



# Tous ensemble

Plan d'action  
pour la diversité et l'inclusion  
dans la fonction publique

**2019-2024**

  
**NOVA SCOTIA**  
NOUVELLE-ÉCOSSE



© Droit d'auteur de la Couronne, Province de la Nouvelle-Écosse, 2020

Tous ensemble : Plan d'action pour la diversité et l'inclusion dans la fonction publique  
Commission de la fonction publique  
Février 2020

ISBN : 978-1-77448-016-8



# Tous ensemble

Plan d'action  
pour la diversité et l'inclusion  
dans la fonction publique

**2019-2024**

  
**NOVA SCOTIA**  
**NOUVELLE-ÉCOSSE**

## Message de la commissaire de la fonction publique

La Nouvelle-Écosse est un lieu où il fait bon vivre, travailler et apprendre. C'est aussi une communauté diversifiée et dynamique, avec des personnes de tous les horizons, dont les capacités sont multiples et les modes de vie, contrastés.

C'est pourquoi le gouvernement de la Nouvelle-Écosse, l'un des principaux employeurs de la province, montre la voie en se donnant pour objectif une fonction publique tout aussi diversifiée et inclusive.

Une fonction publique diversifiée et inclusive est la garante de l'inclusion véritable ainsi que de la célébration et des possibilités de réussite des groupes qui aspirent à l'équité, dont les personnes autochtones, les personnes afro-néo-écossaises, les personnes qui vivent avec un handicap et d'autres groupes sous-représentés. Il s'agit d'une fonction publique accueillante, sans discrimination, qui possède un savoir-faire culturel et qui sert le public dans le respect et l'inclusion des nombreuses cultures et communautés de la province.

L'inclusion véritable, c'est le sentiment de sécurité et de considération qu'ont tous les fonctionnaires au travail et qui leur permet de donner sans réserve le meilleur d'eux-mêmes à la population de la Nouvelle-Écosse. Elle aide à compenser la contraction de la population active et nous rend plus forts. Les organismes qui ont des lieux de travail diversifiés et inclusifs attirent et conservent une main-d'œuvre compétente, dynamique et diversifiée, et ils tirent profit de la multitude des points de vue et des expériences.

La fonction publique aura un meilleur rendement si nous sommes plus engagés, plus innovants dans nos démarches pour résoudre les problèmes, plus conscients des besoins des citoyens et plus souples dans la réponse que nous y apportons.

Nos efforts sont de plus en plus reconnus. En 2018 et en 2019, le gouvernement de la Nouvelle-Écosse figurait au palmarès des meilleurs employeurs pour la diversité au Canada. Nous sommes fiers de ces progrès qui sont le résultat direct du travail accompli par les employés, les parties intéressées et les partenaires.

Nous reconnaissons aussi qu'il nous reste du travail à faire; cela se reflétera dans la nouvelle stratégie qui renforcera notre leadership en matière de diversité et d'inclusion.

La commissaire de la fonction publique,

Laura Lee Langley

## **Poursuivre le travail entamé avec la stratégie *Relever la barre***

En 2014, le gouvernement de la Nouvelle-Écosse a adopté *Relever la barre : Stratégie de promotion de la diversité et de l'inclusion dans la fonction publique (2014-2018)*. Cette stratégie quadriennale, qui était le fruit d'une collaboration entre employés, parties intéressées et partenaires dans toute la fonction publique et au-delà, était la première en son genre au gouvernement de la Nouvelle-Écosse.

Une nouvelle norme en matière de diversité et d'inclusion dans la fonction publique de la Nouvelle-Écosse a ainsi été établie. Ses points principaux :

- Création du poste de direction du Service de la diversité et de l'inclusion
- Première fonction publique à mettre en œuvre des lignes directrices pour soutenir les employés transgenres ou de genre non binaire
- Ajout de la santé et de la sécurité psychologiques à la politique sur la santé et la sécurité au travail, et création de l'Office de la santé mentale au travail, le premier du genre au Canada
- Mise en place d'un programme de comité d'embauche pour la diversité
- Mise en œuvre du protocole d'entente concernant l'information sur les traités de 2015
- Création du programme Espace positif, un réseau d'alliés pour soutenir les employés LGBTIQ+

*Relever la barre* a posé les fondements pour la prochaine étape du travail et a été une expérience instructive. Dans leurs commentaires, les parties intéressées ont indiqué que des facteurs comme la responsabilité des directeurs et la capacité de mesurer les résultats doivent peser plus lourd dans la prochaine version de la stratégie. Par ailleurs, le vérificateur général a recommandé que la nouvelle version de la stratégie comprenne :

- Des plans de mise en œuvre et d'évaluation
- Un plan de collecte et d'analyse de données pour évaluer si la nouvelle stratégie atteint ses objectifs
- Une politique garantissant la conformité aux exigences
- Un plan de communication et de promotion de la stratégie auprès de tout le personnel

En outre, la créativité et l'innovation sont de puissants moteurs de l'efficacité de la prestation de services à la population dans le secteur public. La diversité des perspectives nous préserve de la « pensée de groupe » et permet de croiser les points de vue. Un engagement clair en faveur de la diversité est nécessaire si la fonction publique de la Nouvelle-Écosse veut attirer et retenir les meilleurs talents, améliorer l'expérience vécue par les employés et fournir les meilleurs services possible à tous les gens de la Nouvelle-Écosse.

La Commission de la fonction publique s'est également penchée sur les pratiques exemplaires en matière de diversité et d'inclusion dans d'autres provinces et territoires du Canada ainsi que dans de grandes organisations du secteur privé.

La Commission de la fonction publique a passé en revue ce qui se fait ailleurs pour recenser les pratiques actuelles et exemplaires dans tout le Canada. Tant dans le secteur privé que dans le secteur public, la responsabilité, l'éducation et la formation, l'évaluation, le développement du leadership et la détermination des obstacles étaient toujours les principaux domaines d'intervention dans le cadre de la planification de la diversité et de l'inclusion. Par ailleurs, le Bureau du vérificateur général a souligné la nécessité d'un processus pour l'évaluation de la nouvelle stratégie de diversité et d'inclusion.

Parmi les autres pratiques courantes dignes de mention, citons la création de plans de communication clairs et cohérents; le soutien et le renforcement des capacités de comités et de conseils pour la diversité dirigés par des employés; l'élaboration de plans de gestion du changement pour mettre en évidence les effets positifs du changement et atténuer les réactions négatives; l'intégration de la diversité et de l'inclusion dans l'image de l'organisation.

## Enseignements

- Il n'y a ni approche universelle ni remède miracle : il faut des objectifs à court et à long terme.
- L'analyse de rentabilité de la stratégie doit comprendre des avantages tangibles.
- Un changement de culture pour plus de diversité et d'inclusion stimule l'innovation et la créativité.
- Il faut établir une relation de confiance avec les groupes sous-représentés avant de recueillir des données et d'adresser des invitations à participer à des séances de rétroaction.

## Priorités en action

Les résultats des consultations avec les parties intéressées et les commentaires, combinés à nos recherches sur les pratiques exemplaires actuelles, nous ont conduits à une stratégie ciblée de promotion de la diversité et de l'inclusion qui comporte quatre grands objectifs :





## Responsabilité de la haute direction

« Si les responsables ne sont pas comptables de leurs actions, ils feront porter les efforts sur d'autres enjeux. » Une des personnes consultées

« Nous considérons souvent qu'un employé n'est pas "la bonne personne" au lieu de nous demander quels aménagements lui permettraient d'être la personne qu'il faut pour un poste. » Une des personnes consultées

L'appui de la haute direction est essentiel pour que la stratégie soit un succès. La diversité et l'inclusion feront partie des stratégies ministérielles et de la planification des ressources humaines. Les responsables témoigneront par leurs actions de leur engagement en faveur de la diversité et de l'inclusion.

Mise en œuvre :

- Les hauts responsables établiront des objectifs stratégiques mesurables pour leur ministère, ils rendront compte de leurs progrès et ils répondront de la diversité et de l'inclusion dans leur ministère.
- Ces initiatives seront évaluées à l'aune de normes reconnues à l'échelon international qui permettent aux responsables et à leurs organisations de mesurer et de suivre les progrès vers la réalisation de leurs objectifs de diversité et d'inclusion.
- La diversité et l'inclusion figureront dans les lettres de mandat des sous-ministres.

01

Responsabilité  
de la haute  
direction

## Développement du leadership

« Améliorer la capacité des hauts responsables en matière de diversité est une bonne idée, mais il faut qu'on voie des responsables issus de la diversité prendre des décisions dans les positions d'autorité. » Une des personnes consultées

Dans un organisme, les responsables à tous les niveaux doivent refléter la diversité de la main-d'œuvre et de la population qui reçoit les services. Ils doivent aussi posséder un savoir-faire culturel, c'est-à-dire chercher à favoriser la compréhension entre les personnes, être respectueux et ouverts à des perspectives culturelles différentes, et avoir conscience de leur propre vision du monde et de leurs partis pris inhérents.

Mise en œuvre :

- Les ministères fixeront des objectifs de recrutement pour les postes à responsabilités et suivront un processus établi pour la désignation des postes.
- Pour contribuer au développement de talents de leadership diversifiés, les ministères entretiendront également une collaboration étroite avec les syndicats pour désigner des postes lorsque l'occasion s'en présentera.
- Des lignes directrices seront élaborées pour aider les gestionnaires qui recrutent à recruter et à embaucher effectivement un plus grand nombre de personnes autochtones et afro-néo-écossaises.
- Les responsables bénéficieront d'une formation pour développer leur savoir-faire culturel.
- Les responsables démontreront leur compréhension des initiatives et des outils actuels en matière de diversité et d'inclusion, comme la politique d'équité en matière d'emploi et les lignes directrices établies pour soutenir les employés qui aspirent à l'équité.



# 03

## Détermination des obstacles et solutions



### Détermination des obstacles et solutions

*« Les obstacles systémiques peuvent être invisibles pour ceux qui ne s'y heurtent pas. »*  
Une des personnes consultées

Les obstacles peuvent être à la fois tangibles et invisibles. Ils peuvent aussi se répercuter sur la diversité et l'inclusion dans le cadre de l'embauche et de l'avancement, en particulier aux postes à responsabilités. En outre, les obstacles sont différents pour les différents groupes et communautés. Éliminer les obstacles ne veut pas dire revoir à la baisse les normes ou les attentes en matière de rendement, mais supprimer les barrières qui empêchent les employés d'atteindre des objectifs et de réussir.

Mise en œuvre :

- La Commission de la fonction publique appuiera les ministères dans le processus d'examen des systèmes d'emploi.
- La consultation des communautés et des groupes partenaires au sujet des obstacles qu'ils rencontrent fera partie intégrante du processus.

## Mesure des progrès

« *[Nous devons] mesurer les progrès et pas seulement la mise en œuvre de la stratégie.* » Une des personnes consultées

Nous garantirons la mesure exacte des progrès accomplis vers nos objectifs et nous célébrerons les succès obtenus. Bien que la mesure des progrès soit une priorité à part entière, elle fait effectivement partie des trois autres objectifs puisqu'elle favorise la responsabilité, le progrès et la transparence.

Il est important aussi de reconnaître les efforts déployés. Il y aura des moments où des points de référence ne pourront pas être atteints, mais la démonstration des efforts réalisés pour y parvenir sera considérée comme un progrès mesurable et une occasion de recalibrer les objectifs.

Mise en œuvre :

- En collaboration avec les ministères, la Commission de la fonction publique encouragera la participation aux enquêtes démographiques sur l'effectif *Comment ça va au travail?*, qui mesure l'engagement des employés, et *Soyez du nombre!*
- Les normes d'évaluation échelonnées des GDIB (*Global Diversity and Inclusion Benchmarks*, des points de référence mondiaux en matière de diversité et d'inclusion) seront également utilisées pour mesurer les progrès. Les GDIB mesureront la culture organisationnelle, les sentiments d'inclusion et d'autres domaines qui se prêtent mal à une évaluation à l'aide de seules méthodes quantitatives.
- Les ministères prendront régulièrement le pouls de la situation pour évaluer les progrès et les effets des initiatives et activités.

# 04

## Mesure des progrès



## Appui aux ministères

La Commission de la fonction publique aide activement les ministères à élaborer leurs propres plans stratégiques en matière de diversité et d'inclusion pour atteindre ces objectifs. Elle offre des services de consultation aux responsables des ministères aux étapes suivantes.

### Étape 1 : Évaluation de l'état actuel

- Fournir aux responsables des ministères une évaluation de la situation en matière de diversité et d'inclusion.
- Examiner les résultats de l'enquête *Soyez du nombre!* à la recherche des possibilités en matière de ressources humaines que révèlent les données sur les départs à la retraite ainsi que les autres rapports d'étape de la stratégie.

### Étape 2 : Définition des objectifs

- Un atelier pour établir des objectifs précis en matière d'embauche afin de combler les lacunes dans la représentation des groupes qui aspirent à l'équité.
- Chaque ministère proposera un groupe représentatif de responsables pour présenter les possibilités qui existent en son sein. Les domaines à prendre en considération peuvent inclure les départs à la retraite prévus, les embauches et les possibilités de développement du leadership des employés actuels.
- Les résultats de cet atelier seront soumis aux hauts responsables pour intégration dans leurs plans ministériels de ressources humaines, d'activités et d'équité en matière d'emploi. Les plans reposeront sur les ministères, avec l'appui de la haute direction.

### Étape 3 : Mise en œuvre et plan d'action

Les conseillers principaux en matière de diversité et d'inclusion aident les ministères à élaborer leurs plans de mise en œuvre de la diversité et de l'inclusion.

## Tous ensemble

Portée par les sous-ministres, la nouvelle stratégie restera associée aux valeurs de notre fonction publique que sont le respect, l'intégrité, la diversité, la responsabilité et l'intérêt public.

À quoi reconnaîtra-t-on le succès?

- La diversité et l'inclusion sont intégrées dans les plans ministériels d'activités et de ressources humaines et font partie intégrante de la culture du ministère et de l'organisation.
- Les responsables participent à la planification et à la mise en œuvre des plans de diversité et d'inclusion. Ils soutiennent publiquement les initiatives et les objectifs en matière de diversité et d'inclusion.
- Les plans de ressources humaines sont équitables et accessibles aux groupes qui aspirent à l'équité pour ce qui est de la prestation des services et de la planification.
- La mesure du succès en matière de diversité et d'inclusion va au-delà de la collecte de données quantitatives. Les résultats de l'évaluation seront rendus publics dans le rapport annuel *Objectif : l'équité*.
- Les politiques, les lignes directrices et les services tiennent compte d'entrée de jeu des besoins de tous les groupes qui aspirent à l'équité.

Dans la fonction publique de la Nouvelle-Écosse, nous nous engageons à améliorer la vie de nos employés et de la population à qui nous offrons nos services. Ensemble, nous pouvons éliminer les obstacles, aller de l'avant, réparer les torts du passé et amener de réels changements.



  
**NOVA SCOTIA**  
**NOUVELLE-ÉCOSSE**