'EE

Les champions de la Défense pour l'EE sont des cadres et officiers supérieurs nommés par le sous-ministre (SM) et le Chef d'état-major de la défense et ils font partie du cadre de gouvernance pour l'EE. Ils font en sorte que l'EE soit intégrée à tous les processus de prise de décision et de planification des activités par la défense et la promotion de programmes et de pratiques exemplaires d'EE et en favorisant effectif et milieu de travail représentatifs, équitables et inclusifs en soutenant leur GCD et en accroissant la visibilité. Les champions de la Défense pour l'EE sont aussi, pour les comités principaux, source de conseils et de rétroaction⁴⁷.

Groupes consultatifs de la Défense

Les GCD ont pour mandat de conseiller et de renseigner les dirigeants concernant la mise en œuvre de l'EE et de signaler les enjeux et les obstacles systémiques touchant l'emploi aux intervenants fonctionnels. Le cas échéant, les GCD cherchent à avoir le soutien du champion de la Défense pour l'EE dont ils relèvent pour éliminer les enjeux et les obstacles systémiques. Chaque GCD – local, régional et national – est coprésidé par des membres militaires et civils bénévoles et élus et a été mis sur pied – approuvé par le SM – de manière à être représentatif des membres des FAC et des employés du MDN, car les membres des FAC ne sont pas syndiqués⁴⁸.

Agents de l'EE

Les agents de l'EE sont, sous la direction des intervenants en matière de diversité et d'inclusion (DDPD, Dir PSE), le point de contact concernant les questions relatives à l'EE; ils les éclairent et les renseignent concernant la diversité et l'EE dans le contexte du manque de personnel civil et communiquent régulièrement de l'information sur la diversité, les initiatives d'EE, les pratiques exemplaires et les possibilités de formation. Les agents de l'EE sont aussi un point de contact pour les GCD et ils assistent aux réunions des GCD afin de surveiller les enjeux persistants concernant la réglementation, les changements d'orientation, les tendances et les sujets de préoccupation⁴⁹.

⁴⁶ Lettre conjointe du SM et du Chef d'état-major de la défense sur le mandat, les orientations et les directives pour les champions du genre et de la diversité dans le cadre des opérations.

⁴⁷ CANFORGEN 181/09 HR-CIV 09/009 221521Z OCT 09 <http://vcds.mil.ca/apps/canforgens/default-fra.asp?id=181-09&type=canforgen>.

⁴⁸ *Ibid.*

⁴⁹ Guide d'orientation des coprésidents des groupes consultatifs de la Défense http://cmp-cpm.mil.ca/assets/CMP_Intranet/docs/fr/soutien/og-go-fre.pdf.

Conseiller en matière d'égalité entre les sexes

Le conseiller en matière d'égalité entre les sexes est militaire ou civil, et sert le commandant d'une mission donnée qui a pour responsabilité première l'intégration globale de points de vue tenant compte des différences entre les sexes dans la planification, l'exécution, l'évaluation de la mission. Il supervise les conseillers sur le terrain en matière d'égalité entre les sexes ainsi que les responsables de la coordination pour l'égalité des sexes, collabore avec eux et les soutient⁵⁰.

Centre de responsabilité commune de l'Équipe de la Défense

Le Centre de responsabilité commune (CRC) de l'Équipe de la Défense est une communauté de pratique électronique, souvent appelé centre d'expertise, pour l'ACS+ qui est constitué de quatre piliers soit le DDPD, le Dir PSE, le DESDI, le DIPG et qui jouit du soutien global des champions de la Défense en matière de diversité et d'inclusion. Le CRC inclut aussi un réseau de responsables au sein de chacune des organisations des N1 du MDN et des FAC, les quatre conseillers en matière d'égalité entre les sexes des FAC qui soutiennent actuellement l'EMIS, le COMFOSCAN, le COIC et le CPM compris. Il assure un soutien de spécialistes à toutes les organisations des N1 civils et militaires, aux autorités fonctionnelles et aux champions de la Défense concernant l'exécution de l'ACS+ et l'application de la résolution sur les femmes, la paix et la sécurité pour la totalité des volets d'activités du MDN et des FAC. L'axe principal des efforts est l'institution et le Centre soutient aussi les opérations. Le CRC renforce donc l'application de l'ACS+ à l'orientation, aux programmes, aux initiatives et aux documents ministériels et il constitue un forum permettant d'échanger les pratiques exemplaires et les stratégies^{51,52,53}.

Responsable de la coordination pour l'égalité des sexes (ou responsable de l'ACS+)

Les responsables « démontrent une compétence individuelle en ACS+ et renforcent la capacité organisationnelle » et ont les responsabilités suivantes : énoncer les exigences du GC quant à l'intégration de l'ACS+, démontrer la valeur ajoutée de l'ACS+, contester l'ACS+, soutenir l'assurance de la qualité des activités d'ACS+⁵⁴. Ils donnent des conseils de première main aux membres de leur organisation du N1 qui exécutent des activités d'ACS. Les responsables de la coordination pour l'égalité des sexes donnent des conseils, assurent un soutien et veillent à ce que l'ACS+ ait été faite comme il se doit⁵⁵.

⁵⁰ Secrétaire général (s.d.), ACS+ FAQ.

⁵¹ Comité de Gestion de la Défense (22 mars 2018), Mise à jour sur les progrès du Centre de responsabilité commune de l'Équipe de la Défense (présentation non publiée).

⁵² Conseil des Forces armées (août 2018), Mise à jour du commandant de l'Académie canadienne de la défense sur le champion du genre et de la diversité pour les opérations (présentation non publiée).

⁵³ Réseau de responsables de l'ACS+, Termes de références.

⁵⁴ *Ibid.*

⁵⁵ Secrétaire général (s.d.), ACS+ FAQ.

Annexe E – Matrice d'évaluation

Questions ou enjeux de l'évaluation	Indicateurs	Méthodes de recherche	
		Documents et littérature	Entrevues
Pertinence			
1. Est-ce que les plans et les priorités relatifs à la diversité et à l'inclusion sont harmonisés avec les priorités du GC et du Ministère et y contribuent?	1.1. Éléments indiquant que la diversité et l'inclusion sont harmonisées avec les rôles, les responsabilités et les engagements du GC.	X	
	1.2. Éléments indiquant que la diversité et l'inclusion et les rôles, les priorités et les engagements du GC s'harmonisent.	X	
	1.3. Éléments indiquant que la diversité et l'inclusion et les politiques, les priorités et les résultats escomptés du Ministère s'harmonisent.	X	
Rendement – Atteinte des résultats escomptés (efficacité)			
2. Quels sont jusqu'ici les progrès accomplis par rapport à l'atteinte des résultats visés en matière de diversité et d'inclusion?	2.1. Éléments indiquant l'état actuel de la diversité et de l'inclusion au sein du MDN et des FAC (atteinte des résultats).	X	
3. Dans quelle mesure la gouvernance et les structures en matière de diversité et d'inclusion permettent-elles d'atteindre les résultats?	3.1. Éléments indiquant que les rôles et les responsabilités des intervenants en matière de diversité et d'inclusion sont clairement définis et communiqués.	X	X
	3.2. Éléments indiquant que les intervenants clés ont la capacité de s'acquitter de leurs rôles et leurs responsabilités en matière de diversité et d'inclusion.		X
	3.3. Éléments indiquant que la structure actuelle convient pour ce qui est de superviser la diversité et l'inclusion (par exemple, est-ce qu'une approche plus harmonisée ou encore plus centralisée est nécessaire?).		X
	3.4. Éléments indiquant des enjeux ou encore des limitations touchant l'harmonisation de la structure actuelle ou encore de l'approche de centralisation en matière de diversité et d'inclusion.		X
	3.5. Éléments indiquant que des mécanismes appropriés sont en place pour repérer, corriger et communiquer les enjeux et les obstacles systémiques relatifs à la diversité et à l'inclusion.	X	X

Efficacité – Conception et réalisation (mesure du rendement)			
4. Quelles sont les pratiques exemplaires actuelles touchant l'élaboration d'un cadre de mesure du rendement qui aiderait les intervenants à évaluer l'état et le succès des activités et des initiatives de diversité et d'inclusion?	4.1. Information concernant les données qui sont actuellement recueillies pour évaluer le succès des activités et des initiatives de diversité et d'inclusion.	X	X
	4.2. Information concernant les leçons retenues et les pratiques exemplaires permettant d'évaluer l'état et le succès des activités et des initiatives de diversité et d'inclusion.	X	X

Tableau E-1. Matrice d'évaluation. Le tableau dresse la liste des questions et des enjeux de l'évaluation associés au présent rapport ainsi que les méthodes de recherche utilisées.

Annexe F – Méthodologie et limitations de l'évaluation

1.0 Méthodologie

L'Évaluation de la diversité et de l'inclusion a recouru à bon nombre de sources de données pour déterminer la pertinence et l'efficacité. La présente évaluation avait pour but d'évaluer le succès des initiatives de diversité et d'inclusion et leur harmonisation entre le MDN et les FAC. Elle a donc mis l'accent sur les structures organisationnelles et la gouvernance en tant que facteur clés qui permettent d'atteindre les résultats visés en matière de diversité et d'inclusion et sur les éléments indiquant si le PIR du PGED inclut des mesures du rendement et des données afin d'éclaircir les résultats de la diversité et de l'inclusion.

La méthodologie adoptée a établi une approche uniforme concernant la collecte des données et les analyses, ce qui inclut l'élaboration d'instruments de recherche. Cela a permis la triangulation et la mise en contexte des données pour que les constatations et les recommandations de l'évaluation soient exactes et crédibles et pour qu'elles renforcent la validité.

1.1 Aperçu des méthodes de recherche

Les méthodes de recherche utilisées ont été choisies en fonction d'une évaluation des données qui étaient offertes et de celles qui étaient nécessaires pour traiter des enjeux, des questions et des indicateurs de l'évaluation, ainsi que la matrice d'évaluation l'indique. Les deux méthodes de recherche qui suivent ont été utilisées pour recueillir des données qualitatives et quantitatives complémentaires, dont il est question plus en détail dans les sections suivantes :

- recension des écrits;
- entrevues avec des informateurs clés.

1.2 Détails sur les méthodes de collecte de données

1.2.1 Recension des écrits

Partie consacrée à l'examen des documents

Un examen préliminaire des documents a été fait dans le cadre de la phase de planification de l'évaluation pour obtenir une compréhension et une connaissance fondamentales de la diversité et de l'inclusion dans l'ensemble du MDN et des FAC. L'examen incluait les rôles et les responsabilités des autorités fonctionnelles et des intervenants et d'autres organisations et intervenants clés qui sont des collaborateurs. L'examen préliminaire a beaucoup aidé à élaborer le modèle logique et la matrice d'évaluation.

Un examen exhaustif des documents axé sur la pertinence et dans une moindre mesure sur l'efficacité a été fait dans le cadre de la phase de l'évaluation.

- Pertinence : Des données détaillées ont été recueillies en vue de répondre aux questions et aux indicateurs de l'évaluation afin de déterminer la mesure dans laquelle la diversité et l'inclusion s'harmonisent avec les priorités du GC et du Ministère et y contribuent.
- Efficacité : Des données complémentaires ont aussi été recueillies en vue de répondre aux questions et aux indicateurs de l'évaluation concernant la gouvernance et les structures, la mesure du rendement compris. Voici une liste non exhaustive de documents qui ont été examinés pendant la phase d'orientation et d'exécution de l'évaluation.
 - Documents juridiques et documents de politique : LEE, *Loi canadienne sur les droits de la personne*, *Loi sur le multiculturalisme canadien*, *Loi sur les langues officielles*, *Charte canadienne des droits et libertés*, politique de défense du Canada : *Protection, Sécurité, Engagement*, lettres de mandat des ministres, budgets, discours du Trône, etc.
 - Documents ministériels : Plan ministériel, CRM, ordres, directives et règlements concernant le personnel du MDN et des FAC, plan d'EE et rapports annuels, mandats ou lettres de mandat (GCD, champions, agents de l'EE, conseillers en matière d'égalité entre les sexes et responsables, etc.), directives du SM et du Chef d'état-major de la défense, CANFORGEN, etc.
 - Autres documents : Plan d'action de Condition féminine Canada pour l'ACS+, la résolution 1325 et le PANC, excuses du premier ministre aux Canadiens de la communauté lesbienne, gay, bisexuel, transgenre, queer et bispirituel, etc.

Volet recension des écrits

Des études exhaustives de la recension des écrits ont été faites dans le cadre de la phase d'exécution de l'évaluation, principalement afin d'éclaircir le rendement (l'efficacité) des mesures de diversité et d'inclusion. Voici une liste non exhaustive des documents internes et externes qui ont été examinés dans le cadre de l'évaluation.

- Une analyse primaire de la recension des écrits a été faite afin de recueillir des données détaillées en vue d'examiner l'état actuel de la diversité et de l'inclusion au sein du MDN et des FAC.
 - Recherche interne portant sur des documents du MDN et des FAC : Plus de 40 documents de recherche et articles – rapports scientifiques – ont été examinés afin de recueillir les opinions de l'Équipe de la Défense sur l'EE et sur la diversité et l'inclusion, par exemple, les enjeux et les obstacles, les attitudes, la culture organisationnelle et le climat, etc. D'autres documents de recherche et articles, provenant par exemple, du CFC et du Cadre ministériel des résultats, ont été examinés lorsque cela était possible et approprié.

- Recherche portant sur des documents de la fonction publique : Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux, Groupe de travail conjoint syndical-patronal sur la diversité et l'inclusion, vingt-cinquième rapport annuel au premier ministre sur la Fonction publique du Canada, etc.
- D'autres documents de recherche scientifiques provenant du milieu universitaire afin de recueillir des données en vue d'établir un lien de corrélation entre d'une part la diversité et l'inclusion et d'autre part une organisation à haut rendement qui fonctionne de manière efficace.
 - Cette brève recension des écrits de différents articles scientifiques s'appuie sur les constatations dont fait état la section 6, qui mettait l'accent sur la diversité, du rapport final de 2018 du Groupe de travail conjoint syndical-patronal sur la diversité et l'inclusion. Des articles évalués par les pairs pertinents publiés au cours des huit dernières années ont été extraits de bases de données existantes à l'aide des mots-clés diversité, inclusion, résultats organisationnels, rendement et efficacité.
- Une recension des écrits secondaire a été faite afin de recueillir les pratiques exemplaires actuelles et les leçons retenues sur la mesure du rendement en matière de diversité et d'inclusion. Cet examen complémentaire avait donc particulièrement pour but d'aider les autorités fonctionnelles à planifier l'élaboration de cadres de mesure pour permettre la collecte de données qui éclairciraient les progrès et les résultats associés aux activités et aux initiatives de diversité et d'inclusion.
 - Étant donné la nouveauté relative de la diversité et de l'inclusion en tant qu'objectif organisationnel, la recherche de l'information reposait sur une approche exploratoire. Des mots-clés ont, pour commencer, été extraits d'entrevues et de documents organisationnels externes axés sur les aspects privé, public et social. Une matrice de résumés d'articles a été préparée et des thèmes similaires ont été regroupés et ensuite étudiés davantage afin d'obtenir un examen approfondi du sujet. Une recension des écrits de la recherche scientifique a ensuite été faite dans les bases de données existantes à l'aide des mots-clés diversité, inclusion, mesure du rendement, cadres, paramètres, pratiques exemplaires, dimensions, tableau de bord et établissement de points de référence.

1.2.2 Entrevues avec des informateurs clés

Les entrevues avec des informateurs clés ont été conçues de manière à recueillir des renseignements détaillés – y compris des opinions, des explications, des exemples et des faits – concernant l'enjeu de l'évaluation du rendement (efficacité) et les questions et indicateurs connexes. Cette méthode de recherche a été une source importante d'information qualitative

et elle a contribué à l'évaluation concernant la compréhension et l'interprétation d'autres données qualitatives et quantitatives provenant de la recension des écrits.

Un total de 13 entrevues d'orientation a, pendant la phase de planification de l'évaluation, été mené auprès de 24 intervenants clés afin d'éclaircir la portée et l'objectif de l'évaluation. Ces entrevues d'orientation et ces discussions ont servi à déterminer l'évaluabilité des mesures du rendement et des données existantes et elles ont éclairci les méthodes de recherche à utiliser pour procéder à l'évaluation. Bref, ces entrevues d'orientation ont permis à l'équipe d'évaluation d'avoir une compréhension fondamentale des enjeux, des besoins et des priorités actuels qui a servi à élaborer le modèle logique de l'approche relative à la diversité et à l'inclusion, la matrice d'évaluation et les guides d'entrevue détaillés des informateurs clés.

Un total de 17 entrevues qualitatives semi-directives a, pendant la phase d'exécution, été mené auprès de 19 intervenants clés. Les premières entrevues ont aussi servi d'essais préliminaires afin de préparer les guides concernant le déroulement, la terminologie, la clarté et l'horaire. Les entrevues ont surtout été menées en personne et en privé, et duraient en moyenne 60 minutes. Certaines entrevues de suivi ont eu lieu dans le cadre d'une conférence téléphonique⁵⁶.

Les entrevues d'orientation et les entrevues avec des informateurs clés ont été menées avec des intervenants clés aux niveaux des directeurs généraux, des directeurs, des gestionnaires et du personnel des organisations ci-après :

- CPM;
- SMA(RH-Civ);
- Sec gén;
- EMIS;
- autres (experts) : indiquer le champion de la Défense en matière de diversité et d'inclusion, le champion de la Défense pour l'EE, les coprésidents nationaux des GCD et les agents de l'EE compétents.

Processus

Pour soutenir ce champ d'enquête, l'équipe d'évaluation a, en collaboration avec les intervenants fonctionnels, dressé une liste d'environ 25 informateurs clés éventuels afin de permettre la non-participation ou encore des refus⁵⁷. D'ailleurs, une invitation par courriel bilingue donnant des renseignements détaillés sur le but et les objectifs de l'évaluation, y compris des clauses appropriées de confidentialité et de respect de la vie privée, a été envoyé pour recruter les répondants interrogés. Avant le début de chaque entrevue, les clauses de

⁵⁶ Noter que certains informateurs clés ont été interrogés à plus d'une reprise mais ont été comptés seulement une fois dans le total susmentionné.

⁵⁷ Les informateurs clés ont été déterminés en fonction de leur aptitude à répondre aux questions indiquées dans les guides d'entrevue.

confidentialité et de respect de la vie privée de même que le guide d'entrevue ont été expliqués aux personnes interrogées afin de favoriser un climat qui encourageait les répondants interrogés à être ouverts et francs.

Des notes détaillées ont été prises pendant les entrevues et retranscrites électroniquement. Les notes abrégées ont été entrées dans une matrice des données recueillies et adaptées concernant tous les répondants interrogés à chacun des enjeux, des questions et des indicateurs de l'évaluation. Si les répondants le demandaient, les notes prises pendant les entrevues ont été communiquées aux personnes interrogées et comparées en vue d'établir un compte rendu commun. Lorsque cela était nécessaire, les personnes interrogées ont répondu de façon détaillée par écrit aux questions posées pendant ou après l'entrevue. Une fois toutes les notes abrégées des entrevues entrées dans la matrice, une analyse de contenu des données qualitatives au sein des groupes de personnes interrogées et d'un groupe à l'autre a été faite. Ces constatations ont ensuite été triangulées avec les données provenant d'autres méthodes de recherche et utilisées pour élaborer des sections particulières du rapport d'évaluation et préparer les principales constatations empiriques.

2.0 Limitations

Le tableau F-1 dresse la liste et décrit les limitations et les stratégies d'atténuation utilisées en vue de l'Évaluation de la diversité et de l'inclusion.

Limitations	Stratégies d'atténuation
Contraintes de temps L'évaluation disposait d'un temps limité pour respecter les échéances fixées. De plus, des modifications touchant l'approche relative à la diversité et à l'inclusion étaient en cours ou ont été mises en marche à un stade avancé de la phase de planification, ce qui a légèrement modifié la portée et l'approche de l'évaluation et le temps imparti pour réaliser l'évaluation – par exemple, la collecte et l'analyse des données.	En collaboration avec les intervenants fonctionnels, on a décidé de limiter l'évaluation à la gouvernance et aux structures en matière de diversité et d'inclusion, car les stratégies et les cadres de diversité et d'inclusion du MDN et des FAC ne pouvaient pas, étant donné la nouvelle directive consistant à élaborer une stratégie commune de l'Équipe de la Défense, faire partie de l'examen. Cela a permis à l'évaluation de concentrer ses efforts et de réduire le nombre des enjeux, des questions et des indicateurs de l'évaluation, y compris le nombre des méthodes de recherche utilisées pour recueillir des données.
Méthodologie Des données limitées sur le rendement sont actuellement recueillies pour documenter les résultats et les incidences des activités et des initiatives de diversité	L'évaluation a recouru surtout à des méthodes de recherche qualitatives pour recueillir des données concernant les enjeux, les questions et les indicateurs de l'évaluation. Des efforts ont toutefois été faits pour maximiser la validité interne de

et d'inclusion du MDN et des FAC. L'approche reste axée sur l'EE car c'est une exigence de la LEE.	cette étude en recourant à des méthodes de recherche et à des sources d'information qui ont permis la triangulation et la mise en contexte de constatations quantitatives et qualitatives fondées sur des données probantes – par exemple, examen des documents, recension des écrits et entrevues avec des informateurs clés. De nombreuses entrevues avec des informateurs clés ont aussi été menées auprès d'intervenants diversifiés et à des niveaux organisationnels divers.
Attribution aux résultats • L'attribution des activités et des extrants aux résultats et aux incidences nettes est difficile parce que l'approche relative à la diversité et à l'inclusion est relativement nouvelle et qu'elle continue d'évoluer rapidement.	La présente évaluation n'a pas pour but de mesurer l'attribution aux résultats et aux incidences nettes. Plus précisément, l'évaluation porte avant tout sur la gouvernance et les structures de l'approche relative à la diversité et à l'inclusion, car ce sont des facteurs essentiels pour permettre l'atteinte des résultats. Si l'évaluation a documenté les contributions générales aux résultats, elle n'a pas évalué directement les résultats et les incidences de l'approche relative à la diversité et à l'inclusion sur l'Équipe de la Défense et la culture organisationnelle.

Tableau F-1. Limitations de l'évaluation et stratégies d'atténuation. Le tableau dresse la liste des limitations de l'évaluation ainsi que chaque stratégie d'atténuation qui y correspond.

Annexe G – Examen des pratiques exemplaires dans la mesure de la diversité et de l'inclusion

La présente annexe se veut une ligne directrice sur la mesure du rendement en matière de diversité et d'inclusion, qu'il faut inclure dans le PIR du PGED. Étant donné la nouveauté relative de la diversité et de l'inclusion en tant qu'objectif organisationnel, la recherche de l'information a reposé sur une approche exploratoire. Les documents organisationnels externes étaient axés sur les aspects privé, public et social et des rapports de recherche ont été trouvés dans les bases de données existantes⁵⁸. L'examen est subdivisé en pratiques exemplaires qui sont communes dans les cadres de mesure du rendement en matière de diversité et d'inclusion qui donnent de bons résultats et en leçons retenues : la planification du processus de mesure, les méthodes et paramètres, le suivi et la mesure des changements après la mise en œuvre.

1.0 Planification du processus de mesure

Quels sont nos lacunes et nos buts? Quelle est notre stratégie? Les documents organisationnels offerts indiquent tous que la planification du processus de mesure est un élément essentiel de cadres de diversité et d'inclusion qui donnent de bons résultats. Il faut dès le début faire participer la direction et le personnel à l'initiative en constituant un comité de diversité et d'inclusion ou un groupe consultatif. Une fois les rôles et les responsabilités établis, le comité peut s'employer à déterminer les lacunes existantes en matière de diversité et d'inclusion. Il faut ensuite élaborer une stratégie permettant de s'attaquer aux lacunes connues et de limiter l'attention à des domaines ou des éléments clés. Il faut faire en sorte, durant ce processus, que les domaines ou les éléments clés principaux sont aussi harmonisés avec les objectifs et la culture de l'organisation. En dernier lieu, il faut déterminer les activités et les buts concrets du processus de mesure qui permettront de combler les lacunes connues en matière de diversité et d'inclusion⁵⁹.

2.0 Méthodes et paramètres

2.1 Déterminer les pratiques exemplaires

À quoi ressemble un milieu de travail effectivement diversifié et inclusif? La première étape de la méthodologie de la mesure consiste à déterminer à quoi la ligne de départ ou le point de référence correspond. Bien que ce ne soit pas essentiel, l'établissement de points de référence est un moyen efficace et concurrentiel d'aborder les changements et il constitue une pratique organisationnelle courante des cadres du rendement et de mesure. Un bon modèle

⁵⁸ **Mots-clés** : diversité; inclusion; mesure du rendement; cadres; paramètres; pratiques exemplaires; dimensions; tableau de bord; établissement de points de référence.

⁵⁹ Voir Anderson & Billings-Harris, 2010; Bentley University, 2017; Centre canadien pour la diversité et l'inclusion, 2014; ConAgraFoods, 2009; Church & Rotolo, 2013; Derven, 2014; Federal Reserve Board, 2018; Kreitz, 2008; Lafever-Ayer, 2013; Rush University Medical Center, s.d.; The City of Edmonton, 2005.

d'établissement de points de référence devrait être clair et logique. Il faut garder en tête que l'établissement de points de référence dépend du contexte et du temps imparti⁶⁰.

Il existe deux méthodes principales d'établissement de points de référence. La première, l'établissement de points de référence externes, consiste à regarder ce que les autres organisations font de bien quant à la diversité et à l'inclusion et à utiliser cela comme objectif à atteindre. Il est possible d'établir les relations de cause à effet pour déterminer les pratiques exemplaires qui peuvent être concrétisées grâce à une approche de méthodes mixtes : une analyse multivariable peut aider à trouver les organisations susceptibles d'avoir des pratiques exemplaires et une étude de cas ultérieure peut analyser le contenu de la pratique exemplaire supposée. Noter que l'établissement de points de référence externes est propice aux erreurs et que, encore une fois, il ne tient pas compte des contextes variables des organisations⁶¹.

La seconde méthode est l'établissement de points de référence internes, qu'on utilise souvent lorsqu'il n'existe pas d'autre point de référence préétabli. L'établissement de points de référence internes est une version réduite du processus de mesure du rendement et beaucoup des mêmes étapes s'y retrouvent. Il consiste à déterminer les intervenants et à les consulter afin de constituer des domaines clés de mesure et d'effort, à déterminer les activités de mesure et l'analyse des écarts et à élaborer ensuite un plan d'action concernant la mise en œuvre et une amélioration continue⁶².

2.2 Types de mesures

Qu'est-ce qui est mesuré et comment cela est-il fait? La littérature s'entend sur le fait qu'une approche de méthodes mixtes de mesures internes et externes peut donner une représentation valide de la diversité et de l'inclusion. Le tableau ci-après montre des exemples de mesures qui proviennent directement du guide du Centre canadien pour la diversité et l'inclusion⁶³.

Mesures internes	Mesures externes
• Caractéristiques démographiques des employés • Taux d'embauche par rapport aux objectifs par groupe • Tableau de bord concernant le recrutement, le maintien en poste, les promotions et l'attrition selon le groupe démographique • Mobilisation des employés selon le groupe	• Caractéristiques démographiques des clients/utilisateurs des services/patients/stagiaires • Taux de roulement ou de maintien en poste des clients/utilisateurs des services/patients/stagiaires selon le groupe démographique • Satisfaction ou mobilisation des clients/utilisateurs des services/patients/stagiaires selon le groupe démographique • Caractéristiques démographiques des candidats

⁶⁰ Voir Anand & Kodali, 2008; ConAgraFoods, 2009; De Vries, 2010; Thompson, 2017.

⁶¹ Voir De Vries, 2010.

⁶² Voir Anand & Kodali, 2008; ConAgraFoods, 2009; Thompson, 2017.

⁶³ Voir Centre canadien pour la diversité et l'inclusion, 2014; ConAgraFoods, 2009.

• Suivi de la formation relative à la diversité et à l'inclusion pour les gestionnaires et les employés • Répercussions de la formation relative à la diversité et à l'inclusion sur la modification de l'attitude et du comportement • Mesure de la compétence culturelle des dirigeants ou encore des employés • Sondages internes réalisés auprès du personnel • Groupes de discussion, entrevues de départ	• Exposition aux médias et mentions sur les réseaux sociaux relatifs à la diversité et à l'inclusion • Enquêtes communautaires • Partenariats avec des organismes communautaires
--	--

Tableau G-1. Évaluation du processus de mesure du rendement. Le tableau dresse une liste d'exemples de mesures du rendement internes et externes qu'une organisation pourrait utiliser pour recueillir de l'information et des données sur la diversité et l'inclusion.

2.3. Dimensions du processus de mesure

Comment mesurer la diversité et l'inclusion? Alors que la diversité est normalement mesurée à l'aide de mesures quantitatives, l'inclusivité est normalement étudiée au moyen de sondages et de questionnaires. Il existe plusieurs mesures validées, mais la généralisabilité est, en raison de la vulnérabilité au contexte, difficile⁶⁴. Mme Golden et ses collègues (2010; 2011) ont relevé les dimensions suivantes concernant la mesure de la diversité et de l'inclusion : vulnérabilité à la diversité, intégrité tenant compte des différences, interaction tenant compte des différences, valorisation des différences, inclusion dans l'équipe, gestion des conflits plutôt que des différences, intégration de l'inclusion, appartenance au groupe, affection du groupe, place pour l'authenticité et valeur de l'authenticité⁶⁵. On trouve dans le domaine de la médecine l'expression courante « sondage sur la mobilisation à l'égard de la diversité », qui évalue les dimensions que sont un but commun, la confiance, l'appréciation des caractéristiques individuelles, le sentiment d'appartenance, l'accès aux perspectives d'avenir, des récompenses et une reconnaissance équitables, la compétence culturelle et le respect⁶⁶. Ces dimensions devraient servir de guide dans l'élaboration de paramètres propres à l'organisation et pertinents.

⁶⁴ Voir Plummer et autres, 2015; Jansen et autres, 2014; April & Blass, 2010.

⁶⁵ Voir Golden et autres, 2010; 2011.

⁶⁶ Voir Person et autres, 2015.

3.0 Surveillance

3.1 Cadres du rendement – Tableau de bord

Comment voir et montrer rapidement les progrès faits? Le suivi des progrès dans la mesure du rendement aide à concentrer les efforts et à créer une compréhension commune à tous les niveaux de l'organisation et avec la population. Différents cadres existent : le tableau de bord équilibré, le tableau de bord équilibré durable, le cadre du rendement multidimensionnel dynamique et les dimensions du succès. Les tableaux de bord ont commencé dans le monde des affaires et sont maintenant une pratique exemplaire acceptée pour le suivi des efforts de diversité et d'inclusion, en particulier lorsqu'il s'agit de « facteurs intangibles ». Ils constituent une représentation visuelle ou un aperçu de la situation d'une organisation par rapport à des buts précis, normalement sous la forme d'un graphique facile à lire. Les stratégies organisationnelles sont ramenées à des dimensions et des indicateurs harmonisés sont élaborés. Les dimensions et les indicateurs sont aussi harmonisés avec la stratégie organisationnelle globale et un volet temporel ou des échéanciers différents sont normalement pris en considération⁶⁷.

3.2 Mesure du rendement organisationnel

Comment comparer les progrès avec ceux d'autres organisations? Les tableaux de bord sont adaptés à chaque organisation. L'utilisation d'indicateurs du rendement organisationnels est une méthode additionnelle permettant de suivre les progrès, ce qui :

- 1) aide à déterminer la pertinence du rendement pour les intervenants clés;
- 2) tient compte de stratégies et de pratiques contradictoires;
- 3) réaffirme la connaissance des échéances qui existent entre les activités et le rendement;
- 4) donne des mesures qui sont suffisamment précises et solides;
- 5) encourage une compréhension plus profonde du lien qui existe entre les mesures.

Des indicateurs sont ensuite élaborés au moyen de méthodes de triangulation et d'une analyse longitudinale⁶⁸.

4.0 Mesure du changement après la mise en œuvre

La mesure faite après la mise en œuvre d'un changement, concernant, par exemple, la diversité et l'inclusion, est souvent basée sur les données et les résultats de l'établissement initial des points de référence, sur des mesures internes et externes, sur des tableaux de bord et sur une mesure du rendement organisationnel. Ces cadres et ces outils donnent un portrait détaillé de la manière dont le changement a évolué à différents moments.

⁶⁷ Voir Journeault, 2016; Kaplan & Norton, 1992; Kaplan & Norton, 1993; Kaplan & Norton, 1996; Kaplan & Norton, 2000; Maltz et autres, 2003; Shenhar & Dvir, 1996; Wagner, 2002.

⁶⁸ Voir Richard et autres, 2009.

4.1 Le nouveau modèle de Kirkpatrick

Comment mesurer l'apprentissage? Le nouveau modèle de Kirkpatrick est un cadre de mise en œuvre postérieure au programme qui est largement utilisé pour évaluer l'apprentissage. D'après le site Web de Kirkpatrick Partners, il existe quatre niveaux d'évaluation. Le niveau 1 mesure « la réaction », c'est-à-dire la mesure dans laquelle les participants ont trouvé la formation favorable, agréable et pertinente pour leur travail. Le niveau 2 mesure « l'apprentissage », c'est-à-dire la mesure dans laquelle les participants acquièrent les connaissances, les compétences, l'attitude, la confiance et l'engagement prévus compte tenu de leur participation à la formation. Le niveau 3 mesure « le comportement », c'est-à-dire la mesure dans laquelle les participants appliquent ce qu'ils ont appris pendant la formation lorsqu'ils sont de retour au travail. Enfin, le niveau 4 mesure les « résultats », c'est-à-dire la mesure dans laquelle les résultats visés se produisent en conséquence de la formation et de l'ensemble du soutien et des obligations⁶⁹.

5.0 Leçons

La présente annexe se veut un aperçu de pratiques exemplaires du domaine de la mesure du rendement relatif à la diversité et à l'inclusion. Le tableau G-2 énonce les leçons retenues, qui sont dans certains cas propres à la diversité et à l'inclusion, tirées de diverses sources organisationnelles et de divers rapports de recherche, qu'il faut garder à l'esprit au cours du processus de mesure du rendement⁷⁰.

• Sachez d'où vous partez (établissement de points de référence). • Faites en sorte que les objectifs sont clairs et concentrez-vous sur les domaines clés. • Élaborez des paramètres pratiques liés aux objectifs stratégiques. • Innovez pour trouver des paramètres qui peuvent révéler les répercussions de la diversité et de l'inclusion, pas seulement le recrutement et le maintien en poste ou le genre et la race.	• Montrez les progrès sous une forme facile à comprendre, qui inclut un échéancier et des jalons. • Soyez conscient des tendances inconscientes. • Établissez une obligation de progrès – élaborez une structure des obligations. • Intégrez le contenu de la diversité et de l'inclusion et l'apprentissage aux outils, structures et systèmes qui fonctionnent déjà bien dans l'organisation. • Tenez un dialogue ouvert et une discussion guidée par les données.
--	--

⁶⁹ Voir Kirkpatrick Partners, 2018.

⁷⁰ Voir Anderson & Billings-Harris, 2010; Bentley University, 2017; Centre canadien pour la diversité et l'inclusion, 2014; Church & Rotolo, 2013; ConAgraFoods, 2009; Derven, 2014; Federal Reserve Board, 2018; Jones, 2017; Kreitz, 2008; Lafever-Ayer, 2013; Lim et autres, 2014; Rush University Medical Center, s.d.; The City of Edmonton, 2005.

- Faites en sorte que les paramètres restent pertinents – changez-les ou adaptez-les lorsque c'est nécessaire.

Tableau G-2. Leçons retenues en matière de mesure du rendement. Le tableau dresse la liste des leçons retenues propres à la diversité et à l'inclusion concernant la mesure du rendement.

Références

- Anand, G., & Kodali, R. (2008). Benchmarking the benchmarking models, *Benchmarking: An International Journal*, 15(3), p. 257-291.
- Anderson, R., & Billings-Harris, L. (2010). Trailblazers: How top business leaders are accelerating results through inclusion and diversity. John Wiley & Sons, N.J., Hoboken.
- April, K. & Blass, E. (2010). Measuring diversity practice and developing inclusion, *Dimensions*, 1(1), p. 59-66.
- Bentley University (2017). Assessing diversity metrics and women's advancement. (document pdf)
<https://www.bentley.edu/files/2017/03/17/Bentley%20CWB%20Diversity%20Metrics%20Research%20Report%20Winter%202017.pdf>
- Centre canadien pour la diversité et l'inclusion (2014). Mobiliser le leadership : trousse pour l'élaboration d'une stratégie de diversité et d'inclusion. (document pdf)
<https://ccdi.ca/media/1286/3-20171114-report-mobiliser-le-leadership-toolkit-rapport-complet-fr.pdf>
- Church, A., & Rotolo, C. (2013). Leading diversity and inclusion efforts in organizations: should we be standing behind our data or our values (or both)?, *Industrial and Organizational Psychology*, 6(3), p. 245-248.
- ConAgraFoods. (2009). Diversity best practices: diversity primer (document pdf, chapitre 15, Research and Measurement, Greg Morris, p. 225-237).
- Derven, M. (2014). Diversity and inclusion by design: best practices from six global companies, *Industrial and Commercial Training*, 46(2), p. 84-91.
- De Vries, M. (2010). La mesure des performances et l'identification des meilleures pratiques, *Revue internationale des sciences administratives*, 76 (2), 337-356.
- Federal Reserve Board (2018). Diversity and Inclusion Strategic Plan 2016-19. (site Web)
<https://www.federalreserve.gov/publications/2016-diversity-inclusion-plan.htm>
- Figge, F., Hahn, T., Schaltegger, S., Wagner, M. (2002). The sustainability balanced scorecard – linking sustainability management to business strategy, *Business Strategy and the Environment*, 11(5), p. 269-284.

12. Jansen, W., Otten, S., Van Der Zee, K., & Jans, L. (2014). Inclusion : conceptualization and measurement, *European Journal of Social Psychology*, 44, p. 370-385.
13. Jones, S. (2017). Examining the Business Case for Diversity and Inclusion, *San Diego Business Journal*, 38(35), p. 1-6.
14. Journeault, M. (2016). The integrated scorecard in support of corporate sustainability strategies, *Journal of Environmental Management*, 182, p. 214-229.
15. Kaplan, R., Norton, D. (1992). The balanced scorecard measures that drive performance, *Harvard Business Review*, 70(1), p. 71-79.
16. Kaplan, R., Norton, D. (1993). Putting the balanced scorecard to work, *Harvard Business Review*, 71(5), p. 134-147.
17. Kaplan, R., Norton, D. (1996). Linking the balanced scorecard to strategy, *California Management Review*, 39(1), p. 53-79.
18. Kaplan, R., Norton, D. (2000). Having trouble with your strategy? then map it, *Harvard Business Review*, 78(5), p. 167-176.
19. Kirkpatrick Partners (2018). The new world Kirkpatrick model. (site Web)
<https://www.kirkpatrickpartners.com/Our-Philosophy/The-New-World-Kirkpatrick-Model>
20. Kreitz, P. (2008). Best practices for managing organisationnel diversity, *The Journal of Academic Librarianship*, 34(2), p. 101-120.
21. Lafever-Ayer, L. (2013). Making diversity business critical, *Strategic HR Review*, 12(3), p. 145-150.
22. Lim, N., Haddad, A., & Daugherty, L. (2014). Implementation of the DoD Diversity and Inclusion Strategic Plan: A Framework for Change through Accountability (chapitre 2 (p. 9-16) et chapitre 6 (p. 55-58)). RAND Corporation.
23. Maltz, A., Shenhar, A., & Reilly, R. (2003). Beyond the balanced scorecard: refining the search for organizational success measures, *Long Range Planning*, (36), p. 187-204.
24. Person, S., Jordan, G., Allison, J., Fink Ogawa, L., Castillo-Page, L., Conrad, S., Nivet, M., & Plummer, D. (2015). Measuring diversity and inclusion in academic medicine: the diversity engagement survey, *Academic Medicine*, 90(12), p. 1675-1683.
25. Richard, P., Devinney, T., Yip, G., & Johnson, G. (2009). Measuring organizational performance: towards methodological best practice, *Journal of Management*, 35(3), p. 718-804.

26. Rush University Medical Center (s.d.). Diversity & Inclusion. (document pdf)
<https://www.aamc.org/download/451104/data/rushuniversitymedicalcenter.pdf>
27. Shenhar, J. & Dvir, D. (1996). Long term success dimensions in technology-based organizations (*chapitre 32*). Handbook of Technology Management. McGraw Hill, New York.
28. The City of Edmonton (2005). Diversity & inclusion framework & implementation plan. (document pdf)
https://www.edmonton.ca/city_government/documents/Final_Diversity__Inclusion_Framework__Implementation_Plan.pdf
29. Thompson, S. (2017). Defining and measuring 'inclusion' within an organization, *Institute of Development Studies*, p. 1-15.
30. Turnbull, H., Greenwood, R., Tworoger, L. & Golden C. (2010). Skill deficiencies in diversity and inclusion in organizations: developing an inclusion skills measurement, *Academic Strategic Management Journal*, 9(1), p. 1-14.
31. Turnbull, H., Greenwood, R., Tworoger, L. & Golden C. (2011). The inclusion skills measurement profile: validating and assessment for identification of skill deficiencies in diversity and inclusion, *Journal of Organizational Culture*, 15(1), p. 11-24.

Annexe H – Mécanismes permettant de cerner les enjeux et les obstacles systémiques

Les mécanismes qui peuvent servir à cerner, à signaler et à échanger les enjeux et les obstacles systémiques ou à intervenir à cet égard sont importants. Ils contribuent à l'efficacité de l'approche relative à la diversité et à l'inclusion et aident les intervenants fonctionnels à concevoir, à étudier et à mettre en œuvre des initiatives clarifiées dans le domaine des RH pour surmonter les obstacles à l'emploi et les questions touchant la diversité et l'inclusion. Ces mécanismes et ces outils contribuent à l'atteinte globale des résultats de la diversité et de l'inclusion.

Le tableau H-1 indique et décrit les mécanismes du MDN et des FAC qui peuvent être utilisés et exploités pour cerner, signaler et échanger les enjeux et les obstacles systémiques relatifs à la diversité et à l'inclusion et intervenir à cet égard. Les enjeux indiqués qui empêchent certains mécanismes d'être pleinement fonctionnels sont aussi discutés plus en détail.

En novembre 2018, les intervenants fonctionnels et les champions de la Défense en matière de diversité et d'inclusion ont pris part à la réunion du Conseil des coprésidents du GCD pour cerner les points à améliorer liés au GCD et en discuter. La question de la place de l'EE et du GCD dans la diversité et l'inclusion a été soulevée et discutée. Un mandat révisé du GCD est en cours de rédaction pour préciser les rôles et les responsabilités.

Intervenants fonctionnels	Mécanisme : Élaborer des politiques et des procédures dans le domaine des RH et les examiner pour assurer qu'elles sont exemptes d'enjeux et d'obstacles systémiques touchant l'emploi.
	Enjeux : Les limitations en matière de capacités les ont empêchés de s'acquitter de leurs rôles et de leurs responsabilités en matière de diversité et d'inclusion, y compris pour ce qui d'assurer un soutien adéquat aux GCD.
Groupes consultatifs de la Défense	Mécanisme : Les membres des GCD portent les enjeux et les obstacles à l'attention des coprésidents des GCD locaux et régionaux, qui les communiquent ensuite aux coprésidents des GCD du niveau national afin de déterminer s'ils sont systémiques. Les enjeux et les obstacles systémiques sont ensuite portés à l'attention des intervenants pertinents en matière de diversité et d'inclusion pour qu'ils s'en occupent.
	Enjeux : L'intégration et la collaboration entre les coprésidents des GCD et les intervenants fonctionnels sont insuffisantes. De plus, bien qu'une structure de rétroaction et de compte rendu existe, elle n'a pas été mise en œuvre comme il se doit et utilisée comme prévu. La capacité des coprésidents des GCD relative au financement, au temps et au soutien a aussi été jugée insuffisante, ce qui les a empêchés davantage de s'acquitter de leurs rôles, de leurs responsabilités et de leurs mandats.
ACS+	Mécanisme : La mise en œuvre de l'ACS+ au moyen des plans d'action des N1 indique de façon globale les enjeux et les obstacles systémiques qui

	s'appliquent à la totalité des volets d'activités du MDN et des FAC, y compris le domaine des RH, et elle s'emploie à les éliminer.
	Enjeux : Les limitations en matière de capacités au sein de l'organisation du DIPG (EMIS) l'ont empêché de faire progresser la mise en œuvre de l'ACS+ aux fins de la planification et des opérations des FAC.
Champions de la Défense (EE, diversité et inclusion)	Mécanisme : Les champions de la Défense assurent le soutien en matière de leadership et prêtent attention pour que les enjeux et les obstacles systémiques soient cernés, rapportés, échangés et réglés de façon adéquate.
	Enjeux: Manque d'intégration et de collaboration des champions de la Défense pour l'EE avec la structure des champions de la Défense en matière de diversité et d'inclusion.
Recherches du MDN et des FAC	Mécanisme : Des groupes internes tels que RDDC et le DGRAPM mènent des recherches relatives à la diversité et à l'inclusion et aident à satisfaire les besoins des intervenants en matière de diversité et d'inclusion.
	Enjeux : Les limitations touchant la capacité des intervenants fonctionnels les empêchent de mener des recherches et des analyses plus judicieuses et d'orienter les secteurs de recherche de RDDC et du DGRAPM en vue de soutenir l'approche globale en matière de diversité et d'inclusion.
Centre d'intervention sur l'inconduite sexuelle (CIIS)	Mécanisme : Le CIIS a été établi à titre de ressource de soutien des victimes et des dirigeants à l'extérieur des Forces et son personnel est constitué d'experts.
	Enjeux : Un rapport récent du BVG a relevé des enjeux de conception et de mise en œuvre qui diminuent l'efficacité du CIIS. Les dirigeants des FAC se sont toutefois engagés à donner suite à ces recommandations.
Gestion intégrée des conflits et des plaintes (GICP)	Mécanisme : La GICP regroupe les systèmes et les mécanismes existants de résolution des conflits en matière de harcèlement, de grief et de droits de la personne et le mode alternatif de résolution des conflits (MARC), qui étaient auparavant distincts.
	Enjeux : Les rôles et les responsabilités de l'organisation de GICP et du CPM se chevauchent et il faut les préciser.
Chaîne de commandement ou de gestion	Mécanisme : La chaîne de commandement ou de gestion s'occupe des questions au plus bas niveau possible et elle communique les enjeux systémiques aux intervenants fonctionnels.

Tableau H-1. Mécanismes permettant de cerner les enjeux et les obstacles systémiques et d'intervenir à cet égard. Le tableau dresse la liste des mécanismes qui peuvent être utilisés pour cerner, signaler et échanger les enjeux et les obstacles systémiques relatifs à l'emploi et des obstacles relatifs à la diversité et à l'inclusion ou pour intervenir à cet égard.