



Évaluation du Secrétariat de lutte contre le racisme et la discrimination

Rapport final

Juin 2025

Direction générale d'évaluation
Secteur d'audit interne et d'évaluation

RECONNAISSANCE

Le dirigeant principal de la vérification et de l'évaluation tient à remercier le Groupe de travail sur l'évaluation, l'équipe d'évaluation et les personnes qui ont contribué à cette évaluation. Les participants à l'évaluation comprenaient des employés du ministère de la Justice Canada, d'autres ministères fédéraux, des provinces et d'autres partenaires.

SIGLES

2ELGBTQIA+	2E : deux esprits, à l'avant, reconnaît les personnes bispirituelles comme les premières communautés 2ELGBTQI+ ; L : lesbiennes ; G : Gaies ; B : Bisexuelles ; T : Transgenres ; Q : Queers ; I : Intersexuées, prend en compte les caractéristiques sexuelles au-delà de l'orientation sexuelle, de l'identité de genre et de l'expression de genre ; A : asexuelles ; + : les personnes qui indiquent leur appartenance à divers groupes sexuels et de genre.
ACS Plus	Analyse comparative entre les sexes plus
EDI	Équité, diversité et inclusion
EE	Équité en matière d'emploi
ETP	Équivalent temps plein
F et E	Fonctionnement et entretien
GTE	Groupe de travail sur l'évaluation
OSIEG	Orientation sexuelle, identité et expression de genre
PSH	Personnes en situation de handicap
RASE	Régime d'avantages sociaux des employés
RH	Ressources humaines
SGIC	Système de gestion informelle des conflits
SLCRD	Secrétariat de lutte contre le racisme et la discrimination

TABLE DES MATIÈRES

SOMMAIRE	i
1 INTRODUCTION	1
1.1 Objet de l'évaluation	1
1.2 Portée de l'évaluation	1
2 PROFIL DU PROGRAMME	2
2.1 Description.....	2
2.2 Ressources.....	3
3 MÉTHODOLOGIE D'ÉVALUATION	3
3.1 Limites et stratégies d'atténuation.....	4
4 RÉSULTATS	5
4.1 Pertinence	5
4.2 Conception et prestation	8
4.3 Efficacité	15
5 CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS	22
5.1 Conclusions.....	22
5.2 Recommandations	24
ANNEXE A : Enjeux et questions d'évaluation	25
ANNEXE B : Sources de données	26

Liste des figures

Figure 1 : Chronologie des activités du SLCRD	10
---	----

Liste des tableaux

Tableau 1 : Ressources allouées par le SLCRD au cours de la période d'évaluation	3
Tableau 2 : Sources de données.....	4
Tableau 3 : Résumé des limites et des stratégies d'atténuation	4

SOMMAIRE

Introduction

L'Évaluation du Secrétariat de lutte contre le racisme et la discrimination (SLCRD) s'inscrivait dans le cadre du Plan intégré d'audit interne et d'évaluation 2021-2022 à 2024-2025 du ministère de la Justice Canada (Justice Canada) et a été menée conformément à la *Politique sur les résultats* (2016) du Conseil du Trésor. L'évaluation a porté sur la pertinence, la conception, la prestation et l'efficacité continues des activités du SLCDR.

Description du programme

Le SLCRD a été créé en 2020 pour lutter contre les problèmes de racisme et de discrimination systémiques à Justice Canada et est considéré comme un groupe de coordination pour les questions liées à l'équité, la diversité et l'inclusion (EDI) au sein du Ministère. Le SLCRD est responsable de :

- Fournir des conseils stratégiques sur les approches de lutte contre le racisme et les questions liées à l'EDI ainsi que sur les politiques, les initiatives et les stratégies en matière de ressources humaines.
- Élaborer et mettre en œuvre le Cadre des résultats de lutte contre le racisme et la discrimination (Cadre des résultats) et du Plan d'équité en matière d'emploi (EE) (Plan d'EE) de Justice Canada.
- Coordonner les travaux de cinq comités consultatifs sur l'équité et la diversité.
- Organiser des activités et des initiatives d'apprentissage et de perfectionnement professionnel pour sensibiliser et développer des compétences liées à la diversité, à l'inclusion et à d'autres sujets interdépendants.

Résultats

Pertinence

Le SLCRD et ses activités sont surtout perçus comme pertinents, car ils reflètent l'intérêt accru porté aux sujets liés à l'EDI au sein du gouvernement du Canada et de la société en général au cours des dernières années. De plus, l'environnement dans lequel le SLCRD évolue est en pleine mutation, ce qui a une incidence directe sur son mandat et ses activités et pourrait affecter la pertinence future du SLCRD.

Conception et prestation

Le SLCRD a mis en œuvre de nombreuses activités alignées sur le Cadre des résultats, mais a rencontré des défis liés à sa structure organisationnelle. Il a été constaté que les activités et le rôle du SLCRD se sont développés et ont évolué en réponse aux nouvelles attentes et aux exigences croissantes qui lui sont imposées. Au cours de la période d'évaluation, les niveaux de coordination, de communication et de collaboration ont augmenté au fil du temps afin de gérer les relations continues entre le SLCRD et d'autres secteurs du Ministère. Cependant, les rôles et les responsabilités du Secrétariat ne sont pas clairs, ce qui, combiné aux exigences accrues qui lui sont imposées, a conduit à des besoins non satisfaits et a nui à la pertinence perçue du SLCRD. Des efforts supplémentaires sont nécessaires pour clarifier et communiquer les rôles et les responsabilités du SLCRD au sein de celui-ci et du Ministère.

Efficacité

Le Secrétariat est efficace pour la collecte et la communication des données, ainsi que pour le suivi des progrès vers l'atteinte des résultats attendus. Aucune lacune majeure n'a été relevée. De plus, la prise de décisions au sein du Ministère s'appuie sur les données et les analyses recueillies par le SLCRD.

Le SLCRD a contribué efficacement à la réponse de Justice Canada aux priorités de lutte contre le racisme et aux sujets liés à l'EDI dans chacun de ses quatre secteurs de résultats. Toutefois, l'élargissement du rôle et l'augmentation du nombre de demandes adressées au SLCRD ont nui à sa capacité d'appuyer les activités en temps opportun et de manière uniforme. Cela a entraîné des difficultés dans la coordination des consultations et, en particulier, dans la fourniture d'un soutien administratif aux comités consultatifs sur la recherche d'équité et de diversité. De plus, il est nécessaire que le Secrétariat fournisse un soutien supplémentaire à ces comités, notamment en fournissant des conseils stratégiques, en soutenant les efforts de planification prospective, et en fournissant des conseils aux coprésidents en transition des comités.

Recommandations

À la lumière des constatations de l'évaluation décrites dans le présent rapport, l'évaluation formule les deux recommandations suivantes :

- Le SLCRD, en collaboration avec ses partenaires, devrait clarifier et communiquer son mandat, ses rôles et ses responsabilités afin d'améliorer la coordination et la collaboration dans le domaine de la lutte contre le racisme et des questions liées à l'EDI.
- Le SLCRD devrait renforcer le soutien qu'il fournit aux comités consultatifs sur la recherche de l'équité et de la diversité et veiller à ce qu'il soit appliqué de manière uniforme afin d'accroître la pertinence et l'efficacité du Secrétariat.

1 INTRODUCTION

1.1 Objet de l'évaluation

Le présent rapport présente les constatations et les recommandations de l'évaluation du Secrétariat de lutte contre le racisme et la discrimination (SLCRD). L'évaluation a été menée conformément à la *Politique sur les résultats* (2016) du Conseil du Trésor, qui exige que les ministères mesurent et évaluent le rendement et utilisent l'information qui en découle pour gérer et améliorer les programmes, les politiques et les services. L'évaluation a été entreprise par la Direction d'évaluation du ministère de la Justice Canada conformément au Plan d'audit interne et d'évaluation du ministère de Justice Canada (Justice Canada) de 2021-2022 à 2024-2025.

1.2 Portée de l'évaluation

L'évaluation porte sur une période de cinq exercices, de 2020-2021 à 2024-2025. Il s'agissait de la première évaluation du SLCRD. L'évaluation visait principalement à évaluer la conception et la prestation du SLCRD (y compris son approche de surveillance et de mesure des résultats et l'uniformité de la conception et de la prestation des pratiques exemplaires). Elle a également examiné les rôles et les responsabilités du Secrétariat ainsi que sa pertinence continue. La mesure dans laquelle la mise en œuvre des activités du SLCRD a contribué à la réponse de Justice Canada aux priorités de lutte contre le racisme, à l'équité, à la diversité et à l'inclusion (EDI), ainsi qu'à la réussite de l'exécution de son mandat, a également été évaluée, y compris la pertinence continue du SLCRD dans le contexte de l'harmonisation avec les priorités gouvernementales et ministérielles et le besoin continu au sein du Ministère.

Compte tenu de l'objectif de l'évaluation du SLCRD, l'analyse comparative entre les sexes plus (ACS Plus) a été intégrée au niveau des indicateurs dans les différentes questions d'évaluation afin de favoriser l'amélioration des résultats pour diverses populations. L'ACS Plus est décrite comme un outil analytique à l'appui de l'élaboration de politiques, de programmes et d'autres initiatives adaptés et inclusifs.

La portée de l'évaluation a été déterminée en fonction de l'examen de l'information disponible et des consultations éclairées avec les partenaires sur les enjeux et les questions d'intérêt. Les travaux de l'évaluation ont été guidés par un Groupe de travail sur l'évaluation (GTE), composé de représentants clés du SLCRD.

2 PROFIL DU PROGRAMME

2.1 Description

Le SLCRD a été créé en novembre 2020 pour lutter contre les problèmes de racisme et de discrimination systémiques à Justice Canada et il mène quatre activités principales. Il est chargé de fournir des conseils stratégiques sur les approches de lutte contre le racisme, l'équité, la diversité et l'inclusion, les politiques, les initiatives et les stratégies en matière de ressources humaines au sein de Justice Canada. Il est également responsable de coordonner les efforts des comités consultatifs sur la recherche de l'équité et la diversité du Ministère. Les cinq comités sont les suivants : le Comité consultatif sur les personnes racialisées, le Comité consultatif sur les peuples autochtones, le Comité consultatif sur les femmes de Justice Canada, le Comité consultatif sur les personnes en situation de handicap (PSH), et le Comité consultatif sur l'orientation sexuelle, l'identité de genre et l'expression de genre. De plus, le SLCRD organise des événements ministériels pour sensibiliser la population aux questions liées à la diversité, à l'inclusion et à d'autres sujets interdépendants, et favorise le changement de la culture de Justice Canada en ce qui concerne le racisme et la discrimination systémiques.

Le SLCRD est également responsable de la mise en œuvre du Cadre des résultats de lutte contre le racisme et la discrimination (Cadre des résultats) et du Plan d'équité en matière d'emploi (Plan d'EE) du Ministère. Le Cadre des résultats 2021-2025 vise à permettre des changements fondamentaux aux comportements, aux processus, aux politiques et à la culture du Ministère qui perpétuent le racisme systémique et entravent la pleine participation de plusieurs groupes. Ces groupes comprennent, sans s'y limiter, les peuples autochtones, les Canadiens noirs et d'autres groupes racialisés, ainsi que les PSH, les femmes et la communauté OSIEG au sein de Justice Canada.

Le Cadre des résultats est aligné sur le Plan d'efficacité énergétique (2022-2025). Ce Plan se veut un outil complémentaire au Cadre des résultats. Les deux plans comprennent des initiatives, des programmes et des processus visant à permettre aux dirigeants ministériels de nommer, de soutenir et de recruter des candidats issus des communautés autochtones, noires et autres communautés racialisées, ainsi que des PSH et des personnes deux esprits, lesbiennes, gaies, bisexuelles, transgenres, queers/en questionnement, intersexuées, asexuelles, et les personnes qui s'identifient comme faisant partie de communautés sexuelles ou de genre diversifiées (2ELGBTQIA+)/OSIEG partout au Canada. Le SLCRD supervise la mise en œuvre des deux plans et assure la liaison avec d'autres secteurs de Justice Canada pour diriger ou appuyer divers éléments des plans. De plus, le SLCRD prépare des rapports d'activité bisannuels qui font état des résultats obtenus à ce jour. + : les personnes qui indiquent leur appartenance à divers groupes sexuels et de genre.

Le travail du SLCRD soutient l'engagement du Ministère à répondre à l'Appel à l'action du greffier du Conseil privé et du secrétaire du Cabinet en faveur de la lutte contre le racisme, de l'équité et de l'inclusion dans la fonction publique fédérale.

Le SLCRD relève du Secteur de la gestion et son directeur rend compte au dirigeant principal des finances et sous-ministre adjoint. Pendant la durée de l'évaluation, le SLCRD était composé de deux unités : l'une axée sur la mise en œuvre des exigences de la *Loi sur l'équité en matière d'emploi* au sein de Justice Canada, et l'autre axée sur le soutien d'autres initiatives telles que l'analyse des données, les conseils et la planification.

2.2 Ressources

Lorsque le SLCRD a été créé en 2020-2021, il y avait environ trois équivalents temps plein (ETP). Ce nombre a augmenté au fil du temps. Au moment de l'évaluation, il y avait environ 14 ETP dans divers groupes professionnels (AS, CR, EC, EX, LC, LP, PE et PM).¹ La responsabilité globale du SLCRD incombe au directeur. La majorité des employés du SLCRD ont été affectés à l'unité par le biais de détachements ou d'affectations.

De 2020-2021 à 2024-2025, les ressources totales allouées aux salaires, au fonctionnement et à l'entretien (F et E) et au régime d'avantages sociaux des employés (RASE) pour le SLCRD étaient de 7,6 millions de dollars. La répartition spécifique par exercice est présentée dans le tableau 1 ci-dessous.

Tableau 1: Ressources allouées par le SLCRD au cours de la période d'évaluation¹

Catégories	Exercice 2020-2021	Exercice 2021-2022	Exercice 2022-2023	Exercice 2023-2024	Exercice 2024-2025	Total sur cinq ans
Salaires	252 556 \$	941 500 \$	1 296 744 \$	1 497 529 \$	1 555 731 \$	5 544 060 \$
F et E	19 041 \$	100 953 \$	113 872 \$	229 924 \$	102 723 \$	566 513 \$
RASE²	68 190 \$	254 205 \$	350 121 \$	404 333 \$	420 047 \$	1 496 896 \$
Totaux	339 787 \$	1 296 658 \$	1 760 737 \$	2 131 786 \$	2 078 501 \$	7 607 469 \$

Notes

¹ Les coûts des locaux et d'Approvisionnement et Services Canada sont exclus de ce tableau, car ils sont versés directement à leurs ministères respectifs et ne figurent pas dans le Budget principal des dépenses.

² Le taux global du RASE s'harmonise avec les rapports externes (Comptes publics). Les exercices effectués à partir du 1er avril 2019 ont été signalés à un taux de RASE global de 27 % (20 % auparavant).

Source : Données financières du ministère de la Justice Canada

3 MÉTHODOLOGIE D'ÉVALUATION

L'évaluation a été guidée par une matrice d'évaluation (questions d'évaluation, indicateurs et sources de données) qui a été élaborée dans le cadre du processus d'établissement de la portée et de conception de l'évaluation. L'annexe A contient la liste des questions d'évaluation.

Le GTE composé de représentants du SLCRD a fourni des conseils pendant la conception et la mise en œuvre de l'évaluation. Le Groupe a coordonné l'accès aux documents et aux données et a fourni une rétroaction sur les produits d'évaluation (c.-à-d. les questions d'évaluation, les constatations préliminaires et l'ébauche du rapport d'évaluation).

L'évaluation comprenait de multiples sources de données et a utilisé les méthodes de collecte de données décrites dans le tableau ci-dessous. Une description détaillée de la méthodologie se trouve à l'annexe B.

¹ Services administratifs (AS), Commis aux écritures et règlements (CR), Économique et services de sciences sociales (EC), Direction (EX), Gestion du droit (LC), Praticien du droit (LP), Gestion du personnel (PE) et Gestion des programmes (GP).

Tableau 2: Sources de données

Source de données	Description
Examen des documents	L'examen des documents comprenait un examen des documents internes (p. ex., les documents administratifs du SLCRD, les rapports d'étape, les documents de planification et de politique, les documents de formation et les documents des comités consultatifs), ainsi que des documents ministériels et d'autres documents gouvernementaux accessibles au public.
Examen des données administratives	L'examen des données administratives comprenait des renseignements obtenus par l'intermédiaire du Système intégré des finances et du matériel de Justice Canada.
Analyse de l'environnement	Une analyse de l'environnement a été entreprise avec six initiatives gouvernementales comparables fonctionnant dans un contexte similaire à celui du SLCRD. L'objectif était d'examiner les activités, l'approche et la structure organisationnelle d'initiatives similaires au Canada. Au total, neuf personnes d'initiatives comparables ont été interviewées et des documents ont été examinés.
Entrevues avec des informateurs clés	Au total, 41 informateurs clés ont été interrogés dans le cadre de l'évaluation, y compris 35 représentants de Justice Canada et six représentants d'autres ministères.

3.1 Limites et stratégies d'atténuation

Le tableau 3 décrit les principales limites liées à la méthodologie, ainsi que les stratégies d'atténuation qui ont été mises en œuvre. Dans l'ensemble, le processus d'évaluation n'a pas rencontré de contraintes ou de limites qui l'ont empêché d'aborder adéquatement tous les enjeux et toutes les questions de l'évaluation.

Tableau 3: Résumé des limites et des stratégies d'atténuation

Élément de preuve	Limite	Stratégie d'atténuation
Entrevues avec des informateurs clés	Les entrevues avec les informateurs clés ont permis d'introduire un biais de réponse autodéclarée et un biais de réponse stratégique. ²	Ce risque a été atténué par l'utilisation de plusieurs sources de données, y compris des sources de données objectives, comme des documents et des données administratives, pour en arriver aux conclusions globales de l'évaluation.
Entrevues avec des informateurs clés	Manque de connaissance du SLCRD chez certaines personnes interrogées de l'extérieur (p. ex. parce qu'elles ne participent pas directement au SLCRD ou parce qu'elles ont des connaissances limitées des activités du SLCRD).	Les intervieweurs ont cherché à obtenir de l'information sur les pratiques exemplaires, les tendances et les enjeux émergents, ainsi que sur d'autres sujets pertinents dont les personnes interrogées ont pu parler.
Analyse de l'environnement	Absence de documentation publique sur l'analyse de l'environnement.	L'équipe d'évaluation a travaillé en étroite collaboration avec le GTE afin de déterminer quelles organisations inclure

² Le biais de réponse autodéclarée se produit lorsque les individus rendent compte de leurs propres activités et peuvent donc vouloir se présenter sous leur meilleur jour. Le biais de réponse stratégique se produit lorsque les participants répondent aux questions avec le désir d'influencer les résultats.

		dans l'analyse de l'environnement. De plus, au cours du processus d'entrevue, les évaluateurs ont demandé aux personnes interrogées des organisations de comparaison de partager les documents pertinents.
Toutes les sources de données	<p>Le rôle du SLCRD a évolué depuis sa création. Par conséquent, il est possible que certaines personnes interrogées à l'extérieur du SLCRD aient fait des commentaires sur une vision dépassée du SLCRD.</p> <p>De plus, certains changements n'étaient pas bien documentés et la compréhension des évaluateurs dépendait des idées des personnes interrogées.</p>	L'équipe d'évaluation a intégré les changements apportés aux SLCRD dans l'approche de collecte de données. Lorsque les personnes interrogées à l'extérieur du SLCRD ont fait des commentaires sur une caractéristique, un rôle ou une lacune du SLCRD, l'équipe d'évaluation s'est assurée que ces points de vue étaient pertinents compte tenu des rôles, des responsabilités et des activités actuels du SLCRD. Les évaluateurs se sont assurés d'être au courant de ces changements afin que l'analyse et les rapports soient exacts.

4 RÉSULTATS

4.1 Pertinence

4.1.1 Harmonisation avec les priorités du gouvernement et les rôles et responsabilités ministériels

Le SLCRD s'harmonise avec la priorité constante du gouvernement du Canada en matière de lutte contre le racisme, de diversité et d'inclusion, comme l'indiquent des documents clés tels que l'Appel à l'action du greffier du Conseil privé, les lettres de mandat ministérielles et les budgets fédéraux.

Le rôle du Secrétariat s'harmonise avec les priorités fédérales et ministérielles. Au cours de la période d'évaluation, le gouvernement du Canada a constamment souligné son engagement à l'égard de la lutte contre le racisme, de la diversité et de l'inclusion en tant que priorités clés. Cela a été principalement communiqué par l'Appel à l'action du greffier du Conseil privé en faveur de la lutte contre le racisme, de l'équité et de l'inclusion dans la fonction publique fédérale, ainsi que par les discours du Trône, les budgets fédéraux et les lettres de mandat. Le mandat du SLCRD est harmonisé avec ces documents, tel que décrit dans le Cadre des résultats 2021-2025. Le Cadre des résultats indique que la mission et le rôle du SLCRD sont d'aider Justice Canada à devenir une organisation représentative, diversifiée et inclusive et d'influencer l'élaboration de politiques et de processus afin de permettre un accès équitable à la justice pour tous les Canadiens.

En janvier 2021, le greffier du Conseil privé a publié un Appel à l'action en faveur de la lutte contre le racisme, de l'équité et de l'inclusion dans la fonction publique fédérale, exhortant les dirigeants de la fonction publique à favoriser un effectif diversifié, équitable et inclusif. Le greffier a également demandé à ces dirigeants de rendre compte de leurs efforts pour lutter contre le racisme et favoriser un changement systémique. De plus, le 9 mai 2023, le greffier a présenté une orientation prospective, demandant à tous les sous-ministres de fixer des objectifs précis, de suivre les progrès, d'établir une responsabilisation significative, et d'intégrer les principaux facteurs de réussite dans la mise en œuvre

de l'Appel à l'action. Les objectifs du SLCRD s'alignent sur cet Appel à l'action, tel qu'il est décrit dans son Cadre des résultats. Le Cadre comprend un objectif pour le Ministère d'être représentatif et inclusif des communautés autochtones, des Noirs et des autres groupes racialisés, des PSH et des communautés 2ELGBTQIA+ à tous les niveaux.

Les lettres de mandat du ministre de la Justice et procureur général du Canada soulignent l'importance du rôle du SLCRD dans la promotion de la diversité et de l'inclusion. Ils insistent sur la nécessité de « s'engager et de collaborer avec des communautés diversifiées, en recherchant activement et en intégrant les divers points de vue des Canadiens. Cela comprend les femmes, les Autochtones, les Canadiens noirs et racialisés, les nouveaux arrivants, les communautés confessionnelles, les personnes en situation de handicap, les Canadiens LGBTQ2 et les deux langues officielles. (Lettre de mandat 2021). Les lettres demandent également au ministre de « respecter les principes d'équité, de diversité et d'inclusion » lorsqu'il met en œuvre des stratégies de sensibilisation et de recrutement pour les postes de direction et les membres des conseils d'administration nommés par le gouvernement fédéral, dans le but de « veiller à ce que les milieux de travail fédéraux soient dynamiques et reflètent les Canadiens que nous servons ». (Lettre de mandat 2021). De plus, la lettre de mandat de 2023 souligne l'importance de s'attaquer aux profondes inégalités et disparités systémiques au sein des institutions centrales du Canada.

Le SLCRD s'harmonise également avec les récents budgets fédéraux et discours du Trône, qui soulignent constamment l'engagement du gouvernement à lutter contre le racisme systémique et à promouvoir la diversité et l'inclusion. Par exemple, le discours du Trône de 2020 a mis l'accent sur les engagements à lutter contre le racisme et la discrimination systémiques, tandis que le discours de 2021 a mis l'accent sur la priorisation des efforts visant à lutter contre le racisme systémique, le sexisme et la discrimination au sein des institutions centrales. De même, le budget de 2023 indique que « les personnes noires et racialisées fédérales bénéficieront des investissements budgétaires », y compris le Plan d'action pour les employés noirs dans la fonction publique. Ce Plan d'action vise à fournir un soutien ciblé aux fonctionnaires fédéraux noirs qui ont été confrontés de manière disproportionnée au harcèlement, au racisme et à la discrimination en milieu de travail.

Ces priorités fédérales sont reflétées dans le Plan ministériel et le Plan stratégique annuels de Justice Canada, ainsi que dans son Code de valeurs et d'éthique. Le Code de valeurs et d'éthique met l'accent sur le principe du « respect des personnes », qui comprend la valorisation de la diversité et la reconnaissance des avantages de combiner les qualités et les forces uniques d'un effectif diversifié. Il souligne également que les fonctionnaires devraient s'efforcer de créer et de maintenir des milieux de travail sains et sûrs, exempts de harcèlement et de discrimination. Le Plan ministériel 2022-2023 renforce davantage l'engagement du Ministère à « améliorer l'équité, la diversité et l'inclusion, et à lutter contre la discrimination systémique en matière d'embauche, de maintien en poste et de promotion qui touche les employés autochtones, noirs et racialisés, ou les employés en situation de handicap ». Le Plan ministériel 2024-2025 poursuit cet objectif, en mettant l'accent sur la nécessité de « s'attaquer au harcèlement, à la discrimination et aux autres obstacles dans le milieu de travail fédéral ». De plus, le Plan stratégique 2022-2027 du Ministère met l'accent sur la diversité et l'inclusion, l'une des principales orientations stratégiques du Plan étant de « cultiver la diversité, l'inclusion et un environnement de travail sain ». Dans le cadre de cette orientation stratégique, le Plan énumère deux objectifs pour le Ministère : « Faire progresser et soutenir un cadre de lutte contre le racisme, la discrimination et la décolonisation dans les politiques, les pratiques, les processus, la culture de travail et le soutien aux employés » ; et « Adopter des pratiques d'embauche plus souples pour faciliter le recrutement et le perfectionnement d'un effectif représentatif, accessible, diversifié et inclusif ».

4.1.2 Pertinence des activités du SLCRD

Dans l'ensemble, le SLCRD est considéré comme pertinent, particulièrement pour promouvoir le changement de culture et éliminer les obstacles systémiques au sein du Ministère. Cependant, le manque de clarté des rôles et des responsabilités du SLCRD et les demandes croissantes ont conduit à des besoins non satisfaits, ce qui a eu un impact négatif sur la pertinence perçue du SLCRD.

Dans l'ensemble, l'évaluation a révélé que le SLCRD était perçu comme étant pertinent et reflétant l'attention accrue accordée aux sujets liés à l'EDI, tant au sein de la fonction publique fédérale que de la société en général au cours des dernières années. En particulier, de nombreuses personnes interrogées ont souligné la pertinence du SLCRD pour éliminer les obstacles systémiques au sein du Ministère et pour promouvoir un changement de culture. Plusieurs membres de la haute direction interrogés considéraient le SLCRD comme une « pièce essentielle du casse-tête » pour lutter contre le racisme et la discrimination au sein du Ministère, et les personnes interrogées ont souligné l'importance du travail du SLCRD pour améliorer la représentation parmi les employés et dans les rôles de gestion. Comme nous l'expliquons plus en détail à la section 4.3 du présent rapport, de nombreux intervenants ont souligné que les initiatives relatives à la collecte de données et à la surveillance des progrès au sein du Ministère ont été inestimables. Par exemple, le questionnaire d'auto-identification et d'auto-déclaration et l'enquête sur le changement culturel, coordonnés par le SLCRD, étaient particulièrement pertinents et ont positionné le Ministère comme chef de file au sein du gouvernement fédéral.

Toutefois, les points de vue divergeaient quant à la pertinence du mandat et des activités du SLCRD, particulièrement parmi les employés de Justice Canada, qui avaient des opinions un peu plus partagées que la haute direction. Comme nous l'expliquons plus en détail à la section 4.2 du présent rapport, le manque de clarté des rôles et des responsabilités, ainsi que les exigences croissantes imposées aux SLCRD, peuvent avoir donné lieu à des besoins non satisfaits (p. ex. demandes auxquelles nous n'avons pas répondu). Cela a créé, dans une certaine mesure, une perception négative de la pertinence des activités du SLCRD.

4.1.3 Tendances et enjeux émergents

Le SLCRD évolue dans un environnement en constante évolution, ce qui a une incidence directe sur son mandat et ses activités. Les tendances et les problèmes émergents peuvent affecter la pertinence du SLCRD à l'avenir.

L'évaluation a permis de cerner des tendances et des enjeux émergents qui pourraient avoir une incidence sur la pertinence des SLCRD à l'avenir, les changements sociétaux s'éloignant des efforts de lutte contre le racisme et d'EDI, tant à l'échelle internationale qu'au Canada, étant les plus importants. Les personnes interrogées, tant à l'interne qu'à l'externe du ministère de la Justice, ont exprimé leurs préoccupations quant au fait que ces changements sociétaux pourraient entraîner un changement des priorités et réduire l'accent mis sur l'EDI. Quelques personnes interrogées ont souligné qu'elles avaient déjà constaté une baisse d'intérêt pour l'EDI et ont soulevé des préoccupations quant aux répercussions sur le SLCRD.

Malgré ces changements sociétaux, une analyse de l'environnement a révélé que le regain d'intérêt pour l'EDI et les recommandations de changement systémique entraînent un besoin croissant pour les activités qui sous-tendent le travail du SLCRD. Le travail lié à la modernisation de la *Loi sur l'équité en*

matière d'emploi, à l'élaboration du prochain plan ministériel de lutte contre le racisme et d'EE, à l'influence de rapports comme le rapport Zellars et aux appels à l'action lancés par la Commission de vérité et réconciliation du Canada³ démontre la nécessité de poursuivre les efforts ministériels en matière d'EDI. De plus, l'analyse de l'environnement a mis en évidence des attentes croissantes de la part des membres des groupes en quête d'équité, ce qui pourrait également avoir une incidence sur le travail du SLCRD à l'avenir (p. ex., demandes accrues de données, de résultats et de consultations).

Enfin, le domaine d'EDI évolue rapidement et l'accent a été mis au-delà des employés noirs et racialisés et prend désormais en compte des aspects tels que les conflits ethniques et religieux, les groupes religieux minoritaires, entre autres. Cette orientation élargie a déjà commencé à avoir un impact sur le SLCRD à certains égards (par exemple, la reconnaissance des minorités religieuses en tant que groupes EE) et pourrait continuer à avoir un impact sur la pertinence du SLCRD à l'avenir.

4.2 Conception et prestation

4.2.1 Mise en œuvre du SLCRD

Comme prévu, le SLCRD a mis en œuvre plusieurs activités alignées sur le Cadre des résultats, malgré les défis liés à la structure organisationnelle qui ont surgi lorsque le SLCRD a été créé sans financement permanent.

Évolution du SLCRD

Le SLCRD a été créé en novembre 2020 pour lutter contre les problèmes de racisme anti-Noirs et anti-Autochtones, ainsi que la discrimination à l'égard d'autres groupes racialisés au sein de Justice Canada. Le Secrétariat a été créé en réponse à des événements tels que le mouvement Black Lives Matter, les appels à l'action lancés par la Commission de vérité et réconciliation du Canada⁴ et l'adoption de la *Loi canadienne sur l'accessibilité*. L'un des premiers résultats importants du SLCRD a été l'élaboration d'un cadre des résultats de lutte contre le racisme et la discrimination pour le Ministère. La mise en œuvre du Cadre des résultats a été approuvée par le Comité exécutif de Justice Canada le 15 avril 2021. Ce plan pluriannuel a été créé pour permettre des changements fondamentaux aux comportements, aux processus, aux politiques et aux aspects de la culture au sein du Ministère qui perpétuent le racisme systémique et empêchent la pleine participation des Autochtones, des Canadiens noirs et d'autres groupes racialisés. Il s'attaque également à la discrimination systémique à l'égard des PSH et de la communauté OSIEG au sein de Justice Canada. Le Cadre des résultats s'articule autour de quatre piliers : la représentation ; l'évolution de carrière ; la formation antiraciste et le changement de culture ; et la mesure et responsabilisation des dirigeants.

Pour appuyer chaque pilier, le Cadre des résultats décrit une série d'actions prévues et les résultats correspondants, ainsi que des échéanciers. Par exemple, à l'appui du pilier « Mesure et responsabilisation des dirigeants », le Cadre des résultats comprend une mesure visant à améliorer les compétences et les comportements en leadership inclusif en les intégrant aux ententes de mesure du rendement pour les employés du Ministère des groupes EX et LC. Le SLCRD mesure les progrès accomplis dans la réalisation de ces mesures au moyen de mesures quantitatives et qualitatives dans les rapports annuels.

³ Commission de vérité et réconciliation du Canada. (2015). Commission de vérité et réconciliation du Canada : Appels à l'action. https://ehprnh2mwo3.exactdn.com/wp-content/uploads/2021/01/Calls_to_Action_English2.pdf

⁴ Ibid.

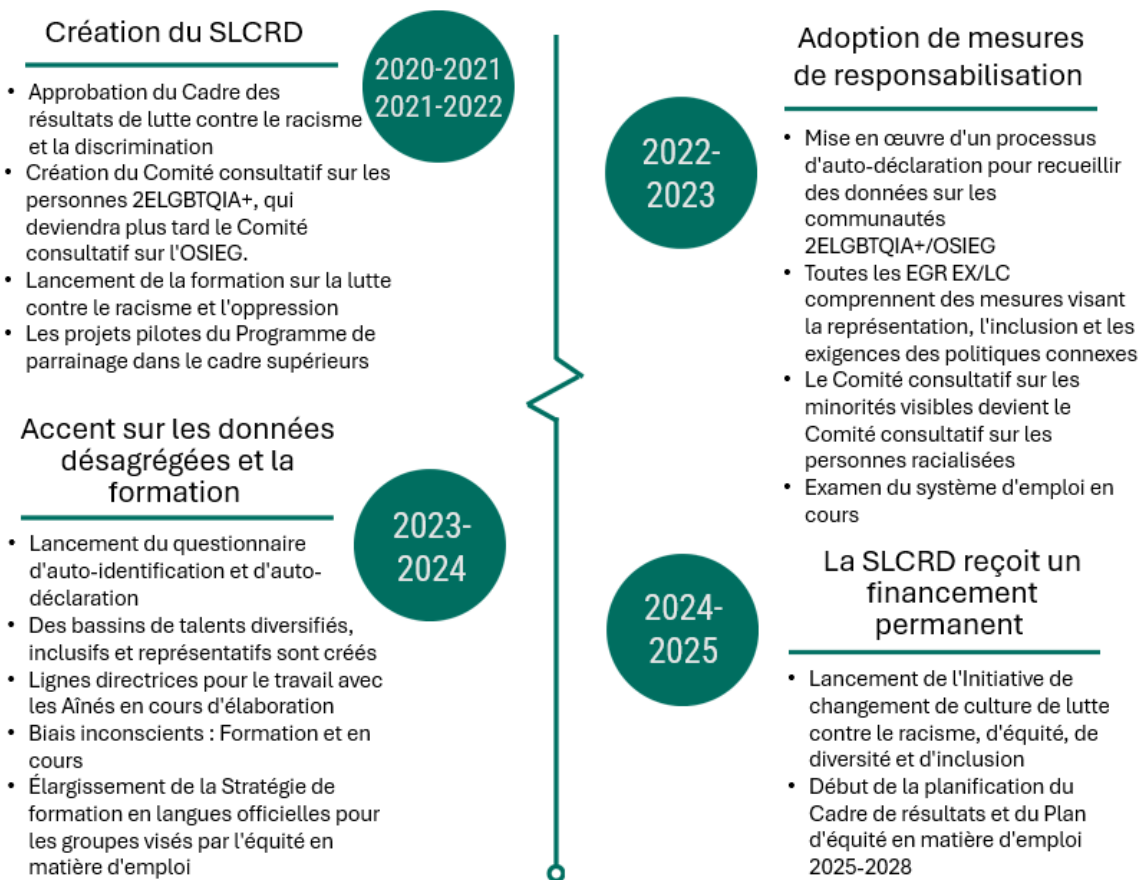
Le SLCRD est également responsable du plan d'EE du Ministère. Le Cadre des résultats est harmonisé avec le Plan d'EE, qui se veut un outil complémentaire au Cadre. À l'avenir, le Cadre des résultats et le Plan d'efficacité énergétique seront intégrés dans un seul plan (2025-2028).

Au cours de la première partie de son mandat, le SLCRD s'est concentré sur certaines initiatives clés qui étaient étroitement alignées sur le Cadre des résultats et le Plan d'efficacité énergétique, entre autres :

- Mise en œuvre d'une initiative de données désagrégées pour s'assurer que le Ministère a accès aux données démographiques nécessaires pour prendre des décisions éclairées en matière de représentation et établir des objectifs fondés sur les projections démographiques de l'effectif.
- Lancement de processus de dotation ciblés pour combler les principales lacunes (p. ex. Canadiens noirs, Autochtones et PSH) aux niveaux EX/LC et des groupes de relève.
- Soutien d'un programme de mentorat et de parrainage axé sur les peuples autochtones, les Canadiens noirs, d'autres groupes racialisés et les PSH.
- Formation, y compris la promotion de l'établissement d'un programme centralisé de formation sur les langues officielles et l'introduction d'une exigence pour tous les employés du Ministère de suivre une formation sur les préjugés inconscients, une formation ministérielle sur la lutte contre le racisme et l'oppression, et une série d'apprentissage autochtone de l'École de la fonction publique du Canada.

Des renseignements supplémentaires sur les activités entreprises par le SLCRD au cours de la période d'évaluation sont présentés à la figure 1 ci-dessous.

Figure 1: Chronologie des activités du SLCRD



Dotation en personnel du SLCRD

Le SLCRD a été créé grâce à un financement temporaire et de nombreux postes ont été pourvus par le biais d'affectations provenant d'autres secteurs du Ministère. De nombreuses personnes interrogées ont souligné que ce financement temporaire et cette dotation en personnel par affectation ont posé un défi au début de la mise en œuvre du SLCRD. Il a été noté que le SLCRD avait de la difficulté à recruter du personnel parce qu'il ne pouvait pas offrir de postes permanents, ce qui entraînait un roulement du personnel. Ces problèmes peuvent avoir eu une incidence sur la mise en œuvre du SLCRD et sur l'atteinte des résultats. Au moment de l'évaluation, la majorité des employés du SLCRD étaient encore affectés à l'unité au moyen d'affectations ou de détachements, de nominations intérimaires ou de postes temporaires ou occasionnels. Seuls quelques postes du SLCRD étaient d'une durée indéterminée (p. ex., celui de directeur du SLCRD). Il convient également de noter qu'au moment de la présente évaluation, plusieurs postes, particulièrement au sein de l'équipe d'EE, étaient vacants ou nouvellement dotés.

4.2.2 Changements aux activités et au rôle du SLCRD

Les activités et le rôle du SLCRD se sont élargis et ont évolué pour répondre à de nouvelles attentes. Dans l'ensemble, la demande pour les services du SLCRD a augmenté depuis sa création.

Le volume de travail géré par le SLCRD a augmenté et le personnel et les ressources du SLCRD ont été mobilisés dans un nombre croissant de directions. Cet élargissement du rôle était principalement perçu comme le résultat d'exigences et d'attentes croissantes. À l'origine, le SLCRD mettait l'accent sur le racisme, mais il inclut maintenant les groupes non racialisés dans son mandat.

Il y a aussi une tendance générale à la sensibilisation accrue à l'EDI, et le SLCRD a la réputation d'être l'endroit où s'adresser pour tout ce qui concerne l'EDI au sein du Ministère. Cela a entraîné une augmentation de la demande pour ses services, par exemple pour la contribution à des plans préparés par d'autres membres du Ministère ; des conseils (p. ex., sur les discours ou autres communications du ministre ou du sous-ministre et d'autres cadres supérieurs) ; la prestation de commentaires sur les demandes des organismes centraux et de la formation. Les personnes interrogées ont souvent constaté que l'ampleur actuelle des activités et des exigences imposées au SLCRD l'emporte sur ses ressources.

Depuis sa mise en œuvre, le SLCRD a également été impliqué dans plusieurs nouvelles initiatives ou en a entrepris. Il s'agit notamment de :

- Fournir des commentaires sur les modifications apportées à la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* ;
- Répondre aux appels au changement et aux recommandations formulées dans l'Appel à l'action du greffier, l'audit du Bureau du vérificateur général, l'appel mondial en faveur de la justice sociale pour les Noirs en Amérique du Nord, ainsi que les recommandations et les priorités établies par le Comité directeur du Réseau des cadres noirs pour soutenir les cadres noirs travaillant dans le secteur public fédéral qui ont été décrites dans le rapport de M. Zellars intitulé « *L'étude sur la communauté des cadres supérieurs noirs dans la fonction publique fédérale* » ;
- Entreprendre un examen des systèmes d'emploi et un sondage sur le changement de culture en matière de lutte contre le racisme d'équité, de diversité et d'inclusion afin d'élaborer des systèmes et des processus de mesure à long terme qui fournissent un aperçu des obstacles systémiques auxquels sont confrontés les groupes visés par l'équité, ainsi que sur les ressources et les services nécessaires pour favoriser l'EE ;
- Préparer un bulletin trimestriel pour partager de l'information sur les questions liées à l'équité, à la diversité et à l'inclusion ainsi que pour informer le personnel de Justice Canada des activités et des initiatives actuelles du SLCRD.

Depuis sa mise en œuvre, le SLCRD a également entrepris des activités visant à mieux répondre aux besoins au sein du Ministère grâce à des collaborations au sein du gouvernement fédéral, notamment l'établissement d'un partenariat avec Statistique Canada pour élaborer une modélisation *demosisim*⁵ afin de mieux saisir les données sur la disponibilité au sein de la population active ; et la mise en œuvre de mesures qui découlent de la collaboration avec les secrétariats de lutte contre le racisme d'autres ministères fédéraux, comme l'élaboration d'une reddition de comptes conjointe et l'élaboration d'un cadre de transparence.

L'augmentation et l'élargissement des responsabilités depuis la mise en œuvre ont posé des défis au SLCRD. L'un des principaux défis consiste à permettre au SLCRD d'établir des priorités et de maintenir

⁵ La modélisation *demosisim* a été utilisée pour établir des points de repère pour les peuples autochtones et les groupes racialisés au sein du ministère de la Justice du Canada, car selon l'outil de simulation démographique de Statistique Canada, les cibles de représentation de ces 2 groupes d'équité, en particulier, sont considérablement désuètes par rapport à la disponibilité au sein de la population active de 2016.

sa concentration sur les changements stratégiques au sein du Ministère. Comme nous l'expliquons plus en détail à la sous-section 4.2.3 du présent rapport, l'absence d'un mandat clair et délimité pose des difficultés pour le SLCRD lorsqu'il s'agit de refuser des demandes auxquelles il n'a peut-être pas la capacité de répondre en temps opportun. Par exemple, parfois le personnel du SLCRD estime qu'il ne peut pas affirmer avec certitude que certaines tâches ne relèvent pas de son mandat. Enfin, l'absence de structure permanente a constitué un défi majeur pour le SLCRD dans sa capacité à répondre aux demandes croissantes depuis sa mise en application. En raison de la rotation du personnel et des problèmes de recrutement découlant de l'absence d'une structure permanente, le SLCRD rencontrait souvent des difficultés à planifier et à attribuer des projets et des tâches.

Le SLCRD élabore actuellement un nouveau Cadre des résultats qui pourrait mieux refléter ses exigences et ses tâches. Cet exercice pourrait être l'occasion d'établir des priorités et de clarifier les activités et les rôles. De plus, au moment de l'évaluation, des discussions étaient tenues concernant une nouvelle structure organisationnelle, soulignant que non seulement les activités du SLCRD mais aussi sa conception a évolué.

4.2.3 Clarté des rôles et des responsabilités du SLCRD

Le niveau de coordination, de communication et de collaboration a augmenté au fil du temps afin de gérer les chevauchements continus entre le rôle du SLCRD et celui d'autres secteurs de Justice Canada, particulièrement en ce qui a trait aux activités de la Direction générale des ressources humaines (HR). Toutefois, des efforts supplémentaires sont nécessaires pour clarifier et communiquer les rôles et les responsabilités du Secrétariat au sein du SLCRD et au sein du Ministère afin de réduire les malentendus et de mieux appuyer le travail.

Bien que le SLCRD soit responsable des questions de lutte contre le racisme et d'EDI au sein du Ministère, d'autres groupes au sein de celui-ci sont également concernés, soit : la Direction générale des RH ; les comités consultatifs sur la recherche de l'équité et la diversité ; le Bureau de l'ombudsman et des services de règlement informel/le Système de gestion informelle des conflits (SGIC) ; le Centre d'accessibilité, de santé et de mieux-être en milieu de travail ; l'Unité de l'ACS+ ; le Secrétariat à la réconciliation ; et les champions de l'équité. L'évaluation a révélé que le SLCRD s'efforce de coordonner et de communiquer avec ses partenaires, par exemple au moyen de réunions régulières au niveau de la haute direction et par courriel.

La collaboration et la communication se sont accrues au cours de la période d'évaluation. Cependant, une mauvaise compréhension du rôle du SLCRD a été identifiée dans de multiples contextes. Ce problème a été souligné dans les entrevues, la plupart des groupes de répondants notant un manque de clarté des rôles. Les personnes interrogées ont également souligné que le SLCRD pourrait jouer un rôle plus important dans l'intégration et la coordination des efforts de lutte contre le racisme et d'EDI à Justice Canada. En particulier, en ce qui a trait à la prestation de conseils stratégiques dans des domaines relevant des RH (p. ex., le recrutement, la dotation et le perfectionnement professionnel) et en ce qui a trait à la coordination et au soutien des comités consultatifs sur la recherche de l'équité et la diversité du Ministère.

Au niveau des employés, il y a eu des cas où des personnes ayant des questions ou des plaintes de discrimination et de racisme se sont adressées par erreur au SLCRD pour demander des conseils sur des questions telles que les processus de dotation, l'obligation de prendre des mesures d'adaptation, et la prévention du harcèlement et de la violence au travail. Par exemple, à l'occasion, des employés ont demandé au personnel du SLCRD de fournir des conseils sur les mesures de dotation afin de

s'assurer qu'elles sont représentatives et qu'elles reflètent les pratiques exemplaires en matière d'EE. Toutefois, certains ont fait remarquer que le rôle du SLCRD n'était pas de fournir des conseils sur des mesures de dotation précises. De même, au lieu de recourir au SGIC, des employés ont contacté le SLCRD pour discuter du harcèlement dont ils ont été victimes. Le SLCRD a également été approché par des employés à la recherche d'aménagements (tels que le télétravail), alors qu'il s'agit d'un rôle qui relevait de la compétence de la Direction générale des RH. Le fait de fournir des conseils dans ces domaines peut avoir contribué aux problèmes de capacité du Secrétariat et mener à un manque de pertinence, car le SLCRD semble chevaucher celui d'autres partenaires du Ministère.

Au niveau du travail/projet, la frontière entre les conseils prodigués par le SLCRD et ceux prodigués par les responsables des RH est parfois floue en ce qui concerne la personne qui dirige. Toutefois, l'évaluation a révélé qu'au fil du temps, ces problèmes étaient de plus en plus réglés grâce à l'amélioration des communications entre le SLCRD et la Direction générale des RH. Au niveau stratégique, le SLCRD est responsable de l'élaboration du Cadre des résultats et de la production de rapports à ce sujet. En ce qui concerne la mise en œuvre des initiatives contenues dans le Cadre des résultats, certaines relèvent du SLCRD et d'autres de différents groupes au sein de la Direction générale des RH. Il y a eu des problèmes de capacité et des retards lorsque les consultations avec les partenaires n'ont pas eu lieu tôt et régulièrement, ce qui a permis de s'assurer que les initiatives étaient réalisables, budgétisées et planifiées en conséquence.

Le Secteur des politiques est un autre domaine de Justice Canada où il y a eu une certaine confusion quant au rôle du SLCRD. Dans certains cas, des employés au niveau opérationnel ou du projet ont communiqué par erreur avec le SLCRD au sujet de la Politique de lutte contre le racisme du Canada, de la Stratégie de justice pour les Noirs du Canada et de la Stratégie de justice pour les Autochtones, parce que ces politiques relèvent du Secteur des politiques. Le SLCRD collabore étroitement avec le Secrétariat de la réconciliation et l'unité de l'ACS Plus, qui travaillent tous deux de manière complémentaire avec le SLCRD et chacun selon son mandat respectif.

Comme nous l'expliquons plus en détail à la sous-section 4.3.2 du présent rapport, le soutien et la collaboration du SLCRD à l'égard des comités consultatifs sur la recherche de l'équité et la diversité du Ministère ont été jugés peu clairs et incohérents à certains moments, selon le comité et pendant les périodes de roulement du personnel. Cette situation a été attribuée à une mauvaise compréhension des rôles et des responsabilités du SLCRD par les employés et les membres des comités.

Le manque de clarté des rôles du SLCRD peut être attribué à un certain nombre de facteurs. Par exemple, il y a eu quelques malentendus initiaux lors de la création du SLCRD, tels que la confusion sur ce qu'il faut faire lorsqu'une demande est faite au SLCRD par erreur. On a également constaté un manque de clarté lors du transfert des postes de conseillers en EE des RH au SLCRD, de l'augmentation du nombre de nouveaux types de demandes adressées au SLCRD (p. ex., qui devrait participer et à quel titre) et des taux élevés de roulement du personnel. Il est essentiel que les rôles du SLCRD soient clairement définis et compris, car la confusion a conduit les employés à recevoir des messages contradictoires, à subir de longs délais de réponse et à bénéficier de niveaux de soutien variables, ce qui a également entraîné des besoins non satisfaits.

4.2.4 Pratiques exemplaires en matière de conception et de prestation

Le Secrétariat reflète la plupart des pratiques exemplaires et des approches utilisées dans d'autres initiatives similaires pour lutter contre le racisme, l'équité, la diversité et l'inclusion. Le SLCRD ouvre également la voie à certaines pratiques. Il s'efforce également d'évaluer et d'innover les pratiques existantes afin de répondre aux besoins et aux demandes en constante évolution.

Les activités et les thèmes du SLCRD, soit la représentation, le perfectionnement professionnel, la formation et le changement de culture, ainsi que la responsabilisation, sont semblables à ceux d'autres initiatives comparables à l'échelle du gouvernement du Canada. De plus, toutes les initiatives examinées dans le cadre de l'analyse de l'environnement utilisent des approches relativement similaires pour mener à bien leur travail. Cela comprend des cadres de conception fondés sur des piliers avec des résultats énoncés ; la collaboration et l'engagement réguliers avec les partenaires clés, y compris les RH, les réseaux d'EE et la haute direction ; les communications générales ; et des rapports d'étape réguliers.

L'une des principales différences est que le SLCRD est responsable de la mise en œuvre des exigences de la *Loi sur l'équité en matière d'emploi* au sein du Ministère, qui était auparavant une fonction des RH. Bien que trois des six comparateurs du gouvernement fédéral aient également cette responsabilité, tous sont hébergés au sein des RH. Un rapport d'analyse comparative préparé par Environnement et Changement climatique Canada⁶ indique qu'il y a des avantages évidents en matière d'EDI et de reddition de comptes à garder les fonctions de lutte contre le racisme et d'EDI à l'extérieur des RH. Par exemple, les organisations externes aux RH font preuve d'une plus grande agilité et bénéficient d'une plus grande confiance des employés en quête d'équité.

Les personnes interrogées ont également souligné l'importance de la séparation entre le SLCRD et les RH et ont noté que le Secrétariat possédait une plus grande autonomie et était en mesure de jouer un rôle plus stratégique en raison de cette séparation. Les personnes interrogées ont également mentionné que le SLCRD pourrait être en mesure de faire approuver les choses plus rapidement que s'il était hébergé par la Direction générale des RH, en raison de la relation hiérarchique entre le SLCRD et le dirigeant principal des finances et sous-ministre adjoint du Secteur de la gestion.

Un certain nombre d'activités montrent comment le SLCRD ouvre la voie parmi d'autres initiatives engagées dans ce type de travail, notamment : la mise en œuvre du questionnaire d'auto-identification et d'auto-déclaration ; le lancement de l'enquête sur le changement de culture du SLCRD ; et la reconnaissance des groupes religieux minoritaires (p. ex., la religion a été ajoutée en tant que catégorie dans le questionnaire d'auto-identification et d'auto-déclaration, et le SLCRD consulte régulièrement les groupes religieux minoritaires).

De plus, le SLCRD intègre des pratiques exemplaires et des approches prometteuses pour lutter contre le racisme, la discrimination, l'équité et l'inclusion dans les organisations, telles que : l'engagement précoce de la direction ; des consultations continues avec les groupes en quête d'équité ; la création d'un environnement d'apprentissage ; l'établissement de cadres de responsabilisation ; la transparence des données ; et l'intégration institutionnelle.

Dans l'ensemble, le SLCRD met non seulement en œuvre les meilleures pratiques émergentes, mais travaille également activement à évaluer et à innover les pratiques existantes afin de répondre aux besoins et aux demandes changeants.

⁶ Environnement et Changement climatique Canada. (2024). Examen de la mise en œuvre de la Stratégie sur la diversité, l'inclusion et l'équité en matière d'emploi d'ECCC - Rapport d'analyse comparative.

4.3 Efficacité

4.3.1 Méthodes de surveillance et de mesure pour l'atteinte des résultats escomptés

Le système SLCRD permet de suivre les progrès et de mesurer l'atteinte des résultats escomptés. Le SLCRD met l'accent sur la collecte de données et la communication de données afin d'éclairer sa propre prise de décisions ainsi que celle du Ministère. Aucune lacune majeure n'a été relevée.

Le SLCRD recueille des données, suit ses progrès et en rend compte par le biais de multiples mécanismes, comme indiqué ci-dessous. De plus, le SLCRD met activement en œuvre et actualise des outils et des processus de données pour suivre et mesurer les progrès accomplis dans l'atteinte des résultats escomptés.

Dans l'ensemble, le SLCRD est perçu comme fournissant des données utiles qui sont utilisées par de nombreux groupes au sein du Ministère pour éclairer les processus décisionnels. Cela comprend les décisions concernant la représentation, l'embauche, l'accès à la formation linguistique, le perfectionnement professionnel, le développement des talents, etc. Bien que cela ait été jugé utile et important, quelques personnes interrogées ont mentionné certaines difficultés d'accès aux données détenues par le SLCRD. Il a été noté que quelques-unes ont reçu des messages contradictoires concernant la volonté du SLCRD de partager les données, ce qui a contribué à la frustration. Toutefois, il a également été déclaré que les pratiques récentes de partage des données se sont améliorées.

Cadre des résultats et Plan d'équité en matière d'emploi

Le SLCRD et la Direction générale des RH surveillent les progrès réalisés à l'égard des objectifs et des initiatives en matière d'EE et de diversité, tels qu'ils sont décrits dans le Cadre des résultats 2021-2025 et le Plan d'EE 2022-2025. Les deux plans font l'objet d'un rapport conjoint et décrivent en détail les progrès réalisés à ce jour. Au moment de l'évaluation, deux rapports⁷ ont été publiés.

Les résultats décrits dans le Cadre des résultats 2021-2025 sont présentés au moyen d'un tableau de bord de performance, qui indique si les objectifs donnés sont « en bonne voie d'être atteints », s'ils nécessitent « l'attention nécessaire » ou s'ils doivent être « arrêtés » en raison de circonstances imprévues. Une liste d'indicateurs de rendement montre que le SLCRD a mis en place des outils de surveillance des données pour mesurer la représentation de l'EE, la satisfaction du personnel à l'égard des efforts de lutte contre le racisme de Justice Canada, et les perceptions des outils liés à l'EE.

Le Plan d'équité en matière d'emploi 2022-2025 s'appuie sur des indicateurs qui permettront de cerner et de cibler les lacunes afin d'éliminer les obstacles qui limitent les groupes d'EE, ainsi que de fournir des outils et des ressources pertinents destinés à traiter et à atténuer les préjugés internes et à favoriser des pratiques d'embauche favorables. Le plan d'EE met en évidence la révision et la mise en œuvre récentes du questionnaire d'EE par le SLCRD afin d'inclure un onglet d'auto-déclaration qui permet de saisir des données désagrégées sur l'EE au sein des groupes EE, comme au sein de la communauté

⁷ Rapport d'étape – Cadre des résultats de lutte contre le racisme et la discrimination 2021-2024 et Plan d'équité en matière d'emploi 2022-2025 et Rapport d'étape – Cadre des résultats de lutte contre le racisme et la discrimination 2021-2024 et Plan d'équité en matière d'emploi 2022-2025.

2ELGBTQIA+. Le Plan surveille également les données ministérielles désagrégées, y compris le recrutement, la durée d'occupation et les taux de mobilité, afin de mieux comprendre l'expérience vécue en milieu de travail des sous-groupes, comme les employés noirs.

Questionnaire d'auto-identification et d'auto-déclaration volontaire et tableaux de bord de l'EE

Par l'intermédiaire du SLCRD, le Ministère a lancé le Questionnaire d'auto-identification et d'auto-déclaration volontaire à tous les employés en juillet 2023, qui a atteint un taux de réponse de 98 %. Il convient de noter que c'est la première fois que des employés qui ne sont pas membres de groupes visés par l'équité ont été invités à participer à ce type d'effort de collecte de données. Un document décrivant les tableaux de bord des estimations de la représentation et de la disponibilité de la main-d'œuvre et du rapport d'étape sur l'EE montre comment ces tableaux de bord utilisent les données du questionnaire d'auto-identification et d'auto-déclaration volontaire de PeopleSoft pour saisir une représentation significative des progrès et des résultats de l'EE du SLCRD. À l'heure actuelle, le SLCRD fait le suivi de la représentation interne à l'aide de différentes sources de données, et les données sont présentées dans le rapport d'étape sur l'EE. Les données sont stockées dans le tableau de bord du rapport d'avancement de l'EE, qui contient des rapports d'avancement trimestriels et de fin d'année sur les objectifs quantitatifs de l'EE relatifs aux embauches, aux départs et aux promotions. De plus, les rapports comprennent des données pertinentes pour les groupes d'équité, tels que les peuples autochtones, les groupes racialisés, les PSH et les femmes. Les renseignements relatifs au groupe d'équité 2ELGBTQIA+/OSIEG ont commencé à faire l'objet d'un suivi et de rapports en 2024-2025. De plus, les données recueillies au moyen du questionnaire d'auto-identification et d'auto-déclaration sont utilisées pour éclairer les programmes de RH de Justice Canada (p. ex., en ce qui a trait à la formation linguistique, au perfectionnement professionnel, à la gestion des talents, etc.).

Sondage sur le changement de culture et groupes de discussion

Les perceptions à l'égard du changement de culture sont recueillies à l'aide du Sondage sur la lutte contre le racisme, l'équité, la diversité et l'inclusion (le Sondage) de Justice Canada et de groupes de discussion. Le Sondage vise à évaluer le changement de culture au sein du Ministère en ce qui a trait à la lutte contre le racisme, à l'équité, à la diversité, à l'inclusion, à l'accessibilité et à la réconciliation. Il aide également à cerner les enjeux qui comptent pour les employés de Justice Canada et à mettre en évidence les défis connexes au sein du Ministère. Le Sondage annuel a été lancé en juillet 2024 afin de recueillir et de suivre des données désagrégées auprès des employés du Ministère afin d'éclairer des mesures ciblées et fondées sur des données probantes. Des groupes de discussion avec les répondants au Sondage devraient avoir lieu en 2025-2026 ; l'objectif est d'élargir les réponses au Sondage et de soulever d'autres questions. Les résultats seront communiqués chaque année à tous les employés dans un rapport qui indiquera la situation actuelle, les progrès et les prochaines étapes liées au changement de culture. En octobre 2024, le taux global de réponse au sondage était de 31 % pour les employés et de 34 % pour les cadres. Au moment de la rédaction du présent rapport, aucun rapport n'avait été publié.

Modélisation Demosim

Pour aider Justice Canada à se préparer aux tendances à venir sur le marché du travail, le SLCRD a collaboré avec Statistique Canada à l'utilisation d'un outil de modélisation demosim qui permet de déterminer la disponibilité actuelle sur le marché du travail pour des groupes et sous-groupes précis

d'EE visés par l'emploi. Demosim a été mis au point par Statistique Canada et est un outil de simulation démographique qui permet de prédire la croissance démographique actuelle et future avec un haut degré de précision.⁸ Le SLCRD a utilisé cet outil pour établir une méthodologie d'analyse comparative qui prévoit les estimations de disponibilité de la main-d'œuvre pour 2021 et tous les deux ans par la suite. Ces données serviront non seulement à compléter les informations existantes du Ministère, mais les données sur la disponibilité de l'effectif permettront également une meilleure représentation de l'effectif ministériel. Par exemple, cet outil de modélisation a été utilisé pour établir des points de repère pour les groupes autochtones et racialisés, y compris les employés noirs au sein de Justice Canada. Il convient de noter que les objectifs de représentation des employés noirs n'existaient pas auparavant.

Utilisation des données et lacunes

Le SLCRD évalue et met en œuvre activement des processus de mesure des données qui visent à saisir les expériences vécues authentiques du personnel, les nouveaux obstacles en milieu de travail et les tendances générales liées à l'EE sur le marché du travail. Parmi les exemples concrets, citons l'enquête d'auto-identification et d'auto-déclaration et la méthodologie d'analyse comparative Demosim. Ces données ont été utilisées, en partie, pour établir des points de repère actuels pour les peuples autochtones et les groupes racialisés, ainsi que pour mettre à jour les engagements quantitatifs dans les plans d'EE et le Cadre des résultats. Quelques personnes interrogées ont souligné l'importance de mettre en œuvre de tels processus de mesure des données en soulignant que le SLCRD a contribué à combler le manque de données nécessaires pour éclairer les objectifs des RH et pour accroître la représentation au sein du Ministère. Depuis sa création, le Secrétariat a mis en œuvre et développé de multiples approches pour mesurer les données complètes, ce qui a permis d'obtenir des données précieuses et utiles. Toutefois, certaines possibilités d'amélioration ont été relevées, notamment :

- l'amélioration de l'accès aux données intersectionnelles désagrégées ;
- l'inclusion de données provenant de groupes non visés par l'EE dans les tableaux de bord et d'autres sources de données pour permettre des comparaisons ;
- la collecte des données sur les intentions de retraite ventilées par groupes d'EE afin d'améliorer la planification de la relève et la représentation équitable dans les rôles de direction ;
- une analyse plus approfondie des données recueillies (p. ex., analyser les tendances, les causes profondes ou l'efficacité des initiatives actuelles) afin d'améliorer la valeur stratégique des données ;
- la collecte de données basées sur l'indice de disproportionnalité, notamment à des fins de classification, et de données sur les taux de réussite.

⁸ Rapport d'étape du greffier - Favoriser la responsabilisation sur l'orientation prospective de l'Appel à l'action en faveur de la lutte contre le racisme, de l'équité et de l'inclusion dans la fonction publique fédérale. 2024.

4.3.2 Contribution du SLCRD à la réponse de Justice Canada aux priorités en matière de lutte contre le racisme, d'équité, de diversité et d'inclusion

Le SLCRD a contribué efficacement à la réponse de Justice Canada aux priorités de lutte contre le racisme, d'équité, de diversité et d'inclusion en fournissant des conseils stratégiques, en coordonnant les comités consultatifs sur la recherche de l'équité et la diversité, en sensibilisant et en faisant la promotion du changement de culture. Toutefois, un certain nombre de points à améliorer ont été relevés.

Fournir des conseils stratégiques

Les conseils du SLCRD s'appuient sur les données qu'il recueille et analyse. Le Secrétariat met ces données et analyses à la disposition des décideurs. En particulier, les tableaux de bord de données et les données désagrégées, les données de la campagne d'identification par auto-déclaration, la modélisation demosim et les données du suivi du Cadre des résultats éclairent la prise de décision. Par exemple, les décisions concernant la dotation et la représentation, les ajouts aux stratégies et aux plans, et les réponses aux demandes des organismes centraux sont toutes éclairées par les données et les conseils du SLCRD.

Les données probantes indiquent que les conseils que le SLCRD fournit à la haute direction sur les approches de lutte contre le racisme, l'équité, la diversité et l'inclusion, les politiques, les initiatives et les stratégies en matière de ressources humaines au sein du Ministère sont précieux et utiles. Par exemple, le SLCRD a réussi à cerner les lacunes existantes en matière de possibilités de perfectionnement professionnel pour les employés autochtones et à fournir des conseils sur la façon de combler ces lacunes.

Comme il est indiqué à la sous-section 4.2.3, les rôles et les responsabilités du SLCRD et sa capacité de répondre aux demandes ne sont pas clairs, ce qui a eu une incidence sur la fonction de conseil stratégique. Par exemple, certains défis ont été identifiés concernant le manque de clarté quant à la personne chargée de fournir des conseils stratégiques sur les questions de RH liées à l'EDI (p. ex. en ce qui concerne les processus de dotation, les plaintes de harcèlement et de violence en milieu de travail). Ces incertitudes ont contribué à la confusion et aux inefficacités. Un autre exemple est que la rapidité de la prestation de conseils stratégiques varie en raison de la capacité du SLCRD à répondre à un nombre croissant de demandes. De plus, on a constaté des défis en ce qui a trait aux conseils donnés aux comités consultatifs sur l'EE et à l'orientation fournie aux nouveaux coprésidents de ces comités qui entrent en fonction.

Coordination des comités consultatifs sur la recherche de l'équité et la diversité du Ministère

Les comités consultatifs sur l'EE sont composés d'employés bénévoles de Justice Canada. Ces comités conseillent le ministère de la Justice sur les problèmes en milieu de travail auxquels font face les employés qui sont membres de groupes marginalisés. Ils planifient et participent à un certain nombre d'activités qui s'alignent sur leurs groupes d'EE et sont régulièrement consultés par les employés et les secteurs du Ministère. Les champions de l'EE fournissent également des conseils aux comités consultatifs. Les membres de ces comités assument ces rôles en plus de leurs engagements

habituels en matière d'emploi. Certains craignent que l'augmentation du nombre de consultations n'ait une incidence importante sur la charge de travail des membres des comités consultatifs.

Le SLCRD assure la coordination et le soutien administratif (p. ex., établir les ordres du jour des réunions, prendre des notes lors des réunions, identifier les présentateurs, etc.) aux comités consultatifs. Ce soutien est essentiel pour les comités consultatifs ; cependant, il y a eu une certaine incohérence dans le niveau de soutien fourni par le SLCRD au fil du temps. Cela pourrait être attribué en partie au roulement fréquent du personnel parmi les conseillers en EE du Secrétariat. Cela remet en question l'uniformité du soutien en ce qui a trait à la rapidité, à la nature et à la qualité du soutien fourni. Il a également été noté que le roulement fréquent du personnel rendait difficile l'établissement de relations efficaces entre les conseillers en matière d'EE et les comités. Il semble également qu'un soutien supplémentaire serait utile en termes de conseils stratégiques, de planification prospective et de soutien administratif régulier. De plus, les résultats montrent que tous les groupes visés par l'EE n'ont pas eu les mêmes occasions de participer à certaines consultations.

En plus du soutien administratif que le Secrétariat fournit aux comités consultatifs sur l'EE et de sa collaboration, il travaille avec les réseaux d'employés (c.-à-d. le Réseau des employés noirs et le Réseau des gestionnaires de l'EE au sein du Ministère, ainsi que le Réseau des fonctionnaires juifs, le Réseau des employés fédéraux musulmans et le Réseau des employés fédéraux asiatiques dans l'ensemble du gouvernement du Canada) afin de comprendre les progrès réalisés à l'égard du Cadre des résultats et de mener des consultations sur le Plan d'équité du Ministère ainsi que d'autres questions pertinentes.

Il y a une évolution de l'écosystème qui peut apporter des complexités supplémentaires. Par exemple, il est généralement reconnu que l'intersectionnalité est de plus en plus importante. Il y a un nombre croissant de groupes d'EE à Justice Canada : les quatre groupes traditionnels d'EE (c.-à-d. les femmes, les PSH, les Autochtones et les personnes racialisées) ; et le groupe supplémentaire (c.-à-d. les personnes 2ELGBTQIA+). De plus, il y a eu des cas où les comités ont préconisé des points de vue opposés sur des questions. Il s'est donc avéré plus difficile pour le SLCRD d'élaborer une position ministérielle sur certains sujets qui assurent que tous les points de vue sont pris en compte et que ces positions sont respectueuses de tous les groupes visés par l'EE.

Sensibilisation et connaissances sur la lutte contre le racisme, l'EDI et les sujets connexes

Le SLCRD a pris plusieurs mesures qui ont contribué à accroître la sensibilisation et les connaissances sur la lutte contre le racisme, l'EDI et les sujets connexes. La formation sur la lutte contre le racisme et l'EDI ainsi que les activités de sensibilisation ont été identifiées comme des mécanismes importants de sensibilisation et de connaissances au sein de Justice Canada.

Formation

Depuis sa mise en œuvre, le SLCRD a organisé plusieurs formations et événements éducatifs clés. Certaines étaient des formations obligatoires de l'École de la fonction publique du Canada, comme la formation sur la reconnaissance des préjugés inconscients (entrée en vigueur en janvier 2021) et l'exigence relative à la série d'apprentissage autochtone (mise en œuvre en septembre 2021). La formation sur la reconnaissance des préjugés inconscients a incité le personnel à considérer, à remettre en question et à surmonter ses préjugés inconscients, tandis que l'exigence relative à l'apprentissage

autochtone a donné au personnel l'occasion de réfléchir aux préjugés culturels et d'en apprendre davantage sur la culture autochtone et l'histoire coloniale du Canada. Le personnel a maintenu des taux d'achèvement élevés (plus de 90 %) pour la série de formation sur les préjugés inconscients et (plus de 86 %) pour la série d'apprentissage autochtone. Le SLCRD, en collaboration avec d'autres partenaires, a élaboré une formation supplémentaire sur la lutte contre le racisme et l'oppression à l'intention des employés de Justice Canada, notamment :

- Une approche EDI pour l'interprétation et l'application de la loi ;
- Progrès de la EDI organisationnelle : une feuille de route pour les dirigeants ;
- Le racisme anti-Noirs : une approche intersectionnelle ;
- Formation sur la lutte contre le racisme et l'oppression ;
- Des séances de sensibilisation à l'antisémitisme ;
- Théorie critique de la race ;
- Points de pratique essentiels pour la trans-inclusivité ;
- Historique de la séance de sensibilisation à la purge LGBT ;
- Séances de sensibilisation à l'islamophobie ;
- Campagne Moosehide ;
- Séances de sensibilisation à la neurodiversité.

Ces séances de formation ont porté sur des sujets liés aux cadres de diversité, à l'égalité réelle, et à l'inclusion, et ont examiné les politiques, les programmes et les pratiques existants en matière d'EDI. Les séances ont également porté sur les modifications apportées au cadre de la *Loi sur l'équité en matière d'emploi*, sur la façon de fournir des conseils juridiques dans une optique d'EDI, sur la façon d'établir et d'atteindre des objectifs mesurables en matière d'EDI, de cerner les obstacles systémiques et d'y réagir. Certains commentaires post-formation indiquent que la plupart des participants ont trouvé que la formation répondait à leurs attentes et qu'ils la recommanderaient à leurs collègues. Les résultats de l'évaluation ont également confirmé la valeur de la formation et sa contribution à l'amélioration des connaissances et de la sensibilisation aux sujets de lutte contre le racisme et d'EDI, bien que quelques personnes interrogées aient noté que la formation aurait pu être davantage axée sur les applications réelles du travail.

Activités de sensibilisation

Depuis sa création, les besoins du Secrétariat en matière de soutien en matière de communication n'ont cessé de croître. Au moment de l'évaluation, un conseiller en communications de la Direction des communications était fortement intégré au SLCRD, ce qui a appuyé une stratégie de communication plus adaptée et répondu à leurs besoins croissants en matière de communications.

Le SLCRD a mené de nombreuses activités de sensibilisation, y compris des communications par courriel (comme tous les messages au personnel), des bulletins d'information, la promotion et l'organisation d'événements ou de séances publiques avec des conférenciers invités, l'échange d'information lors de réunions de la haute direction et de réunions sectorielles, la promotion du centre d'information du SLCRD, etc. Ces activités de sensibilisation ont permis d'échanger de l'information sur les enjeux et les sujets liés à l'EDI, les initiatives actuelles, les rapports et les données, ainsi que les dates commémoratives reconnues. Par exemple, le SLCRD a contribué à l'élaboration et au succès du Mois du patrimoine latino-américain, du Mois de la fierté des PSH, de la Journée des peuples autochtones, du Mois de l'histoire autochtone, des 16 jours d'activisme contre la violence fondée sur le sexe, de la Journée nationale de commémoration et d'action contre la violence faite aux femmes, et de

l'événement commémoratif et de la collecte de fonds du Comité consultatif pour les femmes au Ministère pour la Maison d'amitié.

Le bulletin trimestriel du SLCRD est un mécanisme de sensibilisation récent. Le premier bulletin d'information a été distribué en mai 2024 et fournissait, entre autres informations, un aperçu du SLCRD, des mises à jour spécifiques au projet, les dates commémoratives à venir et de multiples liens vers des formations et des ressources.

L'évaluation n'a pas permis d'évaluer directement le niveau de connaissance des activités du SLCRD par les employés. Cependant, les données des entrevues ont révélé que les niveaux de sensibilisation variaient au sein du Ministère. La haute direction et les secteurs du Ministère qui travaillent directement avec le SLCRD semblent mieux sensibilisés. De plus, la sensibilisation des employés au sein des groupes EE semble être plus élevée. Elle semble être plus faible chez les cadres intermédiaires et les autres employés.

La connaissance des activités du SLCRD dépend également du niveau d'engagement et de la disponibilité en termes de temps (p. ex., bien que l'information soit partagée, les employés n'ont peut-être pas le temps de tout lire). Il est difficile d'utiliser la bonne combinaison de canaux de communication pour joindre tous les employés du Ministère (p. ex., les canaux traditionnels comme les courriels plutôt que les médias sociaux). Quelques personnes interrogées ont relevé des possibilités d'activités de sensibilisation plus actives, bien que l'expansion vers d'autres méthodes nécessiterait des efforts supplémentaires au sein du SLCRD.

Promouvoir un changement de culture au sein de la justice

Il est largement reconnu que le changement de culture, dans un contexte organisationnel, est un processus de longue haleine et que l'approche doit souvent être multidimensionnelle ; par exemple, cibler les aspects humains tels que les valeurs, les croyances et les comportements, ainsi que les aspects opérationnels tels que les processus, les pratiques et les normes. L'un des piliers du Cadre des résultats vise à transformer la culture du Ministère en un milieu de travail inclusif qui s'attaque aux problèmes liés au racisme et à la discrimination systémique.

Le SLCRD a contribué à promouvoir un changement de culture au sein de Justice Canada. Plus précisément, des réussites telles qu'une sensibilisation accrue aux questions d'EDI et son intégration plus courante dans les processus de travail (grâce à un dialogue ouvert et à une planification intentionnelle), ainsi que des niveaux de représentation accrus au sein de l'effectif de Justice Canada, ont été relevés.

Comme nous l'avons indiqué précédemment, le SLCRD a permis de sensibiliser le public et d'accroître les connaissances sur la lutte contre le racisme, l'EDI et les sujets connexes. Par conséquent, un plus grand nombre d'employés et de gestionnaires sont conscients des problèmes et intègrent plus régulièrement des pratiques de soutien dans leur travail. Des exemples précis ont été identifiés, comme le fait que les employés se sentent plus à même de discuter du racisme et d'EDI au travail, que la direction est plus réceptive aux efforts de lutte contre le racisme et en faveur d'EDI, que le rôle du SLCRD dans l'intégration de la lutte contre le racisme et d'EDI dans les politiques, les plans et les ententes de gestion du rendement est bien défini, le nombre d'employés trans ou non binaires au sein du Ministère augmente, et l'utilisation des données permet de combler les lacunes en matière de représentation.

Le Secrétariat a également appuyé l'inclusion des considérations des sous-groupes dans les processus décisionnels, y compris les processus de dotation. Par exemple, le Justice Canada a été l'un des premiers ministères fédéraux à inclure la communauté 2ELGBTQIA+ dans son énoncé des besoins organisationnels, à reconnaître la communauté 2ELGBTQIA+/SLCRD comme un groupe d'EE et à accorder le même traitement à ce groupe qu'aux autres groupes d'EE (p. ex., perfectionnement professionnel, promotion, représentation du recrutement fondée sur des points de repère), à introduire l'utilisation de pronoms et à inclure le langage 2ELGBTQIA+ dans les offres d'emploi.

De plus, certains gains ont été réalisés en ce qui concerne la représentation des groupes visés par l'EE au sein de l'effectif du Ministère. Toutefois, il est encore possible d'améliorer la représentation, en particulier parmi les postes de direction. On a souligné l'importance d'accroître la représentation au sein de la direction pour faire progresser le changement de culture au sein du Ministère.

Malgré les efforts déployés par le SLCRD pour promouvoir le changement de culture au sein du Ministère, il reste encore beaucoup à accomplir. L'un des défis relevés était la difficulté de mesurer le changement de culture. Cependant, l'enquête sur le changement de culture du SLCRD a été considérée comme un outil important à cet égard, et plusieurs personnes interrogées ont déclaré que l'enquête aiderait à établir une base de référence. Cela permettra à le SLCRD de suivre les progrès au fil du temps.

5 CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS

5.1 Conclusions

5.1.1 Pertinence

L'évaluation a permis de constater que les activités du SLCRD sont très pertinentes et qu'elles sont étroitement liées aux priorités du gouvernement, ainsi qu'aux rôles et responsabilités ministériels en matière de lutte contre le racisme, de diversité et d'inclusion. Le Secrétariat s'inscrit dans l'Appel à l'action du greffier du Conseil privé en faveur de la lutte contre le racisme, de l'équité et de l'inclusion dans la fonction publique fédérale. Le SLCRD et ses activités sont également généralement perçus comme pertinents, car ils reflètent l'intérêt accru porté aux sujets liés à l'EDI au sein du gouvernement du Canada et de la société en général au cours des dernières années.

Le contexte dans lequel le SLCRD opère évolue. Certaines tendances soutiennent la pertinence continue du SLCRD, bien que d'autres suggèrent qu'il existe des tendances qui pourraient diminuer sa pertinence. Parmi les tendances clés qui pourraient influencer sur la pertinence future du Secrétariat, mentionnons un changement sociétal qui s'éloigne de la lutte contre le racisme et des efforts d'équité, de diversité et d'inclusion, tant au Canada qu'à l'échelle mondiale. Cependant, certains engagements institutionnels, comme la modernisation de la *Loi sur l'équité en matière d'emploi* et les plans futurs de lutte contre le racisme, pourraient renforcer le rôle du SLCRD. Des rapports comme le rapport du Dr Zellars et les attentes accrues des groupes en quête d'équité en matière de données et d'engagement influencent également l'orientation du SLCRD. De plus, le paysage d'EDI s'élargit pour inclure des questions telles que les conflits ethno-religieux et l'inclusion des minorités religieuses. Cette orientation élargie façonne déjà le travail du Secrétariat et pourrait influencer davantage sa pertinence future.

5.1.2 Conception et prestation

L'évaluation a permis de constater que le Programme a été mis en œuvre comme prévu et qu'il a activement exécuté plusieurs activités conformes à son Cadre des résultats. Le Cadre a été créé en tant qu'un produit précoce important du SLCRD pour guider ses efforts de lutte contre le racisme et la discrimination au sein du Ministère. Le SLCRD a été créé sans financement permanent et de nombreux postes ont été pourvus par le biais d'affectations provenant d'autres secteurs du Ministère. Depuis sa mise en place en novembre 2020, les activités et le rôle du Secrétariat se sont élargis et ont évolué pour répondre aux nouvelles attentes et demandes. Le SLCRD a pris en charge de nombreuses initiatives et est devenu une plaque tournante centrale pour l'EDI au sein du Ministère. Cela a présenté des défis pour le Secrétariat, et l'ampleur actuelle des activités et de la demande imposées sur celui-ci a accru la pression sur ses ressources.

Une coordination, une communication et une collaboration accrues sont utilisées pour gérer les relations continues entre le SLCRD et d'autres secteurs de Justice Canada, particulièrement en ce qui concerne les activités de la Direction générale des RH et des comités consultatifs sur la recherche de l'équité et de la diversité. Cependant, il existe des malentendus sur le rôle et les responsabilités du SLCRD dans de multiples contextes. Il reste encore du travail à faire pour définir et communiquer le rôle du SLCRD au sein du Secrétariat et du Ministère afin de réduire les malentendus et de mieux appuyer le travail.

Les activités et les thèmes du SLCRD en matière de représentation, de perfectionnement professionnel, de formation et de changement de culture, et de responsabilisation, ainsi que l'approche du SLCRD pour mener à bien son travail sont semblables à d'autres initiatives comparables dans l'ensemble du gouvernement du Canada. De plus, le SLCRD intègre un grand nombre des meilleures pratiques et des approches prometteuses pour lutter contre le racisme, la discrimination, l'équité et l'inclusion et est en tête dans certains domaines par rapport à des initiatives similaires.

5.1.3 Efficacité

Le SLCRD permet de suivre efficacement les progrès réalisés afin de mesurer l'atteinte des résultats escomptés. Le SLCRD se concentre sur la collecte et la communication de données afin d'éclairer sa propre prise de décisions ainsi que celle du Ministère. Le Secrétariat recueille des données, suit ses progrès et en rend compte par le biais de multiples mécanismes et outils. Aucune lacune majeure n'a été relevée dans le cadre de l'évaluation, bien qu'on ait constaté quelques difficultés d'accès aux données détenues par celui-ci.

Quatre résultats ont été explorés au cours de l'évaluation, et il y a des preuves que le SLCRD a fait de bons progrès dans tous les domaines. Tout d'abord, le SLCRD fournit des conseils stratégiques et utiles à ceux qui les recherchent. Le Secrétariat fournit également des données pour éclairer les processus de prise de décision, ce qui a été identifié comme étant précieux et important. Toutefois, il existe certaines possibilités d'amélioration, notamment en ce qui a trait à la clarification des rôles et des responsabilités du SLCRD en matière de prestation de conseils sur les questions relatives aux ressources humaines.

Deuxièmement, le SLCRD assure la coordination et le soutien administratif des comités consultatifs sur la recherche de l'équité et la diversité de Justice Canada. Bien que ce soutien soit considéré comme essentiel, l'uniformité du soutien fourni par le SLCRD pose certains défis, qui étaient liés à un manque de capacité et de ressources (p. ex., roulement fréquent du personnel) au sein du Secrétariat. En outre, un soutien supplémentaire serait utile en termes de conseils stratégiques, de planification prévisionnelle

et de soutien administratif régulier. Le SLCRD travaille également avec les réseaux d'employés pour comprendre les progrès réalisés à l'égard du Cadre des résultats et pour mener des consultations sur le Plan d'équité du Ministère ainsi que sur d'autres questions pertinentes. Cet écosystème dans lequel œuvre le SLCRD apporte des complexités supplémentaires et crée des défis pour le SLCRD qui se doit de prendre des positions représentatives de tous les groupes EE.

Troisièmement, le SLCRD a pris de nombreuses mesures pour accroître la sensibilisation et les connaissances sur l'EDI et les sujets interdépendants, y compris l'élaboration et la prestation de formation, et la réalisation d'activités de sensibilisation. Il semble que les niveaux de connaissance du SLCRD varient au sein du Ministère.

Quatrièmement, le SLCRD a créé une bonne base pour le changement de culture au sein du Ministère en tant qu'objectif à long terme. Les efforts déployés par le SLCRD pour sensibiliser la population à ces questions ont constitué une première étape importante dans la promotion d'un changement de culture au sein de Justice Canada. Plus précisément, la sensibilisation accrue aux questions d'EDI a fait en sorte que le personnel de Justice Canada intègre plus régulièrement l'EDI dans ses processus de travail. De plus, l'augmentation des niveaux de représentation parmi le personnel du Ministère a été identifiée comme un succès dans la promotion du changement de culture.

5.2 Recommandations

À la lumière des constatations décrites dans le présent rapport, les recommandations suivantes sont formulées :

Recommandation 1 : Le SLCRD, en collaboration avec ses partenaires, devrait clarifier et communiquer son mandat, ses rôles et ses responsabilités afin d'améliorer la coordination et la collaboration dans le domaine de la lutte contre le racisme et des questions liées à l'EDI.

Recommandation 2 : Le SLCRD devrait renforcer le soutien qu'il offre aux comités consultatifs sur la recherche de l'équité et de la diversité et veiller à ce qu'il soit appliqué de manière uniforme afin d'accroître sa pertinence et son efficacité.

Pertinence

- 1.1. Dans quelle mesure les principales fonctions du SLCRD sont-elles conformes aux priorités du gouvernement et aux rôles et responsabilités ministériels ?
- 1.2. Le besoin de soutien du SLCRD a-t-il changé au cours de la période d'évaluation et, dans l'affirmative, de quelle façon ?

Conception et prestation

- 2.1 Dans quelle mesure la conception et le modèle de prestation du SLCRD sont-ils efficaces pour ce qui est de s'attaquer aux problèmes de racisme et de discrimination systémiques au Ministère ?
 - Comment la conception et la prestation des activités du SLCRD ont-elles évolué au fil du temps pour s'aligner sur l'évolution de son rôle ?
 - Les rôles et les responsabilités sont-ils clairement définis et mis en œuvre ?
 - Y a-t-il un chevauchement ou un dédoublement des activités entre le SLCRD et d'autres partenaires ministériels ?
 - Y a-t-il des activités qui ne sont pas actuellement entreprises par le SLCRD et qui devraient l'être ?
 - Les activités, les initiatives et les messages du SLCRD sont-ils communiqués efficacement au sein du Ministère ?
- 2.2 De quelle manière la conception et la mise en œuvre des activités du SLCRD facilitent-elles ou entravent-elles son succès ?
 - Existe-t-il des pratiques exemplaires et/ou des approches en matière de conception et de prestation de programmes ou d'initiatives similaires dans d'autres ministères fédéraux, d'autres provinces et territoires canadiens ou à l'échelle internationale
- 2.3 Dans quelle mesure les méthodes utilisées pour surveiller et mesurer les progrès du Secrétariat dans l'atteinte des résultats attendus (p. ex., le Cadre des résultats et le Plan d'EE) sont-elles efficaces ?

Efficacité

- 3.1 Comment le SLCRD a-t-il contribué à la réponse du Ministère aux priorités de lutte contre le racisme, l'équité, la diversité et l'inclusion (p. ex., en lien avec l'Appel à l'action du greffier sur la lutte contre le racisme, l'équité et l'inclusion dans la fonction publique fédérale, qui consiste à promouvoir l'équité et l'inclusion dans la fonction publique et favoriser un effectif diversifié qui est vraiment représentatif de tous les Canadiens) ?
- 3.2 Dans quelle mesure le SLCRD a-t-il réussi à :
 - fournir des conseils stratégiques de haute qualité sur les approches de lutte contre le racisme, l'équité, la diversité et l'inclusion, de politiques ; d'initiatives ; et de stratégies au sein de Justice Canada ?
 - coordonner les comités consultatifs sur l'équité et la diversité du Ministère
 - sensibiliser le public aux questions liées à la diversité, à l'inclusion et à d'autres sujets connexes ?
 - promouvoir un changement dans la culture du Ministère en matière de racisme et de discrimination systémiques ?

ANNEXE B : Sources de données

Examen des documents et des données

L'examen des documents et des données a été amorcé à l'étape de la conception de l'évaluation et s'est poursuivi tout au long du processus d'évaluation, à mesure que des renseignements supplémentaires devenaient disponibles. Il a fourni de l'information pour répondre aux questions d'évaluation liées à la pertinence, à la conception et à la prestation, ainsi qu'à l'efficacité. L'examen a porté sur des documents internes et des données administratives (p. ex. documents d'administration du programme, rapports d'étape, documents de planification et de politique, données sur la formation et les sondages, documents et données des comités consultatifs, rapports financiers et études d'évaluation et de recherche), ainsi que sur des documents accessibles au public, comme des rapports de vérification, des discours du budget, des appels à l'action, des discours du Trône, des rapports ministériels sur le rendement et des rapports sur les plans et les priorités.

Entrevues avec des informateurs clés

Des entrevues semi-structurées avec des informateurs clés ont contribué à une compréhension approfondie du SLCRD. Au total, 41 entrevues ont été menées auprès du personnel du SLCRD, d'employés de Justice Canada, de la haute direction du Ministère et de représentants d'autres ministères.

Analyse de l'environnement

Six initiatives comparables ont été incluses dans l'analyse de l'environnement. La comparabilité a été déterminée en fonction du fait que ces organisations opèrent dans un contexte similaire à celui du SLCRD (p. ex., organisation du secteur public, objectifs généraux similaires). L'information utilisée pour réaliser l'analyse de l'environnement a été principalement recueillie lors d'entrevues menées auprès du personnel des initiatives concernées. Au total, neuf représentants des initiatives ont participé aux entrevues d'évaluation. Les personnes interrogées ont également été invitées à partager des documents sur leurs initiatives ainsi que des ressources sur les pratiques exemplaires pour lutter contre le racisme et la discrimination dans les organisations, lorsqu'elles étaient disponibles.