

# DIVERSITÉ SAISIR L'OPPORTUNITÉ

PATRICK MEUNIER ET JULIE BEAUDOIN  
COHORTE LINE DROUIN

## Avant-propos

Le projet « **DIVERSITÉ– SAISIR L'OPPORTUNITÉ** » est présenté dans le cadre des activités du Cercle des jeunes leaders de l'administration publique. Les auteurs, Patrick Meunier et Julie Beaudoin, gestionnaires au ministère des Transports, partagent des valeurs et préoccupations qui ont teinté le choix de leur sujet. Ils souhaitent mettre à contribution leur réflexions et actions pour faire la différence auprès de leurs employés et organisation. Dans un contexte où la main-d'œuvre se fait de plus en plus rare, ils espèrent parvenir à démontrer qu'il est souhaitable pour l'administration publique de revoir son approche afin de trouver les meilleurs talents, les garder et les faire briller.

Inspirés par Mme Line Drouin, emblème de leur cohorte, les auteurs s'engagent à faire preuve d'authenticité d'engagement, d'accessibilité et de rigueur tout au long de leur démarche.

### Patrick Meunier

Chef du service de l'ingénierie et de l'exploitation du contrôle automatisé



*« Les gens qui composent la fonction publique, ce sont des gens volontaires qui ont le souci du service tatoué sur le cœur » (PM)*

### Julie Beaudoin

Directrice du suivi des projets routiers



*« Mon travail consiste à offrir à chaque membre de mon équipe l'occasion de briller. Je dois leur donner les moyens de réussir individuellement pour qu'ensemble, ils puissent relever les plus grands défis » (JB)*

## **Diversité – Saisir l’opportunité**

Dans un contexte de pénurie de main d’œuvre, une réflexion portant sur l’opportunité d’élargir le bassin de candidats qualifiés pour occuper des postes vulnérables au sein de l’administration publique semble opportune. Il est proposé de mettre en œuvre une série d’actions concrètes favorisant l’embauche, le développement, la mobilité et la promotion des personnes allophones provenant de l’immigration.

### **CONTEXTE**

D’abord, pour mettre en contexte le sujet, des statistiques et explications en matière d’économie, d’emploi et d’immigration sont présentés, suivis des droits et obligations des employeurs et employés par rapport à la maîtrise de langue française au travail et à l’égalité d’accès à la fonction publique.

Par la suite, une revue des documents d’orientation en matière de francisation et d’égalité d’accès est réalisée. Une revue d’actualité ainsi que quelques outils et mesures sont également présentés. Ceux-ci ont inspiré les auteurs et permis de déterminer la faisabilité de certaines actions proposées.

### **EN PRATIQUE**

Pour bien comprendre les éléments de contexte et démontrer les besoins dans un cadre réel, les équipes sont présentées sommairement. Les résultats d’un sondage réalisé auprès des employés des deux équipes y sont aussi exposés.

### **ENJEUX ET OBJECTIFS**

À la suite de l’analyse des éléments de contexte et de la pratique actuelle, quatre enjeux spécifiques aux sujets du projet sont soulevés. Ces enjeux sont considérés pour identifier les objectifs à viser et pour baliser la réflexion sur le sujet. Cette démarche assure la convergence des actions proposées vers une situation souhaitée, tout en considérant le contexte et les enjeux du projet. Ils ont également comme utilité de circonscrire la portée des actions et de permettre de démontrer, à posteriori, leur atteinte ou non.

### **ACTIONS PROPOSÉES**

Une série d’actions en lien avec les enjeux et objectifs est proposée dans le cadre de ce projet. Les auteurs ont choisi des actions pouvant être mises en œuvre rapidement et dont l’impact pourra être significatif sur leur équipe.

### **STRATÉGIE DE MISE EN ŒUVRE**

Pour démontrer leur volonté d’appliquer des solutions concrètes et viables, les auteurs proposent de mettre en œuvre certaines actions au ministère des Transports, dans le cadre d’un projet-pilote. Les autres actions seront adressées aux unités concernées.

## Cadre légal

Plusieurs lois régissent les obligations des ministères et organismes publics et des employés par rapport aux enjeux liés à la maîtrise de langue française en milieu de travail et à l'égalité d'accès à la fonction publique.

### LANGUE FRANÇAISE

La *Charte de la langue française*<sup>9</sup> détermine la nécessité d'avoir une connaissance appropriée de la langue française pour occuper un poste dans l'administration publique. Cette connaissance est réputée appropriée si le candidat fait partie d'un ordre professionnel. Pour délivrer un permis, l'ordre doit s'assurer que son membre détient une connaissance suffisante et respecte les conditions de l'*Office de la langue française*. Les candidats qui ne font pas partie d'un ordre doivent satisfaire aux conditions d'admission et exigences du poste.

Selon la *Loi sur l'administration publique*<sup>10</sup>, le Secrétariat du Conseil du trésor a l'obligation d'établir, pour la fonction publique, les conditions minimales d'admission aux classes d'emploi. Il appartient aux ministères et organismes de déterminer les exigences spécifiques aux postes faisant l'objet d'un appel de candidature.

Selon la *Charte des droits et libertés de la personne*<sup>11</sup>, il pourrait « être considéré discriminatoire d'exiger la maîtrise de la langue française, si elle n'est pas nécessaire pour l'exercice d'une fonction ».

### ÉGALITÉ D'ACCÈS



La *Charte des droits et libertés de la personne*<sup>11</sup> identifie 14 motifs interdits de discrimination. La langue est un de ces motifs. Ainsi, « Toute langue parlée, incluant les accents et le degré de maîtrise de la langue » ne doit empêcher un individu d'exercer pleinement ses droits et libertés.

En vertu de la *Loi sur l'administration publique*<sup>10</sup>, c'est au Secrétariat du Conseil du trésor que revient la responsabilité d'établir des « programmes d'accès à l'égalité applicables dans la fonction publique en vue de corriger la situation de personnes faisant partie de groupes victimes de discrimination dans l'emploi ».

Pour respecter le principe d'égalité d'accès. Le gouvernement doit fournir, à tous les candidats répondant aux conditions d'admission, une chance égale d'accéder à la fonction publique. Il doit également s'assurer « de la contribution optimale, au sein de la fonction publique, des diverses composantes de la société québécoise ».

C'est la *Loi sur l'accès à l'égalité en emploi dans des organismes publics*<sup>12</sup> qui « institue un cadre particulier d'accès à l'égalité en emploi pour les groupes ciblés » tels que les personnes allophones. Les programmes mis en place permettent d'augmenter la représentation de ces groupes sans obliger l'engagement et la promotion des personnes non compétentes et sans porter atteinte aux personnes qui n'appartiennent pas à ces groupes.

## Grands titres

Les sujets de la francisation des immigrants, de leur intégration et de leur discrimination sur le marché du travail font de plus en plus les manchettes. L'espace médiatique qui leur est accordé témoigne de leur importance pour la population québécoise et démontre qu'ils sont des enjeux que l'administration publique doit considérer de façon prioritaire.



### **Québec gouverné par des Québécois de souche**

Par Geneviève Lajoie, le 19 septembre 2019.

Il y a très peu de personnel anglophone, allophone ou autochtone au sein du personnel cadre et des hauts fonctionnaires de l'administration publique québécoise.

## L'AVANTAGE *vosre journal*

### **Un plan d'actions concerté pour intégrer les nouveaux arrivants dans Rimouski-Neigette**

Par Adeline Mantyk, le 26 septembre 2019.

Le MIFI accorde une subvention de 75K\$ pour la coordination d'une table de concertation formé de 12 organismes locaux dans les milieux de l'éducation, de la santé, gouvernemental et municipal. Une des priorités de cette table est de réponse au besoin de main-d'œuvre local.



### **Une solution novatrice pour contrer le problème de la pénurie de main-d'œuvre dans la région**

Par Daniel Bastien, le 26 septembre 2019.

La Commission scolaire des Patriotes met en œuvre une stratégie de francisation afin d'accompagner les entreprises de la région à attirer, intégrer et assurer le maintien en emploi des travailleurs issus de l'immigration.

## Outils et mesures

### NORMES

#### Échelle d'évaluation – MIFI

*L'Échelle québécoise des niveaux de compétence en français des personnes immigrantes adultes*<sup>16</sup> est un outil de référence basé sur 12 jalons répartis selon trois stades (débutant, intermédiaire et avancé). Elle permet de décrire les compétences en français acquises et de rendre compte de la progression des apprentissages pour la production orale, la compréhension orale, la production écrite et la compréhension écrite. Elle facilite aussi l'établissement de normes linguistiques pour l'exercice de certains métiers et professions. L'échelle a pour objectif d'harmoniser les services de francisation offerts partout au Québec et de permettre aux personnes immigrantes de progresser dans leur apprentissage du français en s'assurant que leur cheminement réponde à leurs besoins.

ÉCHELLE QUÉBÉCOISE  
DES NIVEAUX DE COMPÉTENCE  
EN français  
DES PERSONNES  
IMMIGRANTES ADULTES

#### Normes de qualification – Fonction publique fédérale

Les *normes de qualification relatives aux langues officielles*<sup>17</sup> identifient les niveaux de compétence des langues officielles (anglaise ou française). Ils sont classés en 3 catégories (A, B et C), en plus d'une catégorie (P) liée à une maîtrise spécifique de la langue, qui inclut l'audiotypie et l'écriture sous la dictée, la rédaction professionnelle, la révision technique, la traduction et l'interprétation ainsi que l'enseignement et évaluation. Les compétences correspondent aux fonctions et responsabilités du poste (communications avec le public, prestation des services et langue de travail).

### PROFILS

#### Classification des profils – Fonction publique fédérale

Un outil de classification électronique, intitulé *Déterminer le profil linguistique des postes bilingues*<sup>18</sup>, est à la disposition des gestionnaires fédéraux pour leur permettre d'établir le profil linguistique des postes. Un rapport final imprimable présentant le profil et les fonctions qui sont associés au poste évaluer est également disponible pour les gestionnaires

### ÉVALUATIONS

#### L'évaluation complémentaire – Secrétariat du Conseil du trésor

Un examen d'habileté à rédiger en français peut être utilisée pour évaluer la qualité du discours et la qualité du français écrit pour le personnel professionnel ou technique déjà qualifié si ce critère n'a pas déjà fait l'objet d'une évaluation lors du processus de qualification. La correction de l'examen est effectuée par l'*Office québécoise de la langue française*. Le résultat sert d'indice et non d'obligation pour l'embauche.

#### Tests et auto-évaluations – Fonction publique fédérale

Des tests de compétence orale, d'expression écrite et de compréhension de l'écrit permettent d'évaluer les niveaux de compétence requis pour des postes bilingues dans la fonction publique fédérale, conformément aux *Normes de qualification relatives aux langues officielles* du Secrétariat du Conseil du trésor du Canada. Le candidat peut se préparer en utilisant l'auto-évaluation en ligne ou en format papier. Elle lui permet d'avoir une idée de la note qu'il pourrait obtenir dans les tests d'expression écrite et de compréhension de l'écrit.

## En pratique

### COMPARAISON

#### Fonction publique fédérale

Dans la fonction publique fédérale, certains postes sont classifiés afin de déterminer le niveau de compétence nécessaire à l'emploi, dans chacune des trois compétences linguistiques (compréhension de l'écrit, expression écrite et l'interaction orale). Une norme relative à la qualification des langues est considérée afin que les exigences linguistiques soient uniformes.

La compétence linguistique des candidats est évaluée au moyen de tests spécifiques mesurant cette aptitude. Pour certains postes, il est également prévu, dans le processus d'embauche, qu'une nomination puisse être possible sans détenir le niveau de compétence minimal. Le cas échéant, le candidat s'engage à parfaire ses compétences grâce à des formations aux frais de l'État.

Le gouvernement fédéral propose sur son site internet des tests et exercices afin de déterminer le niveau de compétence linguistique. Cette pratique permet de quantifier les aptitudes linguistiques requises pour un poste donné en évaluant les candidats et en leur permettant de bénéficier d'un plan de développement personnalisé.

#### Fonction publique québécoise

Dans la fonction publique québécoise, le niveau de compétence en français nécessaire à l'emploi est indiqué au moyen d'une section spécifique de la fiche standardisée de description d'emploi. Cette section permet de décrire les communications orales et écrites propres aux tâches. Puisqu'elle est descriptive, cette section ne permet pas d'établir, selon des balises uniformes et quantitatives, le niveau de compétence en français.

Les appels de candidatures doivent faire paraître la mention « posséder une connaissance du français appropriée aux fonctions » à la section « Profil recherché ». Cette mention n'est accompagnée d'aucune explication.

Pour leur part, les candidats évaluent eux-mêmes leur niveau de compétence linguistique (avancé, intermédiaire ou débutant) et le saisissent sur leur formulaire d'inscription. Lors du processus d'embauche, l'adéquation entre le niveau de compétence linguistique nécessaire aux fonctions et les compétences réelles des candidats n'est pas systématiquement vérifiée.

Les processus de dotation prévoient que certains types de fonction (poste), dont la maîtrise avancée de la langue française est requise, tels que les postes d'agent de secrétariat ou de linguiste, peuvent faire l'objet d'une évaluation complémentaire. Cette évaluation porte sur des critères qui n'ont pas été évalués lors du processus de qualification. Par exemple, pour un emploi de niveau professionnel qui a fait l'objet d'une évaluation des habiletés d'analyse lors du processus de qualification, il est possible, lors du processus de dotation, de procéder à l'évaluation du français écrit parlé par le biais de l'évaluation complémentaire. En aucun cas cette évaluation ne remet en question la qualification d'une personne. Selon la direction générale des ressources humaines du ministère des Transports, ce service est encore peu utilisé dans l'ensemble de la fonction publique.

Une fois en emploi, l'écart entre le niveau de compétence nécessaire et le niveau réel n'est pas évalué systématiquement et les plans de formation individuels ne sont pas une pratique courante. Le développement des compétences en français demeure à la discrétion du gestionnaire. Il lui revient de trouver des formations adaptées au besoin individuel de ses employés. D'ailleurs, au ministère des Transports, l'offre de formations et d'outils pour le développement des compétences en français est méconnue et n'est pas centralisée.

## En pratique

# SIECA – SERVICE DE L'INGÉNIERIE ET DE L'EXPLOITATION DU CONTRÔLE AUTOMATISÉ

### Mandat

Le ministère des Transports agit à titre de maître d'œuvre dans le dossier des radars photo. Pour ce faire, le Service de l'ingénierie et de l'exploitation du contrôle automatisé (SIECA) de la Direction générale de la sécurité et du camionnage, est responsable de l'implantation et de l'exploitation des radars photo sur l'ensemble du territoire québécois, ainsi que de l'évolution du programme québécois de contrôle automatisé, et ce, depuis 2012.

Le SIECA coordonne les activités et actions de plus de 200 employés gouvernementaux et municipaux répartis dans les 15 organisations partenaires. Il assure également la gestion contractuelle et la prestation de service des nombreux fournisseurs externes.

### Portrait de l'effectif

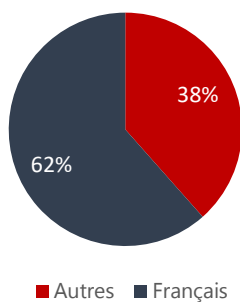
Le SIECA est composé d'employés originaires de divers pays. Conséquemment, plusieurs des employés du SIECA sont allophones et diverses stratégies sont nécessaires afin d'assurer des communications claires et efficaces, telles que la concentration des rédactions par un professionnel, l'utilisation des agents de secrétariats et du personnel administratif, l'accompagnement lors des ateliers de travail et la réalisation de réunions préparatoires systématiques pour les rencontres statutaires.



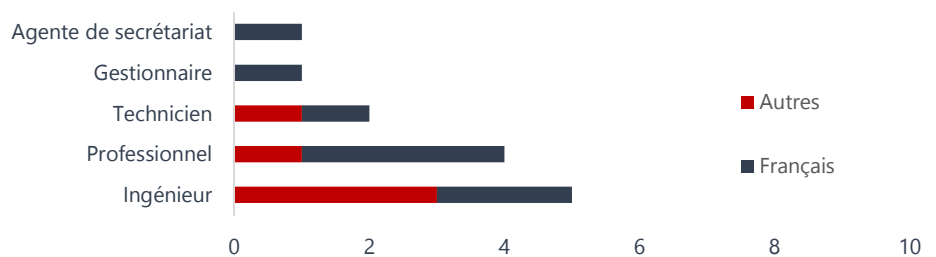
Comme pour la DSPR, les employés du SIECA détiennent des expertises variées dans un secteur très pointu. Les employés occupant un poste d'ingénieur doivent faire partie de l'Ordre des ingénieurs du Québec et détenir des connaissances et compétences très spécifiques à leur domaine d'expertise nécessaires à la

réalisation des mandats et aux opérations des radars photo. Un niveau de maîtrise avancé du français est nécessaire pour assurer la tenue de rencontre avec les hautes autorités du ministère, la rédaction de notes ministérielles d'orientation, lignes de presse, projets d'arrêtés ministérielles, devis techniques, directives et procédures d'utilisation ainsi que pour la tenue de nombreux ateliers de travail avec des policiers, des techniciens en droits ou avec les représentants des municipalités impliqués au dossier.

### Proportion des employés selon la langue maternelle



### Répartition des 13 postes du SIECA par type d'emploi et selon la langue maternelle



## Enjeux et objectifs

Les sections précédentes ont permis de contextualiser le sujet et de relever des problématiques particulières liées à l'embauche de personnes allophones dans l'administration publique. Les enjeux et objectifs, qui sont présentés plus bas, guident la proposition d'actions qui pourraient faire de cette problématique une opportunité à saisir, dans un contexte de pénurie de main-d'œuvre.

Puisque les activités de l'administration publique sont encadrées par de nombreuses lois portant sur la langue française et l'égalité d'accès. Ces obligations, qui peuvent être considérées comme des contraintes ou des leviers, impose à l'administration publique de mettre en place des mesures innovantes qui respectent le cadre légal. Ainsi, il s'avère essentiel d'Innover le plus possible à l'intérieur du cadre imposé, mais sans s'y limiter.

### ENJEU 1

Le niveau de compétence en français n'est pas établi à partir d'une méthode reconnue, contrairement à la fonction publique fédérale. Il s'agit d'un exercice subjectif, autant pour l'établissement de l'exigence, que pour la détermination du niveau de compétence d'un candidat ou un employé. Aucun barème ou auto-évaluation n'est proposé. Cette situation rend la concordance entre l'exigence du poste et le niveau de compétence du candidat difficile, tout comme l'établissement d'un plan de formation individuel. La connaissance du niveau de compétence en français visé et réel est nécessaire pour éviter de dresser une barrière inutile à l'embauche en exigeant le niveau de compétence inadéquat. Elle permet également le développement des compétences de l'employé qui lui sont nécessaires à l'exercice de ses fonctions, à sa mobilité ou sa promotion

**Objectif :**

*Établir le niveau de compétence en français exigé par le poste et connaître le niveau de compétence du candidat ou de l'employé afin de faire le meilleur choix possible et accompagner le candidat ou l'employé adéquatement dans le développement de ses compétences en français.*

## LA CONNAISSANCE DU NIVEAU DE COMPÉTENCE EN FRANÇAIS



## Actions proposées

La série d'actions proposée vise la détermination du niveau de compétence en français et l'amélioration de la qualité du français et afin de favoriser l'embauche, la mobilité et la promotion des personnes allophones dans l'administration publique.

Les auteurs considèrent que les actions identifiées par la couleur rouge peuvent être mises en œuvre rapidement. Ils souhaitent les appliquer dans leur unité, avec le soutien et la collaboration de la direction de l'analyse stratégique et du développement des compétences du ministère des Transports, pour démontrer leur faisabilité et pour développer un modèle exportable dans les autres ministères et organismes.

### ACTIONS VISANT LA DÉTERMINATION DU NIVEAU DE COMPÉTENCE EN FRANÇAIS

1. *Adoption et utilisation de l'Échelle québécoise des niveaux de compétence en français des personnes immigrantes adultes comme outil de référence unique pour l'évaluation du niveau de compétence.*
2. Adoption et utilisation d'auto-évaluation existantes, afin que :
  - a. le candidat détermine son niveau de compétence réel lors du dépôt de sa candidature;
  - b. l'employé détermine son niveau de compétence réel et l'écart avec le niveau visé;
  - c. les résultats soient exportables lorsque l'employé change de ministère.
3. Développement et utilisation d'un outil d'évaluation des besoins basée sur l'Échelle, afin que :
  - a. le niveau de compétence minimal et maximal soit révisé pour chaque catégorie d'emploi;
  - b. les gestionnaires, accompagnés par les conseillers en formation, établissent objectivement le niveau de compétence exigé pour chaque poste.

L'Échelle fait consensus et son utilisation nécessite peu d'adaptation.

L'utilisation des auto-évaluations développées par le MIFI est à privilégier.

L'outil utilisé dans la fonction publique fédérale est un bon exemple à suivre.

## Actions proposées

### ACTIONS PERMETTANT L'UTILISATION OPTIMALE DES RESSOURCES

13. En collaboration avec le MIFI et Emploi-Québec, développement d'une offre gouvernementale globale de formation pour les ministères et organismes, tel qu'indiqué dans la *Stratégie de gestion des ressources humaines 2018-2023* du Gouvernement du Québec.
14. Mise en place par le MIFI d'un guichet unique d'information pour les ministères et organismes.
15. D'ici la réalisation des actions 13 et 14, identification des conseillers qui agiront comme interface entre le ministère des Transports et le MIFI et définition de leur rôle dans l'accompagnement des employés allophones et leurs gestionnaires.
16. Création, en collaboration avec la Direction des communications, et avec l'accord du MIFI, d'une section intranet (liée à la section Formation) qui regrouperait les informations sur les ressources disponibles et la façon d'obtenir leurs services.
17. Promotion et utilisation de l'offre de formation, de mentorat et de tutorat existante au MIFI et mise en place, en collaboration avec celui-ci, de mesures facilitant la participation des employés de l'administration publique.
18. Développement par le MIFI de formations, outils et services complémentaires à l'offre existante, qui répondent aux besoins particuliers de l'administration publique (ex : vocabulaire spécifique, rédaction de document ministérielle, etc.).
19. En collaboration avec le MIFI, utilisation d'un dossier de francisation unique pour faciliter le suivi de l'évolution du niveau de compétence.

Au-delà du développement d'outils ou de mesures favorisant le développement des compétences en français, il est primordial de déployer et mettre en commun l'offre existante.

D'une part, l'administration publique à avantage à miser sur son expertise et celle de ses nombreux partenaires. D'autre part, elle a la responsabilité d'optimiser ses façons de faire.

L'effort doit donc être concentré sur le développement d'une interface commune à l'ensemble des ministères et organismes afin que les employés en bénéficient.

