



Université du Québec
École nationale d'administration publique

CERCLE DES JEUNES LEADERS DE L'ADMINISTRATION PUBLIQUE

Cohorte 9

Parrain de la cohorte : Yves Ouellet, Secrétaire général et Greffier du Conseil exécutif

Emblème de la cohorte : Line Drouin, Sous-ministre des Forêts, de la Faune et des Parcs

SUJET DE RAPPORT FINAL

L'évolution de la représentativité des minorités visibles et ethniques dans la
Fonction publique québécoise : Comprendre et avancer
(Public lab)

Présenté par :

Jennyfer CUROTTE

Odile DARBOUZE

Frederico FONSECA

Renée GIGUÈRE

Sonia GRENON

Fritz-Herbert REMARAIS

À :

Natalie Rinfret, titulaire de la Chaire La Capitale en leadership dans le secteur public

Le 11 octobre 2019

Table des matières

TABLE DES MATIÈRES

1.	INTRODUCTION	3
2.	CONTEXTE DE LA DÉMARCHE AU SEIN DU CERCLE DES JEUNES LEADERS	5
3.	LIBELLÉ ET OBJECTIF DU MANDAT	5
4.	MÉTHODOLOGIE.....	6
4.1.	Analyse documentaire	6
4.2.	Entrevues	7
4.3.	Atelier.....	8
5.	PORTRAIT DE LA DIVERSITÉ.....	8
5.1.	Évolution des statistiques	8
5.2.	Évolution des interventions gouvernementales.....	10
5.3.	Analyse de la problématique.....	12
6.	ÉLÉMENTS DE DISCUSSION.....	14
6.1.	Entrevue avec M. Kamel Béji.....	14
6.2.	Entrevue avec M. Alexandre Hubert	16
6.3.	Atelier avec M. Éric Charest	17
6.4.	Qu'en retenons-nous?.....	18
7.	PROPOSITIONS	22
8.	CONCLUSION.....	22
9.	RÉFÉRENCES DOCUMENTAIRES	24

1. INTRODUCTION

Le visage du Québec change, évolue. Notre territoire est une terre d'accueil depuis fort longtemps. Les enjeux de l'immigration (francisation, intégration) et de la diversité (vivre ensemble) ne sont pas nouveaux. Ils posent aux Québécois venus d'ici et d'ailleurs le défi de l'adaptation. Ces défis deviennent toutefois plus importants de nos jours, car le Québec connaît un renversement de sa pyramide démographique. Notre société subit un vieillissement accéléré qui a des conséquences notamment sur le marché du travail et l'économie. Et l'immigration est au cœur des stratégies et solutions permettant au Québec de répondre avec succès aux conséquences du renversement démographique.

Or, dans ce contexte, notre regard s'est naturellement porté sur le plus important employeur du Québec, soit la fonction publique québécoise. Quelle a été sa réponse et comment s'est-elle adaptée à l'immigration et aux enjeux de la diversité ?

Le contexte économique favorable actuel combiné à la pénurie de main-d'œuvre propulse évidemment cette question au cœur des priorités des entreprises, organismes et gouvernements. Pour la fonction publique québécoise plus particulièrement, nous observons que, malgré les efforts déployés au fil des ans, les retombées et les succès ont été limités. Il devient donc impératif de trouver des moyens innovants pour favoriser l'accès à l'emploi, l'intégration et l'inclusion des Québécois issus de l'immigration.

Profitant de notre participation au programme du Cercle des jeunes leaders de l'administration publique, nous saisissons cette opportunité pour nous pencher sur cet enjeu, dans le but de mieux le comprendre afin d'y apporter notre propre regard et de contribuer à la recherche de solutions. Plus précisément, nous nous pencherons sur la représentativité et l'intégration des minorités visibles ou ethniques à la fonction publique québécoise. Dans les lignes qui suivent, nous présenterons sommairement le profil des jeunes leaders qui composent notre équipe, exposerons la méthodologie suivie, l'analyse et les constats en découlant. Nous terminerons en proposant quelques pistes de réflexion.

Présentation des jeunes leaders qui composent l'équipe (résumé de leur profil)

Issus de cultures et d'origines variées, les membres de l'équipe cumulent de nombreuses années d'expérience dans plus de six ministères et organismes du gouvernement du Québec de même que

dans plusieurs régions québécoises. Composée de six personnes, notre équipe est constituée de deux hommes, quatre femmes, dont trois sont issus de l'immigration.

Soulignons au passage que tous les membres de l'équipe ont, en cours de programme, obtenu une promotion ou vécu un changement professionnel significatif leur permettant ainsi de développer davantage leur leadership. Voici donc une brève présentation des membres :

Jennyfer Curotte, directrice du contrôle fiscal des particuliers à l'Agence du Revenu du Québec, met au service de l'État sa persévérance et son esprit positif afin de contribuer au succès de son organisation ;

Odile Darbouze, directrice principale des divulgations volontaires et du recouvrement international à l'Agence du Revenu du Québec, femme de conviction et de passion, guidée par le sens du service public et animée d'une ferme volonté d'optimiser les façons de faire afin de mieux servir la population québécoise.

Frederico Fonseca, directeur général par intérim des opérations régionales au ministère de l'Immigration, de la Francisation et de l'Intégration, est un leader engagé dans la modernisation du système d'immigration du Québec qui développe des services destinés aux personnes immigrantes, aux collectivités et aux entreprises.

Renée Giguère, directrice au Bureau des infractions et des amendes au Ministère de la Justice, leader authentique et transparente qui prend activement position pour la mise en place d'un système de justice moderne, efficient et équitable.

Sonia Grenon, directrice des encadrements pédagogiques et scolaires au Ministère de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur, s'appuie sur son expertise en matière de stratégie et de processus décisionnels gouvernementaux pour contribuer à la réussite éducative des élèves québécois.

Fritz-Herbert Remarais, directeur des ressources mobilières et immobilières à la Commission des normes, de l'équité, de la santé et de la sécurité au travail, un jeune leader qui fait preuve de détermination dans sa quête d'efficacité pour des organisations optimales au service des citoyens.

2. CONTEXTE DE LA DEMARCHE AU SEIN DU CERCLE DES JEUNES LEADERS

Très tôt dans le programme, les discussions et les échanges de la cohorte 9, tant formels qu’informels, ont abordé des problématiques liées au recrutement. Il a ainsi été question en particulier de la nécessité de s’entourer d’une main-d’œuvre compétente et créative. Étant tous animés par la volonté que l’État québécois accélère la cadence pour faire évoluer notre modèle politique et social tout en conservant ses éléments distinctifs, il nous apparaît essentiel de réaffirmer toute l’importance d’une fonction publique représentative de la diversité culturelle québécoise pour atteindre cet objectif.

Initialement, notre réflexion visait à prendre acte du chemin parcouru en matière de diversité dans la fonction publique. Malgré certains développements intéressants en cette matière, nous avons l’intuition que les objectifs gouvernementaux sont loin d’être atteints et que cet enjeu est fréquemment considéré sous le même angle, soit celui des processus administratifs associés au recrutement (un enjeu « RH »).

Comme point de départ, nous sommes partis de rapports datant de plus de 10 ans comme *D’ici 10 ans, 20 000 nouveaux visages...* Dans l’esprit d’une méthodologie de Public Lab, nous avons contacté plusieurs personnes influentes en matière de diversité culturelle. L’idée, à la base, était de miser sur cette contribution d’experts ou de personnes ayant une expérience susceptible d’apporter un regard neuf sur la question.

3. LIBELLE ET OBJECTIF DU MANDAT

La réflexion entamée par l’équipe porte sur la représentativité des minorités visibles et ethniques dans tous les niveaux d’emplois au sein de la fonction publique québécoise. Cette démarche vise à prendre acte des accomplissements des dernières années en termes d’initiatives gouvernementales, en apprécier les limites et proposer des pistes de réflexion à la lumière de nos lectures et des entrevues réalisées. Plusieurs questions en sont à l’origine :

- La représentativité des groupes cibles a-t-elle évolué à travers le temps ?
- Quelles sont les initiatives qui ont été entreprises par le gouvernement ? Ont-elles été adéquates et pertinentes à la lumière des résultats obtenus ?

- Quels sont les angles morts ?
- Quelles autres solutions sont envisageables ?

Il convient tout d'abord de définir ce qu'on entend par minorités visibles et ethniques (MVE) :

- les membres des minorités visibles correspondent aux personnes autres que les Autochtones, qui ne sont pas de race blanche ou qui n'ont pas la peau blanche;
- les membres des minorités ethniques correspondent aux personnes autres que les Autochtones et les membres d'une minorité visible, dont la langue maternelle n'est ni le français ni l'anglais.

4. METHODOLOGIE

Pour tenter de répondre à nos interrogations et dégager des pistes de solution, nous avons procédé de trois manières : une analyse documentaire, des entrevues ainsi qu'un atelier.

4.1. Analyse documentaire

En plus de la consultation d'un certain nombre d'articles traitant de l'enjeu de la diversité en emploi, les lectures suivantes ont enrichi la réflexion de l'équipe :

- « *D'ici 10 ans, 21 000 nouveaux visages* », un rapport du comité de travail sur l'intégration des jeunes à la fonction publique québécoise adressé en 2001 au ministre responsable de l'Administration et de la Fonction publique et président du Conseil du trésor ;
- « *Programme d'accès à l'égalité en emploi pour les membres des minorités visibles et ethniques 2018-2023 – Une fonction publique forte de sa diversité* », une révision de l'ancien programme s'inscrivant notamment dans la Stratégie d'action en matière d'immigration, de participation et d'inclusion 2016-2021 du ministère de l'Immigration, de la Diversité et de l'Inclusion, mais poursuivant également les objectifs gouvernementaux d'employabilité et d'intégration en emploi des nouveaux arrivants au Québec ;
- « *L'effectif de la fonction publique du Québec 2017-2018 – Nombres de personnes à la fin de l'exercice financier entre mars 2014 et mars 2018* », un rapport statistique publié par le Secrétariat du Conseil du trésor qui présente les données en termes d'évolution de la composition et des caractéristiques sociodémographiques de la fonction publique québécoise ;

- « *L'effectif de la fonction publique du Québec 2018-2019 – Nombres de personnes à la fin de l'exercice financier entre mars 2015 et mars 2019* », un rapport statistique publié par le Secrétariat du Conseil du trésor qui présente les plus récentes données en termes d'évolution de la composition et des caractéristiques sociodémographiques de la fonction publique québécoise ;
- « *Pour une fonction publique à l'image de la diversité québécoise – Avis présenté au ministre de Relations avec les citoyens et de l'Immigration* », un rapport du Conseil des relations interculturelles publié en 2001 et formulant plusieurs recommandations quant aux moyens pouvant aviver l'intérêt des membres des minorités à faire carrière dans la fonction publique québécoise.

4.2. Entrevues

Entre juin et juillet 2019, nous avons eu le privilège de tenir des entrevues semi-dirigées avec les personnes suivantes :

- Monsieur Kamel Béji, titulaire d'un doctorat en économie du travail à l'Université des sciences sociales de Toulouse, présentement professeur agrégé au Département des relations industrielles et titulaire de la Chaire de recherche sur l'intégration et la gestion des diversités en emploi (CRIDE), de la Faculté des sciences sociales de l'Université Laval ;
- Monsieur Alexandre Hubert, secrétaire associé au personnel de la fonction publique et à la rémunération globale intersectorielle, Sous-secrétariat au personnel de la fonction publique et à la rémunération globale intersectorielle au secrétariat du Conseil du trésor ;

Abordant la thématique de la représentativité des minorités visibles et ethniques sous différents angles, ces entrevues visaient à identifier des pistes exploratoires en vue d'une plus grande représentativité de la fonction publique québécoise. Il s'agissait de comprendre les limites des réalisations passées pour apprécier les solutions mises en œuvre jusqu'à maintenant et proposer des alternatives susceptibles de mener vers une plus grande diversité.

Au cours de la même période, une responsable de l'administration du programme en matière de diversité de l'Agence du revenu du Québec (RQ) a été consultée pour discuter des mesures mises en place par l'Agence puisque, en comparaison avec d'autres organismes gouvernementaux, RQ fait bonne figure quant aux résultats obtenus sur le plan de la diversité.

De façon générale, les entrevues semi-dirigées ont été conduites selon l'ordonnancement suivant (voir Annexe A) :

- rappel de l'approche mise de l'avant dans la fonction publique, des principales mesures et des constats;
- échanges sur leur perception, leur compréhension et leurs constats ;
- discussion concernant les concepts de « mur de glace » et de « plafond de verre » ainsi qu'interrogations quant aux causes et aux conséquences sur l'intégration de la diversité dans la fonction publique ;
- pistes de solutions porteuses d'avenir.

4.3. Atelier

Un atelier, dans lequel nous étions parties prenantes et non observateurs, nous a été proposé par M. Éric Charest, titulaire d'un doctorat en relations industrielles de l'Université de Montréal et professeur en gestion des ressources humaines à l'École nationale d'administration publique (ENAP). Cette activité a permis de réfléchir à la question de la diversité à partir de nos propres schèmes mentaux et perceptions. L'échange nous a mené à élargir notre regard sur notre sujet pour mieux apprécier la dimension humaine de la diversité et éviter d'être concentré sur des mécanismes visant l'augmentation de la diversité. L'atelier portait d'une certaine façon sur le pourquoi et le comment de la diversité dans l'appareil étatique.

5. PORTRAIT DE LA DIVERSITE

5.1. Évolution des statistiques

Entre 2014 et 2018, la population active au Québec, c'est-à-dire la population âgée de 15 ans et plus, est passée de 4,4 à 4,5 millions d'individus¹. Au cours de la même période, la population immigrante âgée de 15 ans et plus est passée de 640 à 775 mille individus, portant ainsi la proportion d'immigrants dans la population active au Québec de 15 à 17 %².

¹ Statistique Canada. Tableau 14-10-0083-01 Caractéristiques de la population active selon le statut d'immigrant, données annuelles (<https://www150.statcan.gc.ca/t1/tbl1/fr/tv.action?pid=1410008301>)

² Idem

Pour la fonction publique du Québec, le nombre de personnes faisant partie des MVE est passé de 4 065 à 5 307 entre 2014 et 2018. La proportion de ce groupe dans l'ensemble de la fonction publique est passée de la sorte de 8,0 à 10,3 % durant cette période³. Les plus récentes données sur les effectifs de la fonction publique du Québec publiées en 2019 font état d'une proportion de 11,1 % de membres de MVE⁴. Il existe donc un écart allant de 6 à 7 points de pourcentage entre la proportion d'immigrants dans la population active et la proportion de membres des MVE dans la fonction publique au Québec.

Au chapitre des postes de responsabilités dans la fonction publique québécoise, les membres des MVE occupaient en 2014 2,3 % des postes de haute direction et 2,8 % des postes d'encadrement⁵. Selon les dernières données publiées par le secrétariat du Conseil du trésor, ces proportions sont passées respectivement à 3,2 % et 4,9 % en 2019⁶.

Un regard sur le taux de chômage nous amène à constater que ces écarts ne peuvent être expliqués par la non-disponibilité de la main-d'œuvre issue des MVE.

En août 2019, selon Statistiques Canada, le taux de chômage des personnes nées au pays s'élevait à 4 % au Québec, et à 12,2 % chez les immigrants arrivés depuis moins de cinq ans.

Un reportage de Sophie Langlois de Radio Canada en octobre 2017 faisait ressortir que le taux de chômage chez les minorités racisées, issues ou non de l'immigration, se serait situé à 13%⁷. À titre indicatif, le taux de chômage de la population québécoise en septembre 2017 se situait à 6 % et à 5.4 % pour les personnes nées au pays.

Dans le rapport publié en 2012 par la Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse et intitulé « Mesurer la discrimination à l'embauche subie par les minorités racisées : résultats d'un « testing » mené dans le grand Montréal », il ressort les constats suivants :

- le taux de chômage des personnes appartenant à des « minorités visibles » natives du Québec est, à diplôme égal, entre 1,5 et 2 fois supérieur à celui des minorités n'appartenant pas à une « minorité visible », l'écart étant le plus grand chez les diplômés universitaires (6 % c. 3,1 %);

³ L'effectif de la fonction publique du Québec 2017-2018, Secrétariat du Conseil du trésor, p. 18

⁴ L'effectif de la fonction publique du Québec 2018-2019, Secrétariat du Conseil du trésor, p. 18

⁵ L'effectif de la fonction publique du Québec 2017-2018, Secrétariat du Conseil du trésor, p. 19

⁶ L'effectif de la fonction publique du Québec 2018-2019, Secrétariat du Conseil du trésor, p. 19

⁷ Sophie Langlois, « Une Québécoise comme les autres », Téléjournal, 4 octobre 2017.

- pour les immigrants détenteurs d'un diplôme universitaire et appartenant à certaines « minorités visibles », telles que les Noirs et les Arabes notamment, le taux de chômage, même après 10 à 15 ans d'installation, demeure plus de trois fois supérieur à celui des natifs du Québec détenteurs d'un diplôme universitaire.

Quoi qu'il en soit, ces chiffres laissent peu de doute indiquant que les défis d'intégration de la diversité culturelle demeurent entiers, et ce, malgré les nombreux efforts et les programmes d'inclusion mis de l'avant. Comment peut-on expliquer ces résultats mitigés, voire même ces constats d'échecs ?

Il convient donc de porter une attention aux principales mesures déployées par les organismes publics au cours des dernières décennies.

5.2. Évolution des interventions gouvernementales

Programmes d'accès à l'égalité en emploi

Des programmes d'accès à l'égalité en emploi existent au Québec depuis le début des années 1990. Ils visent à contrer la discrimination en emploi envers certains groupes cibles tels que les femmes, les Autochtones, les MVE et les personnes handicapées. La Charte des droits et libertés de la personne encadre l'application de ces programmes, alors que la Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse appuie les organisations qui doivent ou qui veulent implanter de tels programmes dans la gestion de leurs effectifs. Les programmes d'accès à l'égalité en emploi ont donc pour objectif d'assurer une représentation équitable des groupes cibles dans tous les types d'emploi au sein d'une organisation.

À l'origine, dans la fonction publique québécoise, le programme d'accès à l'égalité en emploi pour les membres des MVE tablait sur plusieurs mesures, notamment :

- l'établissement d'un objectif global d'embauche de 25 %;
- la mesure de soutien financier pour attirer les candidates et candidats membres de MVE habitant la grande région de Montréal qui acceptent un emploi dans la fonction publique à l'extérieur de cette région;
- la tenue d'activités de sensibilisation et de formation à l'intention du personnel et des gestionnaires de la fonction publique;

- les assouplissements liés à la participation aux processus de qualification des membres des MVE en attente de l'obtention de leur évaluation comparative ou de leur statut de résident permanent.

Programme d'accès à l'égalité en emploi pour les membres des minorités visibles et ethniques 2018-2023

Lancé en 2018 par le Secrétariat du Conseil du trésor, ce programme se veut une révision des anciennes mesures avec pour objectifs d'augmenter la présence des membres des MVE dans la fonction publique afin que celle-ci soit le reflet de la diversité culturelle observée dans la population active. Pour ce faire, le nouveau programme mise sur un accès sans discrimination à l'égalité en emploi dans la fonction publique, une meilleure intégration en emploi et un cheminement de carrière pouvant mener à des emplois d'encadrement pour les membres des MVE. Dans les grandes lignes, la nouvelle mouture 2018-2023 du programme d'accès à l'égalité en emploi vise à :

- augmenter la présence des membres des minorités visibles et ethniques afin qu'elle soit représentative de la population du Québec;
 - les moyens suivants y sont associés : 1) soutien à la mobilité, 2) progression de carrière, 3) accès aux emplois, 4) embauche d'étudiants et stagiaires;
- favoriser l'adhésion de l'ensemble du personnel aux apports positifs d'une fonction publique reflétant la diversité;
 - avec les moyens suivants : 1) sensibilisation des sous-ministres et des dirigeants des organismes publics, 2) sensibilisations des gestionnaires, 3) sensibilisation du personnel de la fonction publique, 4) sensibilisation des membres des minorités visibles et ethniques;
- éliminer les obstacles à l'embauche et au cheminement de carrière;
 - les moyens suivants sont mis de l'avant : 1) attraction des candidats membres des minorités visibles et ethniques, 2) chance égale pour l'ensemble des candidats, 3) soutien au cheminement de carrière des minorités visibles et ethniques;
- assurer un milieu de travail inclusif afin de favoriser la rétention des membres des minorités visibles et ethniques;
 - 1) accueil et intégration des membres des minorités visibles et ethniques;
- favoriser la consultation avec divers intervenants et intervenantes et l'échange de bonnes pratiques;

- 1) concertation des divers intervenants et intervenantes.

Certains indicateurs stratégiques viennent baliser les cibles à atteindre entre 2018 et 2023, tel qu'en fait foi le tableau suivant :

Taux de présence des membres des MVE (En lien avec la mesure 1.1.1)	18 % au 31 mars 2023
Taux de présence pour l'ensemble du personnel d'encadrement (En lien avec la mesure 1.1.3)	6 % au 31 mars 2023
Taux de promotion des membres des MVE pour le personnel cadre, classe 4 (En lien avec la mesure 1.1.4)	Objectif d'accès progressif : 2018-2019 : 10 % 2019-2020 : 15 % 2020-2021 : 20 % 2021-2022 : 20 % 2022-2023 : 20 %
Taux d'embauche des étudiantes et étudiants et des stagiaires membres des MVE (En lien avec la mesure 1.1.7)	20 % annuellement
Taux de nomination à un emploi occasionnel ou régulier des participants à la mesure permettant l'intégration des nouveaux arrivants membres des MVE. (En lien avec la mesure 1.1.8)	30 % des participants nommés au 31 mars 2023

5.3. Analyse de la problématique

Comment expliquer les résultats mitigés obtenus après trois décennies d'application? Voici quelques pistes de réflexion :

- La structure des concours dans la fonction publique et la reconnaissance des compétences professionnelles des MVE. En effet, nombreux sont ceux qui en dépit du parcours réalisé et des expériences professionnelles acquises au sein de la fonction publique n'arrivent pas à réussir les concours gouvernementaux conduisant à une déclaration d'aptitudes. Cet élément est particulièrement inquiétant et devrait, selon nous, faire l'objet d'un traitement prioritaire par les autorités gouvernementales. Les examens, notamment en gestion, comportent-ils des biais culturels ?
- Le « plafond de verre », un phénomène qui semble limiter la progression de carrière des membres de MVE au sein de la fonction publique, malgré la réussite des concours gouvernementaux et la reconnaissance de leurs compétences professionnelles.

- Les emplois de la fonction publique, particulièrement les emplois supérieurs, sont concentrés dans la ville de Québec. Les manières de penser, de légiférer, de réglementer et d'intervenir sont teintées de manière prédominante par la culture propre à cette ville où les membres des MVE sont moins nombreux qu'à Montréal.
- Au-delà des études réalisées à travers les années, des programmes d'accès lancés et révisés au fil du temps, il semble qu'il y ait un déficit au regard des stratégies de promotion et de sensibilisation dans le but de consolider et rendre pérennes les quelques avancées réalisées.
- Malgré les initiatives gouvernementales visant à favoriser au fil des ans une meilleure représentativité des membres des MVE dans la fonction publique, aucun programme structuré de suivi et de reddition de comptes n'avait été mis en place jusqu'à tout récemment. On observe une certaine méconnaissance du programme par les acteurs du milieu. Les gestionnaires ont reçu des attentes en lien avec les mesures de redressement concernant le taux d'occupation d'emploi des MVE mais les autres axes d'intervention en lien notamment avec la sensibilisation, l'accueil, la valorisation et l'intégration n'ont pas été mis de l'avant.

Par ailleurs, un coup d'œil du côté des États-Unis nous amène un éclairage différent sur ces enjeux. La Harvard Business Review a notamment publié un certain nombre d'articles et d'études sur ce sujet. Il semble se dessiner un consensus voulant que les programmes qui visent à favoriser la diversité soient généralement voués à l'échec.

It shouldn't be surprising that most diversity programs aren't increasing diversity. Despite a few new bells and whistles, courtesy of big data, companies are basically doubling down on the same approaches they've used since the 1960s—which often make things worse, not better⁸.

Pour expliquer ces constats d'échec, on évoque, entre autres, les motifs suivants :

- Les mesures imposées ont tendance à renforcer les biais plutôt que de les réduire. Les gens se rebellent souvent contre les règles pour affirmer leur autonomie.
- Les formations en gestion de la diversité sont souvent inefficaces, car elles enseignent aux participants le bon comportement à adopter eu égard à la diversité. Or, ces formations échouent à réellement changer le système de valeur des gens. Non seulement l'effet positif de ces

⁸ Frank Dobbin et Alexandra Kalev, « Why Diversity Programs Fail », *Harvard Business Review*, July-August 2016, consulté en ligne le 10 octobre 2019 [https://hbr.org/2016/07/why-diversity-programs-fail?cm_sp=Article_-_Links_-_Text%20Size].

formations ne dure qu'une journée ou deux, certaines études suggèrent même la possibilité qu'elles agissent plutôt comme catalyseur de biais négatif.

- La plupart des formations présentent la situation sous un angle juridique, statistique ou en utilisant des messages négatifs. Les incitations négatives ne permettent pas de gagner des convertis.
- Les discours et les programmes pro-diversité peuvent être une source de stress pour ceux n'appartenant pas aux groupes cibles, qui à leur tour, craignent d'être discriminés.

D'un autre côté, plusieurs pistes de solutions sont aussi proposées. Celles-ci se résument en trois grands principes : impliquer les gestionnaires dans la solution du problème, les exposer à la diversité et promouvoir la responsabilisation sociale. Comment? Notamment :

- en mettant moins d'accent sur la notion de contrôle;
- en adaptant les formations et en les offrant sur une base volontaire;
- en instaurant un programme de mentorat axé sur la diversité;
 - Des études démontrent qu'un tel programme peut contribuer à un accroissement de la représentation de la diversité dans les postes de gestionnaire de 9 % à 24 %;
- en mettant de l'avant des pratiques favorisant un contact important entre les différents groupes issus de la diversité et les groupes non ciblés;
- en favorisant la responsabilité sociale des acteurs.

6. ÉLÉMENTS DE DISCUSSION

À l'origine, notre méthodologie se voulait plutôt classique. Faire une analyse de la situation. Présenter statistiques et faits. Considérer le chemin parcouru et tirer des conclusions. L'idée était aussi d'interviewer des personnes reconnues pour leur expertise ou leur expérience pour enrichir notre analyse. Le côté Public lab innovant devait venir du croisement ou de la triangulation des observations et des échanges que nous devons avoir avec les personnes interviewées.

6.1. Entrevue avec M. Kamel Béji

Dans ce contexte, nous avons rencontré le professeur Kamel Béji de l'Université Laval. Il nous a fait part de sa réflexion sur le sujet de la représentativité dans la fonction publique québécoise. M. Béji est très interpellé par ce sujet puisqu'il collabore avec Emploi-Québec à bâtir des

programmes d'intégration en emploi pour les nouveaux arrivants. Il dispense également des séances de formation au Collège des administrateurs de société certifiés au bénéfice de la haute fonction publique et qu'il est conférencier invité de l'Alliance des cadres à l'occasion de rencontres annuelles des cadres de la fonction publique québécoise.

Il constate des problématiques d'intégration au Québec. En effet, le Québec accuse un retard par rapport aux autres provinces, quand on compare le taux de chômage relatif des membres des MVE, leur taux de déqualification (emploi en dessous du seuil des compétences), la qualité des emplois occupés (temps partiel ou emploi à durée déterminée) et la représentation citoyenne/syndicale.

Par ailleurs, M. Béji, il met en lumière certaines difficultés dans la coordination de la prise en charge des membres des MVE entre les différents paliers gouvernementaux. En absence d'entente sur les champs de compétences des ministères tels que le ministère du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale, du ministère de l'Immigration, de la Diversité et de l'Inclusion et les champs de compétences des municipalités du Québec pour la sélection, l'accueil et l'intégration en emploi des immigrants, ce sont finalement des organismes communautaires qui ont pris le relais, comme le Centre de formation Option travail ou le Centre Rire 2000.

Malgré tout ce qui a déjà été entrepris au cours des dernières années, des efforts significatifs complémentaires devront être faits pour pallier certains comportements discriminatoires lors du processus d'embauche. Un test empirique mené en 2018 par des chercheurs de la Chaire de recherche sur l'intégration et la gestion des diversités en emploi a révélé qu'en soumettant des curriculum vitae identiques pour des candidats avec des patronymes d'origine africaine, maghrébine, sud-américaine, européenne et canadienne, dans 75% des cas, il y avait un biais défavorable pour la convocation en entrevue des candidatures paraissant d'origine africaine et maghrébine. Ce biais se situe à 45% pour les Sud-Américains.

Comparativement aux autres provinces et territoires canadiens et aux autres pays qui ont à gérer la représentativité des MVE dans leurs services publics, le Québec se situe dans un contexte particulier du fait que les Québécois dits « de souche » se considèrent minoritaires culturellement et linguistiquement au sein d'une majorité anglophone.

Dans le cadre des efforts d'intégration en emploi, il faut promouvoir davantage l'équité, dont la signification se distingue de l'égalité. La solution facile d'appliquer l'égalité avec une certaine standardisation dans les tests, les attentes, les pratiques et les façons de faire ne donnerait pas les

résultats escomptés. Plus difficile est de mettre en pratique l'équité qui force une certaine adaptation de la sélection et de l'intégration basée sur le parcours et les expériences spécifiques de chacun. Il faut éviter de tomber dans les pièges de généraliser les traits de caractère individuels à des traits culturels.

Selon M. Béji, l'application de « quotas », comme cela a été fait pour la parité homme-femme dans les conseils d'administration des sociétés d'État du Québec, pourrait prêter flanc à certaines critiques sur les réelles compétences de ceux et celles qui en bénéficient. Toutefois, ce genre de mesure pourrait être considéré en dernier recours quand toutes les autres initiatives auront été appliquées sans donner les résultats escomptés. Et même si des quotas étaient appliqués pour la sélection en emploi, il faudrait néanmoins investir dans l'intégration en emploi, le cheminement et la progression de carrière avec l'implication des différents acteurs tels que la classe politique, la haute fonction publique, les gestionnaires, les syndicats, les organismes publics, les institutions d'enseignement et la communauté en général.

6.2. Entrevue avec M. Alexandre Hubert

L'échange avec le secrétaire associé au personnel de la fonction publique et à la rémunération globale intersectorielle, M. Alexandre Hubert, a permis de mieux contextualiser les initiatives passées en matière de diversification culturelle de la fonction publique et de prendre acte de certaines limites observées. Les constats sont nombreux. Par exemple :

- l'approche, très mathématique, s'est révélée trop rigide;
- des biais culturels semblent affecter les processus de déclaration d'aptitudes, d'entrée en fonction et de promotion;
- trop souvent un événement, un trait de caractère, une particularité, sont généralisés et attribués à tout un groupe;
- le déficit d'attractivité de la fonction publique auprès des MVE;
- la lenteur de l'Administration à agir.

La démarche actuelle, en s'appuyant sur un programme, permet de miser sur des tactiques nouvelles, dont notamment :

- des directives émises avec souplesse;

- des postes et des crédits disponibles au besoin pour embaucher des membres des MVE et des anglophones;
- des efforts de sensibilisation des gestionnaires;
- une approche de gestion de la performance, dotée d'indicateurs comportant un volet RH incluant l'embauche de MVE, pour évaluer le rendement des sous-ministres et les dirigeants d'organismes.

D'autres réflexions sont en cours en vue d'aller plus loin et atteindre la volumétrie suffisante en elle-même pour générer une croissance du nombre d'employés issus des MVE. Divers enjeux sont évoqués à cet égard :

- l'absence des MVE parmi la relève des titulaires d'emplois supérieurs et ses effets négatifs sur la perception des possibilités de progression de carrière;
- le manque d'agilité et de flexibilité des processus de qualification;
- la concentration des MVE dans certaines régions administratives et son impact sur la représentativité globale de la fonction publique.

Ces initiatives démontrent la volonté du Conseil du trésor d'agir pour accroître la représentativité de la fonction publique. Des échanges ont cours avec d'autres instances gouvernementales pour identifier de bonnes pratiques, comme les initiatives mises de l'avant par Revenu Québec, et développer une vision plus large. Notamment, dans l'optique d'assurer une plus grande représentativité au niveau des postes d'encadrement et de la haute fonction publique, le Secrétariat du Conseil du trésor interpelle et travaille en étroite collaboration avec le Secrétariat aux emplois supérieurs du ministère du Conseil exécutif et l'ENAP afin de procéder à une refonte des programmes de formation de la relève en gestion :

- PGAGL,
- Cercle des jeunes leaders,
- Programme de relève des titulaires d'emplois supérieurs (qui, jusqu'à la présente cohorte, n'aurait compté aucun membre de MVE).

6.3. Atelier avec M. Éric Charest

L'élément Public lab est venu d'une séance de réflexion de quatre heures avec M. Charest. Cette activité, qui nous a permis d'aborder des concepts et des constats associés à la diversité en général

et dans la fonction publique, a changé notre rôle dans le projet. D'acteurs neutres qui questionnent, observent et analysent, nous sommes devenus les interviewés et la principale partie prenante du projet. Nous avons été amenés à voir comment nous pensons à la question soulevée à partir de nos propres expériences. Produire une analyse et proposer des voies de passage devenaient insuffisant. Il fallait voir si nous posions comme groupe, et si nous posons comme administrateurs publics, les bonnes questions.

6.4. Qu'en retenons-nous?

En bref, résumons la question de la façon suivante : il ne s'agit plus de savoir comment arriver à plus de diversité, mais plutôt ce que signifie vouloir de la diversité dans l'appareil d'État. Que veut-on vraiment dire par une fonction publique diversifiée et pourquoi est-ce important?

D'abord, revenons aux éléments présentés ci-dessus. Quels constats en tirons-nous?

Nous voyons qu'il y a eu des efforts consentis, mais avec peu de succès. Ensuite, nous observons ces dernières années que certaines organisations connaissent une plus grande diversité, mais ce n'est pas forcément grâce aux efforts mis de l'avant. Enfin, nous remarquons que les mesures que le gouvernement s'apprête à annoncer sont plus ambitieuses que jamais, mais dans leur structure elles ressemblent au même type de stratégies qui ont été tentées par le passé. Les mesures sont-elles suffisantes ou est-ce l'approche qu'il faut revoir?

Reprenons chaque élément.

Les efforts des années 1990

À cette époque, le fait que la société change constitue en soi le constat principal. La société québécoise est moins homogène. La fonction publique devrait ressembler à la société qu'elle dessert. Bref, les actions mises de l'avant visent à accroître la représentativité de la diversité au sein de l'État.

L'approche de l'époque pourrait se résumer comme une approche normative tournant autour des programmes d'accès à l'égalité. Elle était incitative et elle visait à outiller les gestionnaires dans leur processus de recrutement. En raison d'une certaine incompréhension ou d'une méconnaissance, elle a connu une certaine résistance, voire de l'indifférence. En parallèle, la fonction publique est perçue par la population comme inaccessible, et par conséquent peu de

candidats postulent. À cela s'ajoutait un nombre restreint de postes à pourvoir dans un contexte de marché du travail difficile.

L'enjeu est celui de l'accès aux concours, aux listes de déclaration d'aptitudes. Les concepts de mur de brique ou de mur de glace trouvent alors tout leur sens, comme le présente le défunt Conseil des relations interculturelles.

Les années 2000, les caractéristiques des chercheurs d'emploi changent et on embauche davantage

Quelques ministères, dont le ministère de l'Immigration, et certains organismes plus présents à Montréal connaissent un certain succès dans l'embauche d'employés issus de l'immigration. Les éléments suivants peuvent expliquer selon nous cette particularité :

- une pression sur les organisations plus présentes à Montréal pour atteindre les cibles gouvernementales;
- la composition de la population active et les chercheurs d'emploi sont de plus en plus issus de l'immigration.

Puis survient une embellie et la fonction publique recommence à embaucher. Le concept clé devient alors le plafond de verre. Le mur de glace demeure encore présent, mais semble moins insurmontable. Le plafond de verre pour sa part est une nouvelle réalité facilement observable. Les processus de sélection de gestionnaires ou de cadres supérieurs comportent-ils des biais culturels par exemple? Privilégient-ils les mêmes types de schèmes mentaux?

Vers une nouvelle ère de mesures pour la prochaine décennie

Les intentions des autorités gouvernementales doivent être saluées. Mais que peut-on apprendre du passé pour réussir la prochaine transition?

D'abord, nous sommes toujours dans une voie « ressources humaines » très normative. Les actions ont plus d'amplitude. Il y a aussi une volonté d'aller de l'avant avec certaines réflexions pour briser le plafond de verre. Cette volonté pourrait être plus ambitieuse et la réflexion devrait se dérouler dans le court terme. Vérifier si notre processus de sélection par les examens actuels peut être amélioré devrait être une priorité inscrite dans le court terme. Par exemple, que disent les examens en fonction des pays de naissance? L'amplitude de l'effort et des nouvelles mesures doit être

soulignée, mais est-ce suffisant? Comment éviter les succès partiels du passé? Nous attaquons-nous aux problèmes du mur de glace et à ceux du plafond de verre?

Ce qui amène aux questions fondamentales suivantes : pourquoi déployons-nous cette stratégie? Qu'est-ce que la diversité dans la fonction publique?

Il est évident que le plus grand employeur du Québec devrait minimalement ressembler à la population québécoise. C'est le fondement des initiatives passées et cela devrait demeurer un des fondements pour le futur. L'État est la maison des Québécoises et des Québécois. C'est un lieu qui doit valoriser la diversité et faire preuve d'exemplarité.

Deux éléments sont manquants.

D'abord, la diversité renvoie à la différence, ou aux différences, ou à ce qui est différent chez « l'autre ». Comprendre la différence et surtout comprendre les points communs qui unissent toutes les personnes ne passe pas par des règles d'embauche. Cela passe par le développement de compétences interculturelles, par l'échange. Cela passe aussi par la mobilisation. Mais mobiliser pour faire quoi?

Mobiliser pour faire comprendre que la diversité des âges, des sexes, des origines, mais aussi des compétences et des connaissances est peut-être l'atout le plus précieux de notre fonction publique pour trouver des voies de passage aux problèmes et aux enjeux toujours plus complexes auxquels nous faisons face. Avoir des équipes qui ont des schèmes de pensée différents est une force en gestion publique considérable. Or, que faisons-nous pour valoriser cela?

Parmi les compétences recherchées chez les gestionnaires et les cadres supérieurs, la gestion de la diversité est-elle prise en compte? Y a-t-il des efforts suffisants pour éviter une trop grande homogénéité des schèmes de pensée? Cet enjeu nous semble fondamental. Plus précisément, l'enjeu est de transformer et de diversifier la pensée du monde institutionnel.

D'ailleurs, comme nous l'avons vu dans le Cercle des jeunes leaders, le leadership transformationnel peut s'expliquer par l'entremise de plusieurs théories de gestion, dont celle de la Cinquième discipline de Peter Senge. Or, qu'est-ce que cette cinquième discipline? Il s'agit de la pensée systémique. Cela consiste à développer notre capacité à voir un problème sous plusieurs angles, selon différentes perspectives pour trouver des solutions porteuses et innovantes. La pensée

systemique fait appel naturellement à la diversité des analyses et des points de vue pour mieux faire face à la complexité.

L'argument défendu ici veut que la diversité ne soit pas un objectif statique ou mécanique à atteindre. Il s'agit aussi d'une façon d'augmenter notre efficacité et notre efficience. Bref, la performance de l'État de demain dépend aujourd'hui d'une stratégie ambitieuse de gestion des ressources humaines fondée, notamment, sur la diversité. La pertinence et la qualité des services destinés à la population en dépendent.

Pour renforcer cet exemple, faisons appel à un sujet comme le développement de la participation citoyenne. Il a été démontré que des citoyens sélectionnés sur des critères de représentativité avaient de la difficulté à identifier leur légitimité en tant qu'individu, car leur opinion n'était pas associée à la catégorie de population qu'ils étaient censés représenter⁹. La participation publique, comme moyen d'aider les institutions à prendre de meilleures décisions dans un univers marqué par l'hétérogénéité et les problèmes complexes, se tourne désormais davantage vers la notion de diversité pour fonder son sens et sa valeur. **C'est par sa diversité, davantage que par sa représentativité, qu'un groupe de citoyens participant à une consultation ou à une délibération informe les décideurs de leurs intérêts et préoccupations, leur permettant de dresser les contours d'un problème de manière exhaustive, et éventuellement, de générer des solutions innovantes. Ainsi comprise, la diversité est plus large qu'une diversité âge-sexe-origine. Elle inclut la diversité de profils, d'expérience, d'intérêt.**

Donc que manque-t-il en ce moment? L'objectif doit être de défaire le mur de brique et de s'attaquer vigoureusement au plafond de verre.

À l'actuelle stratégie en élaboration, il faut une bonne gestion du changement, des efforts sérieux de mobilisation, des mesures favorisant le développement des compétences interculturelles, l'ajustement des formations visant les gestionnaires et une analyse urgente sur les biais culturels potentiels dans les examens d'entrée et visant la gestion. L'approche retenue doit être humaine, dynamique et pratique. Chaque employé devrait comprendre pourquoi la diversité est importante et devrait avoir accès à des formations sur le développement de compétences interculturelles.

⁹ Notamment par l'expérience du Forum citoyen du commissaire à la santé et au bien-être (<https://www.csbe.gouv.qc.ca/forum/quest-ce-que-le-forum.html>).

Chaque gestionnaire devrait connaître la force de la diversité comme solution de gestion pour trouver des voies de passage novatrices.

7. PROPOSITIONS

Certes, le plan d'action 2018-2023 du gouvernement québécois doit être accueilli favorablement, car il met de l'avant plusieurs orientations susceptibles de favoriser une plus grande représentativité de la diversité culturelle dans ses rangs. Voici quelques propositions additionnelles :

- Formations visant les gestionnaires sur la diversité comme façon d'augmenter l'efficacité, l'efficacité et la performance. La diversité doit être vue comme une valeur ajoutée dans la qualité de nos extrants.
- Formations sur le développement de compétences interculturelles (pour tous les employés, peu importe leur origine).
- Analyse et révision des examens et des concours pour s'assurer qu'ils ne sont pas un obstacle à la diversité. Par exemple, comportent-ils des biais culturels ?
- Évaluation du programme d'accès à l'égalité en emploi à des fins d'amélioration continue.
- Campagne publicitaire (journaux, télévision, radio, internet) de valorisation de la diversité culturelle et ethnique, à l'instar de celles ayant aidé la cause des femmes au Québec.

8. CONCLUSION

Il y a manifestement un parallèle à faire entre la lutte des femmes pour l'égalité des droits et la situation concernant les MVE. Malgré des avancées certaines au fil du temps, des inégalités demeurent, notamment en ce qui a trait à l'accès aux postes de niveaux supérieurs. Nous aurions peut-être intérêt à tirer des apprentissages de cette expérience. En effet, les femmes continuent de se heurter au plafond de verre. Madame Kim Campbell, ex-première ministre du Canada, questionnée dans une entrevue récente sur ce sujet, avançait ceci : « Les gens cherchent des gens qui leur ressemblent ». D'autres, sur le même sujet, indiquent aussi l'existence d'un a priori favorable pour les personnes que l'on connaît. Ces biais constituent donc deux prises contre l'inclusion des MVE.

En outre, il n'est pas rare de constater que ceux qui réussissent à percer le plafond de verre ou le mur de glace y arrivent souvent grâce à une assimilation si grande qu'ils en sont devenus le reflet

du groupe majoritaire, donc dénudés de tout ce qui faisait leur différence. Dans de telles situations, l'ajout des membres appartenant aux groupes ciblés n'est qu'apparence et ne génère pas l'enrichissement souhaité.

Appliquer le programme d'accès à l'égalité en emploi pour les MVE est essentiel, mais la fonction publique doit valoriser, favoriser et reconnaître davantage la diversité en son sein. Cela requiert une grande ouverture d'esprit, une curiosité et un intérêt marqué pour l'autre. Un changement de culture qui demande, de toutes les parties prenantes, la capacité d'outrepasser nos modèles mentaux. Ce difficile apprentissage pourrait servir d'assise au développement de la compétence interculturelle. On comprend de nos échanges que la diversité n'est pas encore tout à fait considérée comme un « atout concurrentiel ». Dans la fonction publique, nous semblons nous concentrer sur les processus administratifs qui permettront le mieux d'accélérer la représentativité de l'appareil public. Or, cela ne suffit plus. Une plus grande diversité à tous les niveaux aura un effet bénéfique sur l'ensemble de nos activités, de la conception de projets à la prestation de services aux citoyens. Cela est essentiel, à l'aube de la décennie 2020, dans une société qui connaît un renversement de sa pyramide démographique dont les conséquences sont majeures, notamment sur le marché du travail qui, rappelons-le, dépendra en partie de l'immigration.

9. REFERENCES DOCUMENTAIRES

- Comité de travail sur l'intégration des jeunes à la fonction publique québécoise. « D'ici 10 ans, 21 000 nouveaux visages ». Publication 2001. Consultation Mai 2019
- Conseil des relations interculturelles. « Pour une fonction publique à l'image de la diversité québécoise – Avis présenté au ministre de Relations avec les citoyens et de l'Immigration ». Publication 2001. Consultation Mai 2019
- Secrétariat du Conseil du trésor. « Programme d'accès à l'égalité en emploi pour les membres des minorités visibles et ethniques 2018-2023 – Une fonction publique forte de sa diversité ». Publication 2018. Consultation Mai 2019
- Secrétariat du Conseil du trésor. « L'effectif de la fonction publique du Québec 2017-2018 – Nombres de personnes à la fin de l'exercice financier entre mars 2014 et mars 2018 ». Publication 2018. Consultation Juin 2019
- Secrétariat du Conseil du trésor. « L'effectif de la fonction publique du Québec 2018-2019 – Nombres de personnes à la fin de l'exercice financier entre mars 2015 et mars 2019 », Publication 2019. Consultation Août 2019
- SITE Internet MIDI- Qu'est-ce que le racisme et la discrimination ? <http://www.quebecinterculturel.gouv.qc.ca/fr/lutte-discrimination/discrimination-racisme.html>
- <https://www.rcinet.ca/fr/2019/07/24/catalyst-minorites-visibles-et-discriminations-equite-en-emploi-au-canada-loi-sur-lequite-en-emploi-au-canada-integration-en-emploi-des-minorites-visibles-stigmatisation-et-prejuges-cont/>
- <https://www.mckinsey.com/featured-insights/gender-equality/focusing-on-what-works-for-workplace-diversity>
- <https://hbr.org/2016/07/why-diversity-programs-fail>
- http://plus.lapresse.ca/screens/7190e7f4-d4c9-4d7a-a22e-3af1b40dd030_7C_0.html
- <https://www.rcinet.ca/fr/tag/taux-de-chomage-des-minorites-visibles-au-canada/>

- <https://www.delitfrancais.com/2018/02/28/le-quebec-a-quota-de-la-plaque/>
- http://www.cdpcj.qc.ca/publications/etude_testing_discrimination_emploi.pdf
- <https://www.monemploi.com/magazines/les-difficultes-d-insertion-en-emploi-des-personnes-immigrantes>

ANNEXE A

Séquencement des entrevues semi-dirigées

Les entrevues semi-dirigées ont donné lieu à des échanges selon les quatre temps présentés ci-après :

Temps 1

Rappel des principaux constats et de l'approche mise de l'avant dans la fonction publique. Les années 1990 sont marquées par une approche normative qui passe par les programmes d'accès à l'égalité. Il y a cependant eu peu d'impact concrètement sur le niveau de représentativité des MVE.

- Quelle est votre perception de cette période?
- Sur quel(s) élément(s) aurions-nous pu miser davantage (meilleur diagnostic de la situation, projets pilotes, etc.)?
- Étions-nous en face d'un problème systémique considéré avant tout sous l'angle administratif?

Temps 2

Certains textes portent sur les obstacles rencontrés et utilisent le concept de mur de glace pour expliquer les difficultés d'accès à la fonction publique pour certains groupes cibles, tels que les MVE. D'autres, plus récemment, abordent plutôt la question du plafond de verre, notamment dans les organisations publiques qui ont davantage réussi le pari de la diversité.

- Nous souhaitons vous entendre sur les enjeux d'admission, de rétention, de régionalisation et de promotion des membres des minorités visibles et ethniques.
- Par exemple, y avait-il un manque d'intérêt des personnes issues de l'immigration, ou plutôt un manque de promotion / sensibilisation de la part de l'appareil public? La résistance au changement peut-elle expliquer la mise en application partielle des programmes d'accès à l'emploi (PAE)?
- Étions-nous dans un contexte de discrimination systémique (au sens entendu par la CDPDJ) ou était-ce un manque de volonté et de leadership?

Temps 3

La perception sur l'apport de l'immigration change rapidement dans notre société aux prises avec d'importantes pénuries de main-d'œuvre.

- Cela sera-t-il suffisant pour faire fondre le mur de glace?
- Que pourrions-nous faire de plus?
- Et quels sont les principaux enjeux concernant le plafond de verre? Comment réussir à diversifier la fonction publique, tant dans les différents corps d'emploi que dans les niveaux hiérarchiques?
- Y a-t-il des leçons à tirer des initiatives gouvernementales visant à promouvoir l'employabilité et la progression des femmes au sein de l'Appareil public comparativement à celles mises en œuvre pour MVE?

Temps 4

Comment maintenant aller plus loin? Le gouvernement, par l'entremise du Secrétariat du Conseil du trésor, responsable notamment du personnel dans la fonction publique, a récemment présenté un nouveau plan de match pour 2018-2023. Les ministères et organismes ont l'obligation de l'appliquer.

- A-t-on vu juste avec les nouvelles mesures mises de l'avant? Ces dernières seront-elles suffisantes pour répondre aux enjeux actuels ou sont-elles encore trop timides (si oui, pourquoi)?
- Que faudrait-il faire de plus?