



**RAPPORT D'ÉTAPE
SUR L'ÉQUITÉ EN MATIÈRE D'EMPLOI
Ministère de la Défense nationale
AF 2004-2005**

Présenté à :
l'Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada
Juin 2005

TABLE DES MATIÈRES

1. INTRODUCTION.....	3
a) L'Équipe de la Défense.....	3
b) Le cadre de gouvernance pour l'EE.....	4
c) La vérification de la Commission canadienne des droits de la personne et le suivi.....	5
2. LA REPRÉSENTATION CIVILE.....	6
a) L'auto-identification.....	6
b) L'analyse de l'effectif.....	6
3. LES RÉALISATIONS.....	7
a) La responsabilité et le contrôle.....	7
b) L'intégration.....	8
c) La culture organisationnelle.....	9
d) La consultation.....	11
e) Le recrutement et la représentation.....	12
f) La conservation de l'effectif, l'avancement et la cessation d'emploi.....	13
g) L'apprentissage.....	15
h) L'obligation de prendre des mesures d'adaptation.....	17
4. LES PRINCIPAUX DÉFIS EN 2005 ET EN 2006.....	17
5. LES PRATIQUES EXEMPLAIRES.....	18
6. CONCLUSION.....	19
ANNEXE A : ENGAGEMENT PROPOSÉS : ÉQUITÉ EN MATIÈRE D'EMPLOI.....	19
ANNEXE B : CADRE DE MIEUX-ÊTRE DES EMPLOYÉS CIVILS	

1. INTRODUCTION

a) L'Équipe de la Défense

La diversité et l'équité en matière d'emploi (EE) demeurent des priorités générales courantes du ministère de la Défense nationale (MDN) et des Forces canadiennes (FC) et sont en fait essentielles à la réalisation de la mission de la Défense. Le présent rapport décrit les progrès réalisés par rapport à ces priorités pour ce qui est de l'effectif civil du MDN pendant l'AF 2004-2005, y compris les initiatives entreprises conjointement avec les FC. Il décrit, plus précisément :

- les résultats obtenus relativement à l'amélioration de la participation des quatre groupes désignés au titre de l'EE :
 - les minorités visibles,
 - les personnes handicapées,
 - les Autochtones,
 - les femmes;
- les programmes visant à régler le problème de la sous-représentation;
- les initiatives contribuant à l'établissement d'une culture et d'un milieu de travail inclusifs;
- les mesures et mécanismes garantissant la responsabilité de la gestion à l'égard de l'EE;
- les pratiques exemplaires dans le domaine de l'EE et de la diversité.

La mission du Ministère est d'appuyer les FC dans la défense du Canada ainsi que les valeurs et intérêts de la population canadienne, y compris la contribution du Canada à la paix et à la sécurité internationales. Le MDN et les FC sont connus collectivement en tant qu'Équipe de la Défense, une équipe au sein de laquelle les membres du personnel militaire et civil travaillent côte à côte en vue de la réalisation de la mission de la Défense. La structure organisationnelle du MDN est unique, car bien souvent, les employés civils relèvent d'un militaire (et vice versa à l'occasion). Les lois sur l'emploi régissant les militaires et les employés civils sont différentes et chaque groupe a des mécanismes de recours et, souvent, des normes culturelles distincts. Malgré ces différences, les services des ressources humaines (RH) civiles et militaires travaillent ensemble dans la mesure du possible pour harmoniser les programmes relatifs aux RH.

L'effectif du MDN, qui s'établit à près de 21 000 employés est le premier en importance de la fonction publique fédérale. Une grande partie de l'effectif civil du MDN est dispersée dans les régions et travaille dans les bases, les escadres et d'autres établissements du MDN et des FC d'un bout à l'autre du Canada, souvent en région rurale.

L'effectif du Ministère est l'un des plus diversifiés de la fonction publique sur le plan professionnel. En effet, le Ministère emploie des membres de groupes spécialisés, dont des pompiers, des professeurs d'université, des spécialistes de la réparation de navires ainsi qu'un nombre important d'employés opérationnels et de soutien. La distribution de l'effectif civil est reflétée dans la table suivante :

CATÉGORIE PROFESSIONNELLE	EFFECTIF CIVIL (en pourcentage)
Gestion	0,5 %
Scientifique et professionnelle	9,6 %
Administration et service extérieur	24,8 %
Technique	10,6 %
Soutien administratif	19,2 %
Opérationnel	35,3 %

Source : Données de PeopleSoft, le 31 mars 2005

Le Ministère comprend trois commandements : celui du Chef d'état-major de la Force maritime, celui du Chef d'état-major de l'Armée de terre et celui du Chef d'état-major de la Force aérienne. Ces commandements sont appuyés par douze groupes dirigés par des sous-ministres adjoints (SMA). Tous les groupes et commandements comptent des employés civils. Les chefs d'état-major des commandements relèvent du Chef d'état-major de la Défense pour ce qui est des questions militaires, mais ils sont comptables au Sous-ministre des questions relatives à leur personnel civil.

b) Le cadre de gouvernance pour l'EE

Le Ministère a un cadre de gouvernance bien développé pour l'EE et la diversité. Ce cadre a été cité par la Commission canadienne des droits de la personne (CCDP) et l'Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada (AGRPFPC) comme exemple aux autres ministères. Le Conseil de diversité de la Défense (CDD) est un élément essentiel de ce cadre. Il établit l'orientation stratégique de la gestion de l'EE et de la diversité du Ministère. Il est coprésidé par la Sous-ministre adjointe (Ressources humaines - Civils) [SMA(RH-Civ)] et le Sous-ministre adjoint (Ressources humaines - Militaires) [SMA(RH-Mil)], qui sont chargés des programmes, des politiques et des services visant les employés civils du MDN et les membres des FC respectivement. Le CDD comprend un représentant supérieur de chacun des groupes et des commandements ainsi que des membres d'office, tels que les coprésidents nationaux des quatre groupes consultatifs sur l'EE et le militaire du rang supérieur de chaque groupe et commandement. Les coprésidents du CDD doivent formuler des recommandations au sujet des politiques et des programmes d'EE et de diversité à l'intention du Sous-ministre et du Chef d'état-major de la Défense dans le cadre de briefings semestriels au Comité de gestion de la Défense.

Les groupes consultatifs nationaux

Quatre groupes consultatifs nationaux représentant chacun des groupes désignés conseillent les gestionnaires supérieurs et les cadres sur les questions concernant leurs membres. Chacun de ceux-ci est coprésidé par un employé civil et un militaire et a un cadre supérieur pour champion. Les champions sont, dans le cas :

- du Groupe consultatif de la Défense pour les minorités visibles, *le Lieutenant-général Caron, Chef d'état-major de l'Armée de terre,*
- de l'Organisation consultative des femmes de la Défense, *le Lieutenant-général Lucas, Chef d'état-major de la Forces aérienne,*
- du Groupe consultatif de la Défense pour les personnes handicapées, *le Vice-amiral Buck, Chef d'état-major des Forces maritimes,*
- du Groupe consultatif des Autochtones de la Défense, *le Vice-amiral Jarvis, SMA(RH-Mil).*

Des champions ont aussi été désignés dans certains groupes et commandements, ainsi qu'au niveau régional, pour faire progresser la diversité et l'EE au sein de ces organisations et dans des secteurs géographiques précis (p. ex., la région de la capitale nationale).

Les groupes consultatifs locaux

Le MDN compte aussi plus de 30 groupes consultatifs locaux sur l'EE, qui représentent un ou plusieurs groupes désignés selon le nombre des employés à un endroit donné. Ces groupes locaux augmentent la capacité du MDN de conseiller les cadres et gestionnaires locaux sur les questions liées à l'EE et à la diversité et accroissent la visibilité de la diversité et de l'EE dans tout l'organisme.

Les unités de l'EE et de la diversité du Ministère

Le MDN et les FC comptent tous deux des unités ministérielles de l'EE et de la diversité qui sont chargées d'élaborer des politiques et des programmes à l'appui des objectifs du Ministère. Ces unités (le Directeur - Diversité et mieux-être (DDME) et le Directeur des droits de la personne et diversité (DDPD)) se réunissent régulièrement avec les coprésidents des groupes consultatifs nationaux, de façon informelle et via le comité Diversité et équité en emploi à la Défense (DEED) pour traiter et régler les problèmes et assurer la communication continue au sujet de la diversité et l'EE au niveau de travail, ce qui est tout particulièrement pertinent étant donné que, depuis novembre 2002, les FC sont officiellement régies par la *Loi sur l'équité en matière d'emploi* (LEE).

Le Secrétariat des groupes consultatifs

Les coprésidents des groupes consultatifs nationaux sont appuyés par un Secrétariat composé de huit personnes. Le personnel du secrétariat fait des recherches, analyse des questions, facilite les activités de communication, telles que les kiosques et les sites Web des groupes consultatifs, et fournit des services financiers, administratifs et de secrétariat. Un gestionnaire assure l'orientation stratégique et la gestion du partenariat au niveau de travail entre les unités civils et militaires de l'EE et de la diversité et les groupes consultatifs.

c) La vérification de la Commission canadienne des droits de la personne et le suivi

En 2001, le MDN a fait l'objet d'une vérification de la CCDP. La CCDP a jugé que le Ministère respectait deux des douze exigences réglementaires de la LEE, à savoir le recensement d'auto-identification et l'analyse de l'effectif. Suite à la vérification, le Ministère a établi et exécuté un plan lui permettant de se conformer aux autres exigences.

L'examen des systèmes d'emploi (ESE) qui s'est terminé en mai 2003 a permis de définir les obstacles au recrutement, aux mouvements et au maintien en poste des employés civils qui font partie des groupes désignés et de présenter des recommandations visant à les éliminer. Les recommandations de l'ESE ont été intégrées au Plan d'action ministériel civil d'EE que le Comité des ressources humaines civiles a approuvé en novembre 2003. Les groupes et les commandements se sont inspirés de ce plan ministériel pour élaborer leurs propres plans d'EE, dans lesquels ils ont défini les mesures concrètes qu'ils entendaient prendre pour remédier à la sous-représentation et faire progresser la diversité et l'EE dans leurs organisations respectives.

En juin 2004, la CCDP a informé le Sous-ministre que le Ministère respectait désormais parfaitement huit des douze exigences réglementaires et respectait en partie les quatre autres. Le travail suivant a alors été entrepris :

- La politique sur les mesures d'adaptation en milieu de travail a été approuvée et communiquée à l'ensemble de l'organisation, avec les lignes directrices et les questions/réponses;

- Une stratégie de planification de la relève, qui répond au besoin d'accroître la représentation des minorités visibles au sein du groupe EX, a été approuvée par le Comité des ressources humaines civiles;
- L'analyse de l'effectif a été révisée pour refléter les plus récentes données sur la disponibilité (en fonction du recensement de 2001), et les objectifs à l'égard des minorités visibles dans la catégorie scientifique et professionnelle ont été fixés à un niveau supérieur à la disponibilité pour garantir des progrès raisonnables;
- Le Plan d'action ministériel civil d'EE a été modifié par l'addition ou le renforcement de cinq mesures visant à s'attaquer plus sérieusement à certains obstacles définis dans l'ESE.

En décembre 2004, par suite du travail accompli, la CCDDP a avisé le Sous-ministre que le MDN respectait désormais entièrement toutes les exigences de la LEE, reconnaissant ainsi que le Ministère a mis en place tous les éléments nécessaires pour éliminer ou réduire sensiblement ses écarts de représentation. Dans les années à venir, à mesure que le MDN mettra en œuvre son plan d'EE, la représentation dans tous les groupes et à tous les niveaux devrait devenir conforme à la disponibilité sur le marché du travail et le demeurer.

Nous avons déjà commencé à travailler à la réalisation de bon nombre des initiatives décrites dans le Plan d'action ministériel civil d'EE. Les coûts d'élaboration et de mise en œuvre associés à d'autres initiatives ont été évalués. Ces coûts détermineront l'ordre de priorité et de mise en œuvre au cours des prochaines années.

L'Équipe de la diversité du Ministère est à élaborer un cadre de contrôle pour que les activités entreprises dans le cadre du Plan d'action ministériel civil d'EE produisent les résultats souhaités. Ce travail comprendra la définition des mécanismes actuels et nécessaires qui permettent de mesurer efficacement les progrès et d'assurer le maintien de la pertinence et la conformité à la LEE.

2. LA REPRÉSENTATION CIVILE

a) L'auto-identification

Le MDN a fait en 2001 un recensement d'auto-identification des civils qui a obtenu un taux de réponse de 92 p. 100. En avril 2003, le Ministère a initié un processus uniformisé pour assurer la mise à jour continue des renseignements relatifs à l'auto-identification. Tous les nouveaux employés civils ont la possibilité de faire une déclaration volontaire au moment de leur nomination ou de leur engagement. Les nouveaux employés reçoivent leur formulaire d'auto-identification en personne au moment de leur rencontre avec le spécialiste de la rémunération. Les fonctionnaires faisant l'objet d'une mutation ou d'un autre mouvement du personnel qui n'ont pas besoin de documents de paye reçoivent le leur avec la lettre d'offre.

Les outils, la formation et le soutien nécessaires pour l'auto-identification ont été fournis aux centres de services en ressources humaines de toutes les régions du pays. De plus, le MDN fait des suivis semestriels auprès de ceux qui n'ont pas répondu et fait concorder ses renseignements relatifs à l'auto-identification annuellement avec ceux l'Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada.

Une évaluation récente révèle que 88,8 p. 100 des employés nommés pour une période déterminée ou pour une période indéterminée ont remis un formulaire d'auto-identification, ce qui constitue un taux de réponse de beaucoup supérieur au taux de 80 p. 100 qui est considéré comme essentiel par la Commission canadienne des droits de la personne.

b) L'analyse de l'effectif

Les chiffres ci-dessous permettent de comparer l'effectif de 2004 et celui de 2005.

Groupes désignés	Taux de représentation en mars 2004	Taux de représentation en mars 2005	DMT (Recensement de 2001)
Les femmes	38,5 %	39,2 %	39,8 %
Les minorités visibles	4,8 %	5,1 %	6,0 %
Les personnes handicapées	5,6 %	5,7 %	4,0 %
Les Autochtones	2,0 %	2,1 %	2,3 %

Source : La base de données sur l'EE du MDN, mars 2005

Le groupe des femmes et celui des minorités visibles sont ceux qui ont connu la plus forte hausse du taux de représentation dans la population civile. Il y a eu une hausse modeste dans le cas des personnes handicapées et des Autochtones.

3. LES RÉALISATIONS

a) La responsabilité et le contrôle

Le Groupe de la SMA(RH-Civ) exerce l'autorité fonctionnelle en ce qui a trait aux RH civiles du MDN. Cela comprend la responsabilité de la mise en œuvre efficace de la diversité et de l'EE au Ministère. À ce titre, la SMA(RH-Civ) fournit chaque année une orientation fonctionnelle à tous les groupes et commandements. Les gestionnaires sont toutefois les éléments clés du succès de la diversité et de l'EE, car ils prennent les décisions relatives à l'embauche et à la dotation et orientent la culture de leur unité de travail. Les initiatives décrites ci-dessous soulignent la responsabilité des gestionnaires en ce qui a trait à l'obtention des résultats sur le plan de la diversité et de l'EE :

- En 2004-2005, l'effectif de la haute direction et des cadres supérieurs a dû inclure les réalisations attendues sur le plan de la diversité et de l'EE dans ses ententes de gestion du rendement (EGR). Un examen des EGR de 2004-2005 de la haute direction révèle que dans 85 p. 100 des cas, on mentionne les engagements relatifs à l'EE. Le respect des engagements établis, y compris l'atteinte des objectifs liés à la diversité et à l'EE est un facteur dans la détermination de la rémunération au rendement de la haute direction.
Durant l'AF 2005-2006, les cadres du MDN ont dû encore une fois inclure des engagements relatifs à la diversité et à l'EE dans leurs EGR. Pour les aider à formuler ces engagements, la lettre d'appel comprenait un sommaire des responsabilités que tous les chefs militaires et gestionnaires civils exerçant une autorité sur le personnel militaire et/ou civil remplissent en matière de diversité et d'EE. Cette liste, préparée par les groupes de la diversité et de l'EE au sein du MDN et des FC, englobe toute l'étendue des responsabilités des dirigeants du MDN et des FC quant à l'avancement de la diversité et de l'EE dans un contexte civil et militaire. Elle figure à l'annexe A.
- Les gestionnaires et superviseurs civils n'occupant pas des postes du groupe de la direction ont aussi des responsabilités à l'égard de la diversité et de l'EE. L'EE est un des facteurs par rapport auquel on évalue leur rendement à la fin de l'année. Le Rapport d'examen du rendement (personnel civil) précise la nécessité de montrer *que des efforts manifestes ont été faits en vue de la mise en œuvre de la politique et des programmes d'équité en matière d'emploi.*
- Les groupes et commandements font rapport annuellement à la SMA(RH-Civ) sur les progrès accomplis relativement à leurs plans d'EE, à l'utilisation des fonds centraux pour l'EE et à leurs besoins de fonds d'EE pour la prochaine année financière.

- L'unité civile de la diversité et de l'EE communique tant de façon formelle qu'officielle avec les Gestionnaires des activités – Ressources humaines (GARH) des groupes et des commandements ainsi qu'avec les responsables des ressources humaines des centres de services en ressources humaines pour s'assurer que le service demeure axé sur les objectifs liés à l'EE et réagit rapidement aux obstacles.
- Le MDN fait un contrôle mensuel des objectifs quantitatifs nationaux concernant l'EE. Le Rapport mensuel sur le rendement de niveau 0 indique les progrès réalisés par le Ministère sur le plan de l'élimination des écarts de représentation.
- Les groupes et commandements reçoivent deux fois par année des données sur la représentation au sein de leur effectif pour les aider à suivre les progrès. Des rapports spéciaux sont fournis tout au long de l'année sur demande.

b) L'intégration

Les plans pluriannuels de ressources humaines – équité en matière d'emploi [plans de RH (EE)] du MDN soulignent l'engagement à long terme du Ministère envers la diversité et l'EE. Même si les plans sont mis à jour annuellement, l'horizon de planification à long terme permet aux initiatives ayant trait à la diversité et à l'EE, qui sont financées dans le cadre du processus de planification des activités, de couvrir plusieurs années. Les plans de RH (EE) des groupes et des commandements sont liés aux priorités du Ministère, contiennent des objectifs quantitatifs précis et des plans tactiques mesurables et sont mis à jour régulièrement en fonction des données pertinentes courantes.

L'année 2004-2005 en fut une de transition pour l'intégration de la planification des RH (EE) au sein du Ministère. À cause d'une exigence particulière concernant la présentation d'un rapport à la CCDP d'ici le 31 mars 2004, les plans triennaux de RH (EE) des groupes et des commandements ont été demandés à une date qui ne concordait pas avec le cycle normal de planification des activités du Ministère. Quelques mois après avoir terminé leurs plans de RH (EE), les groupes et les commandements ont dû les mettre à jour à la lumière du cycle de planification de 2005-2006. Ces plans actualisés ont permis d'intégrer davantage les objectifs d'EE dans leurs vastes plans et stratégies touchant les RH.

En 2004-2005, la SMA(RH-Civ) a peaufiné le processus visant l'intégration complète des RH, et de tous ses éléments, dans le processus de planification des activités. Deux documents clés résument l'approche :

- le Guide de planification fonctionnelle à l'intention des gestionnaires de niveau 1, qui énonce les rôles et les responsabilités de la SMA(RH-Civ) et des cadres supérieurs dans les différents domaines fonctionnels;
- les Instructions de coordination annuelles destinées aux groupes et aux commandements pour l'AF 2006-2007, qui donnent des renseignements plus précis sur le degré de détail d'EE qui doit figurer dans les plans de RH et sur les exigences de financement connexes.

L'approche adoptée par le MDN est conforme aux directives fournies par l'AGRHFPC sur la planification des ressources humaines.

L'harmonisation de la planification et des rapports militaires et civils

Le MDN et les FC ont déterminé qu'il faut harmoniser autant que possible les processus de planification et d'établissement des rapports concernant l'EE. Il faut toutefois continuer de produire des plans et des rapports distincts pour les raisons suivantes :

- le MDN et les FC sont à différentes étapes du cycle de planification de l'EE et du processus de vérification de la conformité (p. ex., le plan d'action du MDN a été approuvé, et on a jugé que le

Ministère respectait la LEE. Les FC mettent présentement la dernière main à leur plan d'action d'EE pour se conformer aux exigences);

- le MDN et les FC ont des échéances différentes pour leurs rapports d'étape annuels sur l'EE.

Néanmoins, les équipes militaires et civiles continuent d'étudier des façons de rationaliser les exigences relatives à la planification et aux rapports concernant l'EE.

c) La culture organisationnelle

Le MDN et les FC sont déterminés à créer un milieu où l'on embrasse les principes de la diversité et de l'EE et à créer et à maintenir une culture organisationnelle qui garantit que les membres des groupes d'EE voudront rester au Ministère à long terme. Pour créer et améliorer cette culture représentative et inclusive, le Ministère a pris les mesures décrites ci-dessous :

- La diversité et l'EE ont été définis en tant que **priorités ministérielles** essentielles au développement et au soutien d'une Équipe de la Défense professionnelle, efficace et viable. Pour que cet engagement du Ministère se traduise en action et en progrès mesurables, le MDN et les FC ont établi la solide structure de gouvernance décrite dans la section 1b, *Le Cadre de gouvernance pour l'EE*.
- Le CDD, qui se réunit deux fois par année, a toujours souligné l'importance de la responsabilité, de l'éducation, des mesures d'adaptation et de la communication pour la progression de la diversité et de l'EE, tant au MDN que dans les FC. Ces **secteurs clés** ont guidé les activités du Ministère au cours des dernières années et orienté les membres du CDD dans la promotion de la diversité et de l'EE.

En novembre 2004, une réunion du CDD a été consacrée à un examen des défis liés à la représentation des groupes désignés dans l'effectif civil et des façons dont ils pourraient être relevés. Des conférenciers invités de la CCDP et de l'AGRHFPC ont expliqué les obligations que doivent remplir les ministères une fois la conformité établie, ainsi que les attentes des organismes centraux quant aux progrès raisonnables suivant la mise en œuvre du plan d'action d'EE. Les membres ont discuté d'une **stratégie de dotation** visant à éliminer ou à réduire sensiblement les écarts de représentation au sein de l'effectif civil (plus précisément le recours à une dotation ciblée, à des jurys de sélection représentatifs et à des programmes de recrutement comme le Programme fédéral d'expérience de travail étudiant (PFETE)). Les membres du CDD ont appuyé le recours accru à ces moyens et recommandé un plan d'action aux fins de mise en œuvre. Le personnel d'EE de la SMA(RH-Civ) effectue actuellement le travail préparatoire de concert avec l'équipe chargée de la mise en œuvre de la LEFP/LMFP.

- La diversité et l'EE font de plus en plus partie des **questions continuellement à l'ordre du jour** des réunions du Comité des relations patronales-syndicales. Cette pratique est encouragée pour que la gestion et les agents négociateurs soient tous deux des participants également engagés et actifs aux initiatives relatives à la diversité et à l'EE.
- Le Ministère estime qu'il est important que les **employés participent aux groupes consultatifs locaux** du pays et les encourage à le faire. Nous réaffirmons continuellement que nous nous attendons à ce que les gestionnaires à tous les niveaux soutiennent la participation des employés. En 2004, un message général des Forces canadiennes (CANFORGEN 141/04) a été diffusé pour rappeler aux commandants, aux gestionnaires et aux superviseurs la contribution des groupes consultatifs à l'organisation et le genre d'appui qu'il faudrait leur apporter.
- Le Ministère reconnaît qu'il faut développer et soutenir une Équipe de la Défense professionnelle, efficace et viable comprenant des membres de tous les groupes désignés. L'un des principaux objectifs fixés en vue de la réalisation de ce besoin est la promotion du mieux-être et de la santé du personnel. La création d'un milieu qui embrasse la diversité et favorise le mieux-être permet à tous les employés de maximiser leur potentiel. Le MDN compte de nombreux programmes et services destinés à favoriser et à créer un milieu de travail sain et productif. Le **cadre du mieux-être** aide à intégrer et à mettre en valeur les systèmes, programmes, politiques et méthodes existants qui sont axés sur la santé et le mieux-être de

la personne et de l'organisation dans son ensemble. Une copie du cadre du mieux-être se trouve à l'annexe B.

- En 2002, le MDN a introduit le **Prix de gestion des ressources humaines - Catégorie de l'équité en matière d'emploi** pour reconnaître les gestionnaires et dirigeants qui excellent dans le domaine de la diversité. En 2004, ce prix a été présenté à six membres militaires et employés civils en reconnaissance de leur contribution.
- Une **stratégie conjointe de communication militaire et civile** sur la diversité et l'EE oriente les activités reliées à la communication. Cette stratégie définit les publics cibles à l'interne et à l'externe, les messages clés et les comportements à influencer. Elle permet de corriger les impressions fausses et d'éclaircir les rôles et responsabilités pour réduire au minimum le double emploi et optimiser les résultats attendus.
- Dans le cadre de cette stratégie, un **plan de communication civil exhaustif sur la diversité et l'EE** définit les stratégies de communication, les messages clés et des tactiques particulières visant à informer le personnel civil au sujet de la diversité et de l'EE. Il offre la souplesse nécessaire pour concevoir de façon systématique des communications spéciales sur les initiatives importantes liées à l'EE.
- Le film vidéo sur la diversité civile intitulé « *La diversité à la Défense nationale* » est utilisé pour sensibiliser le personnel aux politiques et aux succès relatifs à la diversité et à l'EE touchant le personnel civil du MDN. On l'utilise aussi auprès de publics de l'extérieur à des activités, telles que les salons de l'emploi ciblant des groupes désignés et pour illustrer les nombreux avantages d'un emploi au MDN. Sept mille cinq cents exemplaires du film vidéo ont été distribués aux régions du MDN.
- Le bulletin *Nouvelles Civ*, composante civile du journal *La Feuille d'érable* des FC, est distribué à 35 000 personnes. Ce véhicule est souvent utilisé pour communiquer des messages relatifs à l'EE. En 2004-2005, des numéros de *Nouvelles Civ* ont présenté la politique sur les mesures d'adaptation en milieu de travail et attiré l'attention sur des événements commémoratifs et d'autres initiatives du MDN ayant un volet consacré à l'EE.
- Les groupes et commandements ont participé à des salons de l'emploi et ont coordonné des **événements commémoratifs** tenus au Quartier général de la Défense nationale et à divers endroits partout au pays. La Journée internationale de la femme, la Journée internationale pour l'élimination de la discrimination raciale, la Journée internationale des personnes handicapées et la Semaine de sensibilisation aux cultures autochtones ont été célébrées lors de certains de ces événements. Les événements commémoratifs aident à sensibiliser le personnel aux questions liées à la diversité et à promouvoir et à appuyer la diversité et encouragent les employés à se porter volontaires pour travailler à des initiatives liées à la diversité.

Par exemple, le SMA(RH-Mil) et le SMA(Pol) ont coparrainé un événement commémoratif de trois jours lors de la semaine de sensibilisation aux cultures autochtones comprenant :

- un festin autochtone;
 - la présentation du documentaire de CBC intitulé « *Indecently Exposed* », qui illustre et expose comment le racisme systémique à l'endroit des Canadiens autochtones continue de prospérer au Canada de nos jours;
 - la célébration du 10^e anniversaire de la création du Groupe consultatif des Autochtones de la Défense (GCAD) et la reconnaissance de sa contribution.
- L'unité de l'EE et de la diversité du Ministère gère le **Fonds de sensibilisation à l'EE**. Ce fonds de 130 000 \$ est offert aux groupes et aux commandements pour l'élaboration ou l'achat de matériel, de cours et d'initiatives de sensibilisation à la diversité et à l'EE. En 2004-2005, il a servi à élaborer du matériel publicitaire sur l'EE, y compris des dépliants, des vidéos et des montages, à l'appui d'événements commémoratifs tenus partout au pays et à présenter divers cours de formation et ateliers sur la diversité à l'intention des gestionnaires, des superviseurs et des employés.

d) La consultation

La participation des quatre groupes consultatifs et des 12 syndicats et agents négociateurs est indispensable à la mise en œuvre fructueuse des initiatives d'EE à l'intention des civils au MDN. Tous les outils et politiques concernant les RH font l'objet de consultations tel qu'il est prévu dans le nouveau cadre de développement et de renouvellement des politiques en matière de RH civ.

La consultation sur les questions d'importance nationale se fait lors de réunions du sous-comité des ressources humaines du Comité de consultation patronale-syndicale et par un échange de communications écrites avec les présidents des syndicats. De plus, la consultation à l'échelon régional et local est monnaie courante étant donné que les comités de relations patronales-syndicales mettent de plus en plus la question de la diversité et de l'EE à l'ordre du jour en permanence.

La consultation auprès des groupes consultatifs nationaux sur l'EE se fait régulièrement dans le cadre du groupe de travail Diversité et équité en emploi à la Défense, qui a été créé pour améliorer la communication au niveau de travail entre le Directeur - Diversité et mieux-être, le Directeur des droits de la personne et diversité (DDPD) et les coprésidents nationaux des quatre groupes consultatifs. Un conseiller en communications du Groupe du Sous-ministre adjoint (Affaires publiques) fait aussi partie du comité.

Après avoir reçu des commentaires des syndicats, des groupes consultatifs et des GARH de niveau 1, nous en recevons aussi d'autres à divers niveaux du processus d'approbation. Les autres sources de rétroaction sont énumérées ci-dessous.

- **L'Équipe de gestion des ressources humaines** est un comité présidé par la SMA(RH-Civ) et composé de directeurs généraux du Groupe de la SMA(RH-Civ) qui examine les plans, les politiques et les stratégies concernant la gestion des ressources humaines civiles.
- **Le Comité de planification et de coordination des ressources humaines civiles (CPCRHC)** est présidé par la SMA(RH-Civ). Ce comité fournit un forum de parties prenantes interfonctionnelles pour surveiller, examiner et recommander des plans, des politiques et des stratégies concernant la gestion des ressources humaines. Il assure la concordance entre les questions, les politiques et les programmes liés à la gestion des RH civiles et militaires. Des Comités régionaux de planification et de coordination des ressources humaines civiles (CRPCRHC), se retrouvent aussi dans toutes les régions.
- **Le Comité des ressources humaines civiles**, présidé par le Sous-ministre, établit la stratégie et l'orientation générale concernant les RH civiles du Ministère, fournit un apport cohésif aux questions intéressant l'ensemble de la fonction publique et examine les questions relatives au rendement et au développement professionnel intéressant le Ministère. C'est le comité le plus élevé du MDN qui s'occupe exclusivement des questions liées à la gestion des RH civiles.

Exemples de consultation sur les questions et initiatives liées à l'EE

Toutes les politiques et initiatives relevant de la SMA(RH-Civ) sont abordées systématiquement avec les syndicats et les groupes consultatifs. En 2004-2005, il y a eu des consultations sur :

- les visions du leadership;
- le Programme de perfectionnement en leadership pour les EX (moins 1);
- la politique du Programme d'aide aux employés, la DOAD et les lignes directrices administratives;
- la politique et les lignes directrices sur le processus de planification et d'examen du rendement du personnel civil,
- le Cadre du mieux-être des employés,
- la politique et les lignes directrices sur les mesures d'adaptation en milieu de travail.

e) Le recrutement et la représentation

Élargissement de la délégation des pouvoirs de dotation relatifs à l'EE

En 2001, le MDN a reçu l'approbation de la Commission de la fonction publique pour l'établissement d'un Programme de dotation en personnel et de recrutement en vertu de l'article 5.1 de la LEE pour les membres des groupes désignés sous-représentés.

Au début du processus de dotation, les gestionnaires doivent déterminer s'ils utiliseront la délégation de pouvoirs pour :

- restreindre ou élargir la zone de sélection pour s'assurer d'avoir un bassin de candidats faisant partie des groupes désignés;
- nommer un membre qualifié des groupes désigné.

Les gestionnaires qui ont décidé d'utiliser le programme disposent d'un calculateur des écarts convivial en ligne qui est actualisé trimestriellement. Un rapport sur l'utilisation du programme est remis à la haute direction deux fois par année.

Jusqu'à ce jour, 1 443 nominations ont été faites dans le cadre de ce programme. Le taux de représentation de ces nominations selon le groupe désigné est indiqué ci-dessous :

les femmes	900	(62%)
les minorités visibles	306	(21%)
les personnes handicapées	135	(9%)
les Autochtones	68	(5%)
les membres des FC libérés à cause de blessures subies dans une zone de service spécial (ZSS)	34	(2%)

Source : Données de la Direction – Politiques d'emploi civil sur la nomination de membres des groupes d'EE, mars 2005

Le Fonds Bon départ

Le Fonds Bon départ fournit de l'aide financière pour payer en partie ou en totalité les coûts salariaux de l'embauche d'étudiants autochtones dans le cadre du Programme fédéral d'expérience de travail étudiant ou du Programme d'enseignement coopératif. Son but est d'offrir une expérience de travail intéressante au MDN aux jeunes autochtones qui peuvent agir en tant qu'ambassadeurs du MDN dans leurs collectivités. De plus, les gestionnaires sont informés de la façon de faire passer un étudiant du Programme Bon départ à un emploi pour une période déterminée ou indéterminée à la fin de ses études. En 2004-2005, 164 000 \$ a été consacré à l'embauche de 33 étudiants autochtones à l'échelle du pays.

Les jurys de sélection

Un certain nombre d'outils de référence en ligne à l'intention des gestionnaires et des responsables des RH fournissent des conseils sur les processus de dotation, y compris sur les questions relatives à l'EE. Ces outils reflètent la position du Ministère, à savoir qu'il faut tout mettre en œuvre pour s'assurer que les jurys de sélection reflètent lorsque c'est possible le bassin de candidats.

Le Ministère s'est joint à l'initiative interministérielle baptisée *Regard objectif* et a commencé à mettre en œuvre un plan d'action visant à encourager a) les employés de groupes désignés à s'inscrire comme membres éventuels de jurys de sélection, et b) les gestionnaires à consulter le répertoire *Regard objectif* pour former des comités de sélection représentatifs. De plus, un certain nombre d'employés du MDN ont reçu une formation sur la sélection impartiale.

f) La conservation de l'effectif, l'avancement et la cessation d'emploi

Le MDN fournit un certain nombre d'outils et de programmes aux employés pour les aider à gérer leur carrière. Ceux-ci comprennent un programme d'orientation pour les nouveaux employés, des profils des compétences qui permettent aux employés de déterminer leurs forces et leurs faiblesses et l'établissement de plans d'apprentissage.

Les programmes de développement professionnel

Le Ministère utilise un certain nombre de programmes (tant à l'échelle du Ministère que de l'ensemble de la fonction publique) pour recruter de nouveaux employés et leur fournir des possibilités de perfectionnement visant à aider à répondre aux besoins opérationnels futurs. Un certain nombre de ces programmes de perfectionnement sont décrits ci-dessous.

- Le **Programme JEUNESSE À L'ŒUVRE des Forces maritimes de l'Atlantique [FMAR(A)]** a été conçu pour offrir une solution à long terme à un problème persistant de sous-représentation. Mis en œuvre en collaboration avec le ministère de l'Éducation de la Nouvelle-Écosse et les écoles secondaires locales, il s'adresse aux élèves du secondaire et leur fait connaître le milieu de travail du MDN. Le but consiste à aider les élèves à envisager les métiers, les technologies et d'autres professions comme des possibilités attrayantes d'emploi futur et à choisir le programme d'études qui mènera à un emploi au sein du Ministère.

Le Programme JEUNESSE À L'ŒUVRE comprend :

- un cours d'orientation d'une semaine (durant le congé de mars) sur le milieu de travail des FMAR(A);
- un programme d'emplois d'été pour mettre les élèves en contact avec les divers groupes professionnels des FMAR(A);
- une formation destinée aux superviseurs et aux mentors des élèves;
- un atelier d'orientation de carrière pour les étudiants occupant des emplois d'été;
- un soutien aux élèves handicapés durant l'entrevue et tout au long de la formation;
- des questionnaires de départ pour connaître les opinions des élèves sur leur expérience et leur emploi au sein des FMAR(A);
- des sondages menés auprès des mentors pour obtenir leurs commentaires et ceux des gestionnaires sur le programme et les participants.

Comme le montrent les statistiques sur la participation, le Programme JEUNESSE À L'ŒUVRE a permis à de nombreux élèves d'obtenir de précieux renseignements sur les perspectives de carrière au MDN.

- Congé de mars en 2003 – 59 élèves
- Congé de mars en 2004 – 73 élèves
- Emplois d'été en 2004 – 18 élèves
- Congé de mars en 2005 – 60 élèves

Il semble que le programme a suscité de l'intérêt chez certains élèves et les amène à faire des choix d'études qui les prépareront à un emploi éventuel au sein du MDN.

En 2004, les FMAR(A) ont donné un exposé sur le Programme JEUNESSE À L'ŒUVRE au CDD. Le programme offre un modèle que d'autres groupes et commandements examinent actuellement en vue de l'adapter à leurs propres besoins.

- Le **Programme de recrutement d'agents des politiques** vise à former des agents des politiques pour travailler dans le domaine des politiques au MDN. On recrute les candidats au programme au moyen d'un concours public annuel. En 2004, 827 candidats ont satisfait aux exigences relatives aux études et ont été sélectionnés en vue d'une évaluation ultérieure. Par la suite, neuf agents des politiques ont été engagés. Deux de ceux-ci se sont identifiés tant que membres de groupes désignés (autre que les femmes) et cinq sont des femmes.

Les agents des politiques aux niveaux AS-2, 3 et 4 font l'objet d'un certain nombre d'affectations, de rotations et de détachements dans le cadre de leur apprentissage et de leur perfectionnement

Les agents des politiques expérimentés (AS-5, 6, 7), même s'ils ne font plus partie du Programme de recrutement, poursuivent pour leur part leur perfectionnement professionnel dans le cadre d'affectations dans différentes directions et d'autres affectations intra et intergouvernementales.

- Le MDN s'est encore une fois cette année servi du **Programme de recrutement et de perfectionnement des agents financiers (RPAF)** pour recruter de nouveaux diplômés pour le Ministère. Trois des 5 agents engagés se sont identifiés en tant que membres de groupes désignés (autre que les femmes) et 4 sont des femmes.
- Dix-neuf employés du MDN participent au **Programme Cours et affectations de perfectionnement**. Neuf personnes ont fait une déclaration volontaire comme membre d'un groupe désigné (autre que les femmes). De plus, dix femmes participent au Programme.
- Vingt-et-un employés du MDN participent au **Programme de stagiaires en gestion**. Ce groupe comprend 13 femmes. Personne n'a fait de déclaration volontaire comme membre d'un groupe désigné (autre que les femmes).
- En 2004, une Stratégie de planification de la relève des EX fut approuvée. La stratégie comprend la création d'un programme interne de perfectionnement pour la population EX moins-1, le **Programme de développement en leadership (PDL)**, afin de préparer la relève du groupe EX. Le lancement du PDL sera fera en 2005 et jusqu'à la moitié des places dans le cadre du programme (10-15 anticipées la première année) seront consacrées au perfectionnement des membres de groupes désignés.

Le soutien à l'éducation

- Le MDN offre un **Programme de bourses d'études** à ses employés nommés pour une période indéterminée pour leur permettre d'obtenir un diplôme, un certificat ou une accréditation à la suite d'études à temps plein dans un établissement scolaire reconnu du Canada. Ce programme prévoit le versement complet de la rémunération et des avantages sociaux, le paiement des droits de scolarité, l'achat des manuels et du matériel obligatoires et d'autres frais. En 2004-2005, 14 bourses d'études ont été attribuées, y compris trois bourses à des employés membres de groupes désignés (autres que les femmes). De plus, dix des bénéficiaires étaient des femmes.
- Les FMAR(A) ont établi un **Programme de maîtrise en administration (gestion) publique** pour aider les membres des groupes désignés à poursuivre leurs études. En 2004, sept étudiants ont obtenu leur maîtrise.

Le mentorat

Le Ministère est à examiner les problèmes liés à la création d'un programme de mentorat. Une analyse des besoins et une étude de faisabilité ont été faites avec les gestionnaires et on est à étudier l'expérience d'autres

ministères et à définir l'incidence financière et administrative d'un tel programme. Une proposition de projet pilote est à l'étude. Celle-ci comprendra un élément de mentorat électronique qui sera tout particulièrement utile aux personnes qui participent aux mentorats à distance. L'étude de faisabilité a tenu compte des besoins des membres des groupes désignés, et le projet pilote qui est prévu comprendra des objectifs précis pour les stagiaires membres de groupes désignés.

La cessation d'emploi

Le Ministère surveille les tendances de la mobilité du personnel et, en cas de cessation d'emploi, reconnaît l'importance d'en comprendre les raisons. Le mouvement des employés peut être une réflexion de l'état de santé de l'organisme. Pour l'instant toutefois, il n'y a pas de mécanisme en place pour obtenir de façon systématique une rétroaction des employés qui quittent volontairement le Ministère ou pour comparer les raisons des départs volontaires des membres des groupes désignés et celles de l'effectif en général.

Certains gestionnaires ont un entretien libre avec les employés qui quittent leur emploi. Les renseignements recueillis peuvent entraîner des changements opérationnels ou influencer sur les futures méthodes de recrutement. Le choix des méthodes et des mesures de suivi appartient à chaque gestionnaire.

L'établissement d'un processus de collecte de renseignements au départ des employés est une des nombreuses initiatives mentionnées dans le Plan d'action ministériel civil d'EE qui fera partie des prochaines étapes/recommandations découlant de l'étude sur le maintien en poste des employés civils du MDN.

g) L'apprentissage

La politique ministérielle sur *l'apprentissage continu et le perfectionnement professionnel du personnel civil* énonce les principes et les concepts de base sur lesquels sont fondés l'apprentissage et le perfectionnement professionnel du personnel civil au sein du MDN. Un des éléments de cette politique est la nécessité pour les gestionnaires et superviseurs de travailler en collaboration avec leurs employés à l'élaboration de plans d'apprentissage personnels. Des outils pour aider les gestionnaires et les superviseurs, ce qui comprend un guide d'établissement des plans d'apprentissage et un outil de budgétisation en fonction de la formation ont été fournis aux employés et aux gestionnaires.

Les ateliers, l'apprentissage et les cours

Les cours suivants ont été conçus expressément pour renseigner les gestionnaires, les superviseurs et les employés sur l'engagement du MDN envers la diversité et l'EE :

- « ***Gérer avec la diversité*** » est un cours d'un jour élaboré par le MDN qui joint la formation essentielle sur la diversité et l'inclusivité à un aperçu des prescriptions de la LEE et comprend une section sur la compréhension des diverses cultures qui existent sur le marché du travail canadien, des conseils pratiques qui aident à tirer profit de cette diversité et une discussion sur les rôles et responsabilités des gestionnaires. Entre avril 2004 et mars 2005, 70 cours se sont tenus et plus de 900 militaires et employés civils les ont suivis. Le consultant embauché pour dispenser la formation a également présenté six séances d'encadrement, dans les régions, aux agents des ressources humaines et aux conseillers en apprentissage de la SMA(RH-Civ) pour leur permettre de développer la capacité interne de donner le cours à compter du 1^{er} avril 2005.
- Le cours « ***Introduction au design universel : Conception d'installations utilisables par toutes les personnes*** » est un cours élaboré par le MDN qui présente les concepts du design universel aux employés chargés de la gestion, de la planification, de la conception et de la construction des installations. Une formation a déjà été dispensée à certains architectes, ingénieurs et planificateurs du Ministère pour

appuyer le Groupe de travail sur les principes de la conception universelle (GTPCU). La formation future dépendra de la mise en œuvre des principes de la conception universelle au sein du MDN.

En plus des cours mentionnés ci-haut, des composantes sur la diversité et l'EE ont été intégrées dans les activités de dotation et d'apprentissage suivantes :

- Le cours de formation à la **supervision et au leadership** comprend un module d'une heure et dix minutes conçu pour faire mieux connaître le concept de la diversité, améliorer la capacité de prendre des décisions équitables, définir des mesures concrètes favorisant l'inclusion et créer un milieu de travail stimulant qui respecte les différences et accorde de l'importance à la diversité.
- Le cours de **gestion des ressources humaines civiles** permet aux gestionnaires et aux superviseurs militaires et civils d'acquérir une base commune de connaissances et de pratiques génériques sur les activités essentielles de gestion des RH. Il comprend un module d'une durée d'une demi-heure sur la LEE et son but, les responsabilités de la fonction publique fédérale envers l'EE, l'importance de la diversité et de l'EE ainsi que les rôles et responsabilités des gestionnaires et des superviseurs.
- Le nouveau cours en ligne intitulé **Gestion des ressources humaines civiles** se fonde sur le cours en salle de classe ci-dessus et comprend un module d'une demi-heure sur l'EE.
- Le **Cours d'orientation pour les nouveaux employés** comprend une discussion sur l'engagement du Ministère envers la diversité, l'EE et l'inclusivité ainsi que sur l'importance de l'auto-identification.
- Le **Cours de dotation pour les gestionnaires**, d'une durée de deux jours, présente les différentes étapes de la dotation aux participants. La question de la diversité et de l'EE est intégrée au cours et au manuel d'accompagnement. Le cours décrit l'analyse de rentabilisation relative à la diversité et à l'EE, les responsabilités du gestionnaire, les possibilités de dotation tenant compte de l'EE et des conseils pratiques sur la composition des jurys de sélection et sur les méthodes d'évaluation.

Le plan d'action d'EE prévoit l'élaboration et la présentation de cours sur les méthodes de sélection impartiales, un programme de formation avancée pour les centres de services (cours de formation à la communication interculturelle et sur les méthodes de sélection impartiales), un programme de formation en gestion de l'approvisionnement lié à l'accessibilité universelle, l'élaboration d'un programme de mentorat comportant une composante relative à l'EE à l'intention des membres des groupes de relève et la prestation de services de développement organisationnel aux gestionnaires pour les aider à gérer efficacement dans un milieu de travail présentant des défis et des possibilités liés à la diversité. Des fonds ont été approuvés pour mener une analyse des besoins en formation en 2005-2006 afin d'identifier les populations cibles et leurs besoins d'apprentissage, les écarts dans les produits et les programmes existants, les produits (matériel d'apprentissage, programmes de perfectionnement, soutien en matière de langue seconde, etc) qui pourraient être requis, et pour déterminer les besoins d'élaboration, les méthodes de présentation et les coûts connexes.

Les dictionnaires et profils des compétences

Le Ministère a élaboré deux **Dictionnaires des compétences**, le premier pour les employés et le deuxième à l'intention des gestionnaires et des cadres. Le premier est un lexique des compétences, des habiletés et des connaissances en gestion dont les employés du MDN ont besoin pour accomplir leurs tâches. La valorisation de la diversité est une des compétences clés. Le dictionnaire comprend les indicateurs du comportement attendu à divers niveaux. Celui à l'intention des gestionnaires et des cadres est axé sur les compétences en leadership, dont un des éléments est la valorisation de la diversité et de l'EE.

Des **profils de compétences** ont été élaborés pour tous les cadres et gestionnaires. L'Équipe de gestion axée sur les compétences (EGAC) aide actuellement les groupes et les commandements à mettre en œuvre par étapes la gestion axée sur les compétences dans leurs services. L'EGAC a créé des profils de compétences pour les employés et superviseurs de la SMA(RH-Civ), où la valorisation de la diversité figure en tant que

compétence essentielle. Chaque profil de compétences des gestionnaires et cadres fait aussi référence à la diversité (c.-à-d. dans la compétence liée au travail d'équipe).

h) L'obligation de prendre des mesures d'adaptation

La **politique sur les mesures d'adaptation en milieu de travail** a été approuvée et communiquée à tous les employés, avec les lignes directrices et les questions/réponses. Cette politique est le fruit d'un travail considérable et d'une vaste collaboration entre la direction, les syndicats, les intervenants des RH et les groupes consultatifs.

Dans la vérification de la conformité du MDN à la LEE qu'elle a faite en 2001, la CCDP a cerné de graves problèmes relatifs à l'accessibilité d'une grande partie de l'infrastructure du MDN. Deux projets ont découlé de ce rapport : le **Projet d'aménagement pour accès facile** de 2002 du Sous-ministre adjoint (Infrastructure et environnement) [SMA(IE)], qui a abouti à un autre projet (son coût initial de 13 M\$ s'approche maintenant des 30 M\$) visant à corriger les importantes lacunes trouvées dans l'infrastructure actuelle du MDN. Le SMA(IE) continue de collaborer avec les commandants des armées afin de combler les lacunes en matière d'accessibilité qui ont été décelées dans les installations actuelles du Ministère. Des progrès notables ont été accomplis, et la plupart des travaux définis devraient être terminés d'ici la fin de 2005.

Depuis novembre 2002, les FC sont assujetties à la LEE. Elles sont donc tenues par la loi d'examiner et d'évaluer leurs installations et leur infrastructure pour s'assurer qu'elles respectent l'esprit et l'intention des lois et règlements pertinents du point de vue de l'accessibilité. Par suite du Projet d'aménagement pour accès facile, un Groupe de travail sur les principes de la conception universelle (GTPCU) a été mis sur pied pour examiner les politiques, normes et lignes directrices actuelles qui régissent l'infrastructure et pour élaborer une politique stratégique aux fins de la mise en œuvre des principes de design universel au sein du MDN. Le mandat du GTPCU a été prolongé jusqu'en 2006 pour lui permettre de terminer ce travail.

À titre d'employeur, le MDN est responsable de tous les frais associés aux besoins particuliers ou adaptations spéciales des employés et les candidats qui participent à un concours. Les gestionnaires doivent donc intégrer dans leurs budgets les ressources nécessaires pour répondre aux besoins actuels et prévus en matière d'adaptation dans leurs plans d'affaires. Lorsque les besoins sont imprévus ou représentent un montant substantiel unique, un fonds centralisé de 50 000 \$ affecté aux **mesures d'adaptation en milieu de travail** est disponible pour aider les gestionnaires à payer les coûts d'adaptation. En 2004-2005, 12 demandes ont été approuvées et financées.

Le SMA(Mat) a créé un site Web intitulé **Programme d'aménagement destiné à faciliter les choses** pour fournir aux employés et aux gestionnaires une source unique de renseignements sur tous les aspects du logement. Le mandat du programme est à deux volets :

- uniformiser un processus et élaborer des instructions permanentes d'opération sur l'intégration des besoins en locaux dans le processus d'approvisionnement;
- améliorer les locaux au sein du Groupe du SMA(Mat) en fournissant des directives claires sur la façon de commander du matériel spécial répondant aux besoins des employés.

4. LES PRINCIPAUX DÉFIS EN 2005 ET EN 2006

Durant la prochaine année, le MDN devra accomplir les tâches suivantes relativement à l'EE.

- La **modernisation** de la fonction publique et la mise en œuvre de la nouvelle **Loi sur l'emploi dans la fonction publique** modifieront notre approche traditionnelle à l'égard de la dotation. Pendant la période de transition à venir, le Ministère devra maintenir son attention sur l'EE et veiller à ce que les considérations relatives à l'EE soient solidement ancrées dans la nouvelle approche de dotation.

- Même si les taux de représentation globale sont positifs, il existe une **sous-représentation dans certains groupes professionnels**. La correction de ces lacunes exigera de l'attention et de la détermination.
- Il faudra continuer de peaufiner et d'adapter l'**intégration de l'EE dans la planification des ressources humaines et des activités** au cours des prochaines années. Nous poursuivrons également l'**harmonisation des activités d'EE sur les plans militaire et civil** afin d'accroître l'efficacité des efforts consacrés à la diversité et à l'EE au sein du MDN et des FC.
- Les activités de **contrôle et d'établissement de rapports** concernant la mise en œuvre et le suivi des progrès du Plan d'action ministériel civil d'EE prendront davantage d'importance au cours des prochaines années. Des mécanismes et des processus sont donc mis en place pour répondre à ce besoin. La **mesure du rendement** de la diversité et de l'EE constitue un autre défi de taille. Le MDN est en train d'élaborer un cadre pour guider cette activité et de déterminer les mécanismes qu'il possède déjà et ceux dont il aura besoin pour mesurer efficacement les progrès et assurer le maintien de la pertinence et la conformité à la LEE.
- **La responsabilité de gestion** est essentielle à l'efficacité de la diversité et de l'EE et il faudra continuer de faire preuve de diligence pour que les gestionnaires à tous les niveaux soient tenus responsables de la création et de la conservation d'un effectif représentatif et d'un milieu de travail inclusif.
- **La sensibilisation à la diversité** des gestionnaires et des superviseurs est un autre domaine qui présente et continuera probablement de présenter un défi. Un certain nombre de raisons contribuent à cela, y compris :
 - la taille du Ministère,
 - la dispersion régionale de l'effectif civil,
 - le fait que de nombreux civils relèvent de gestionnaires et de superviseurs militaires,
 - le taux de roulement élevé de ces gestionnaires et superviseurs militaires,
 - les besoins opérationnels et les besoins en formation qui se disputent le temps des gestionnaires et des superviseurs.

5. LES PRATIQUES EXEMPLAIRES

Le MDN est fier de ses nombreuses réalisations dans le domaine de l'EE et de la diversité. Les initiatives suivantes sont tout particulièrement remarquables et sont considérées comme étant les pratiques exemplaires ou les meilleures pratiques.

- **Le cadre de gouvernance** décrit dans la section 1b) constitue un partenariat créé entre la gestion, les groupes consultatifs sur l'EE et les unités de l'EE et de la diversité du MDN et des FC qui est jugé essentiel à l'atteinte des objectifs relatifs à la diversité et à l'EE. Cet engagement et ce partenariat conjoints, appuyés par le CDD, ne sont pas seulement évidents à l'échelon national, mais s'étendent aux groupes et aux commandements de tout le pays. On a désigné au sein des groupes et des commandements des champions qui sont chargés d'y faire progresser les questions liées à la diversité et à l'EE. Le nombre des groupes consultatifs locaux sur l'EE a connu une augmentation marquée, ce qui témoigne du désir des employés de contribuer au changement qui se produit dans l'organisme.
- Le Programme **JEUNESSE À L'ŒUVRE** des Forces maritimes de l'Atlantique [FMAR(A)] présente une solution à long terme face à un problème persistant de sous-représentation. Le programme s'adresse aux élèves du secondaire pour leur faire connaître le milieu de travail du MDN et les divers choix de carrières qu'on y trouve. L'objectif est d'encourager les élèves à faire des choix d'études qui les prépareront à un emploi éventuel au sein du MDN. Le programme offre un modèle que d'autres groupes et commandements examinent en vue de l'adapter à leurs propres besoins.

6. CONCLUSION

L'année 2004-2005 a été importante dans l'évolution du dossier de la diversité et de l'EE au MDN. Le MDN a :

- intégré les RH et l'EE dans le cadre de planification des activités;
- approuvé et promulgué une politique sur les mesures d'adaptation en milieu de travail et les lignes directrices connexes;
- reçu l'appui du CDD à l'égard d'une stratégie visant à éliminer ou à réduire sensiblement les écarts de représentation au sein de l'effectif civil;
- fourni des cours et des outils pour renseigner et appuyer les gestionnaires et les employés;
- mis à jour le Plan d'action ministériel civil d'EE pour 2005-2006 – 2007-2008;
- établi le coût des activités du Plan d'action ministériel d'EE et en a assuré le financement;
- reçu confirmation de la CCDP qu'il respectait parfaitement toutes les exigences réglementaires de la LEE et commencé à remplir ses obligations postérieures à la conformité.

Les priorités du Ministère englobent le développement et le soutien d'une Équipe de la Défense professionnelle, efficace et viable. Pour appuyer cette priorité, le MDN devra :

- harmoniser les processus de recrutement et de maintien en poste afin de mieux répondre à nos besoins;
- faire progresser le leadership en favorisant la diversité et l'inclusivité en milieu de travail.

L'organisation recrutera et conservera des membres de groupes sous-représentés et continuera de mettre à profit les compétences, les idées, l'expérience et les précieuses contributions de personnes de formations diverses.

Le MDN cherche à se doter d'un effectif inclusif et représentatif de la société canadienne. La diversité est une source de force et de créativité et elle joue un rôle fondamental pour faire en sorte que l'organisation soit moderne et tournée vers l'avenir.

Annexe A

Engagements proposés : Équité en matière d'emploi

Ces engagements doivent être adaptés à votre niveau, au besoin.

Engagement :

D'ici le 31 mars 2006, entreprendre des mesures visant à accroître considérablement la représentation des groupes visés par l'équité en matière d'emploi dans les effectifs militaires et civils ainsi qu'à faciliter l'intégration de tous les membres du personnel dans le milieu de travail.

Mesures : (2-3)

1. Exécuter les tâches prévues dans le Plan d'équité en matière d'emploi du MDN et des FC.
2. Résoudre les problèmes de sous-représentation dans les effectifs **civils** :

- Élaborer (y compris des consultations) un plan de RH (EE) pour son propre secteur de responsabilité, avec des objectifs de représentation et d'embauche et des mesures concrètes pour leur mise en œuvre.
 - Recourir aux mécanismes/mesures déjà en place pour accroître la représentation civile : relations externes, utilisation du Programme de dotation de l'EE (zone de sélection limitée/élargie, demandes de recommandation de membres des groupes désignés auprès de la CFP), locaux, etc.
 - Surveiller le nombre de nominations, de promotions et de nominations à titre intérimaire de membres des groupes désignés civils dans des postes de groupes et de niveaux où il existe des déséquilibres en matière de représentation.
3. Inviter tous les membres du personnel à remplir le formulaire d'auto-identification du MDN et des FC.
 4. Soutenir le perfectionnement et l'avancement professionnel des militaires et des civils appartenant à des groupes désignés (établissement de plans d'apprentissage, prestation de formation, notamment des cours de langue, de l'encadrement, des évaluations de rendement, etc.).
 5. Assigner un parrain/coach/mentor aux nouveaux employés, en particulier à ceux qui font partie d'un groupe désigné.
 6. Promouvoir l'affectation de militaires appartenant à un groupe désigné à l'unité / l'effectif.
 7. Prendre des mesures proactives en vue de créer un milieu de travail exempt de harcèlement : informer les membres du personnel des normes de comportement, des valeurs et de l'éthique qui sont attendus d'eux; intervenir en cas de comportement ou d'activités inacceptables ou indignes; diffuser les lignes directrices sur la prévention et le règlement du harcèlement du MDN et des FC.
 8. Veiller à ce que les gestionnaires / superviseurs subalternes reçoivent la formation nécessaire pour s'acquitter de leurs responsabilités en matière d'EE et diriger d'une manière impartiale et respectueuse des diverses cultures.
 9. Appuyer personnellement les activités liées à la diversité et à l'EE
 - Assister aux activités culturelles et commémoratives
 - Appuyer (cela comprend le soutien financier approprié) la participation du personnel aux groupes consultatifs, aux activités culturelles et commémoratives, etc.
 10. Veiller à ce que les gestionnaires / superviseurs subalternes connaissent la Politique sur les aménagements en milieu de travail des FC et du MDN et à ce qu'ils répondent rapidement et comme il se doit aux demandes d'aménagements (moyens techniques, par exemple).
 11. Soutenir les régimes de travail diversifiés qui cadrent bien avec la mission de l'unité.
 12. Consulter les groupes consultatifs locaux en matière de politique, de programmes et d'initiatives.
 13. Maintenir des rapports de collaboration avec les syndicats et les représentants des employés de votre emplacement en matière de diversité et d'EE.
 14. Tenir des entrevues de fin d'emploi avec des membres des groupes désignés et donner suite aux recommandations pertinentes.

CADRE DE MIEUX-ÊTRE DES EMPLOYÉS CIVILS

Santé de l'organisation

Mieux-être des employés

