



CHAMBRE DES COMMUNES
HOUSE OF COMMONS
CANADA

Comité permanent des opérations gouvernementales et des prévisions budgétaires

OGGO • NUMÉRO 126 • 1^{re} SESSION • 42^e LÉGISLATURE

TÉMOIGNAGES

Le jeudi 19 avril 2018

—
Président

M. Tom Lukiwski

Comité permanent des opérations gouvernementales et des prévisions budgétaires

Le jeudi 19 avril 2018

• (1100)

[Traduction]

La vice-présidente (Mme Yasmin Ratansi (Don Valley-Est, Lib.)): Bonjour, tout le monde. Comme nous l'avions prévu, la séance d'aujourd'hui a trait au Projet pilote sur le recrutement anonyme.

Patrick Borbey, président, Stan Lee, vice-président, et Charles Tardif, de la Commission de la fonction publique, comparaissent devant nous. Nous accueillons aussi Carl Trotter, sous-ministre adjoint du Conseil du Trésor.

Bienvenue à tous.

Monsieur Borbey, avez-vous une déclaration préliminaire à faire?

M. Patrick Borbey (président, Commission de la fonction publique): Merci, madame la présidente, de nous donner la possibilité de comparaître devant le Comité afin que nous puissions lui faire part de ce que nous avons appris pendant notre examen du recours aux demandes d'emploi anonymes et de leur incidence sur la présélection et le recrutement de personnes appartenant à une minorité visible au sein de la fonction publique canadienne. Comme vous l'avez dit, des collègues de la Commission de la fonction publique — que vous avez présentés — m'accompagnent, mais je veux également souligner le fait que je me réjouis de la présence de Carl Trotter.

[Français]

La Commission de la fonction publique et le Bureau de la dirigeante principale des ressources humaines travaillent en étroite collaboration à de nombreux dossiers. M. Trotter s'est intéressé à ce projet depuis le début. Je m'en voudrais aussi de ne pas reconnaître l'aide et le soutien de nombreux ministères et organismes qui ont participé à ce projet. C'est grâce à ce genre de partenariat que nous pouvons obtenir une perspective pangouvernementale sur des questions importantes liées à la dotation.

[Traduction]

La Loi sur l'emploi dans la fonction publique prévoit ce qui suit:

qu'il demeure avantageux pour le Canada de pouvoir compter sur une fonction publique non partisane et axée sur le mérite et que ces valeurs doivent être protégées de façon indépendante;

elle poursuit en énonçant qu'il est attendu:

qu'il demeure aussi avantageux pour le Canada de pouvoir compter sur une fonction publique vouée à l'excellence, représentative de la diversité canadienne et capable de servir la population avec intégrité.

Il s'agit d'un libellé puissant, et c'est à cause de lui que la Commission de la fonction publique du Canada considère la diversité et l'inclusion comme des éléments fondamentaux de son mandat. Par conséquent, nous sommes toujours en train d'étudier des façons novatrices d'améliorer les méthodes de recrutement. Ce projet pilote compte parmi les nombreuses activités que nous avons

entreprises dans le but de tenter d'atteindre cet objectif. Par exemple, au fil des ans, nous avons mis en œuvre une série d'outils à l'appui d'un recrutement sans obstacle. Il s'agit notamment d'une conception universelle pour l'évaluation des candidats; de programmes de recrutement ciblant l'équité en matière d'emploi; de tests corrigés par ordinateur afin d'éliminer la subjectivité; d'une formation visant à éviter les partis pris dans le cadre des processus de sélection;

[Français]

un système de recrutement qui offre le tri préliminaire automatisé et la présélection au hasard de candidats; des politiques qui offrent la possibilité de limiter le recrutement aux membres des groupes d'équité en emploi, afin d'améliorer la représentation là où des lacunes sont relevées; un formulaire d'attestation, que j'ai joint, signé par tous les gestionnaires auxquels des pouvoirs de dotation ont été délégués.

[Traduction]

À la Commission de la fonction publique, nous croyons au pouvoir de l'expérimentation pour ce qui est de stimuler l'innovation fondée sur des données probantes. Notre travail sur les demandes d'emploi anonymes est un exemple de cette expérimentation.

Vous remarquerez que j'insiste sur « anonymisation » dans le cadre de notre travail. Même si, au départ, il était question de « recrutement anonyme » — car c'était le terme reconnu à l'échelon international —, nous sommes d'avis que l'idée d'anonymiser des demandes reflète mieux l'approche que nous avons adoptée. Autrement dit, il s'agit du retrait de tous les renseignements personnels qui pourraient mener à l'identification de l'origine du candidat, plutôt que du simple fait de retirer le nom de la personne.

[Français]

J'aimerais prendre un moment pour récapituler brièvement les caractéristiques et les résultats du projet pilote.

Celui-ci comprenait 27 postes affichés au public par 17 organismes et ministères. Cette mesure nous a permis d'échantillonner plus de 2 200 candidats, dont 685, ou 31 %, se sont déclarés comme faisant partie des minorités visibles.

Dans le respect des normes de recherche, notre projet pilote a été examiné par trois spécialistes externes, soit deux membres du milieu universitaire et un spécialiste en méthodologie. En plus de nous conformer à ces normes, nous estimions que l'examen par les pairs était essentiel afin de nous assurer que les conclusions de notre projet étaient justifiées et raisonnables.

[Traduction]

Dans l'ensemble, le projet pilote a révélé qu'il n'est ni avantageux ni désavantageux d'employer la méthode de présélection anonyme dans le cas des minorités visibles. Il a également montré que l'anonymisation réduisait les taux de présélection pour tous les autres candidats. Il n'a pas été surprenant que les résultats indiquent une forte corrélation entre l'expérience précédente de travail au gouvernement et les taux de présélection pour tous les candidats.

Il existe toujours des limites lorsqu'il s'agit de méthodes de recherche. Il est considéré comme une obligation professionnelle de faire preuve d'ouverture à l'égard de ces limites; ainsi, vous remarquerez que notre rapport final en mentionnait plusieurs relativement à ce projet particulier.

• (1105)

[Français]

Il convient d'observer que, lorsque nous avons conçu notre méthodologie, nous avons tenté d'aborder expressément certaines des limites des projets de recherche précédents sur le sujet, par exemple l'utilisation de curriculum vitae fictifs et de processus de dotation fictifs. De plus, nous avons reconnu que notre projet pilote pourrait apporter un éclairage supplémentaire sur le recrutement anonyme, mais que des recherches ou du travail supplémentaires seraient nécessaires.

Notre rapport indique clairement que les résultats offrent une source supplémentaire de données, mais qu'ils ne fournissent pas une réponse complète sur l'applicabilité du recrutement anonyme à la fonction publique fédérale. En d'autres mots, l'objectif du projet pilote n'a jamais été d'être une solution miracle. Le projet a plutôt été élaboré pour contribuer aux données existantes et les compléter.

[Traduction]

En ce qui concerne les prochaines étapes, la Commission de la fonction publique entreprend une vérification officielle visant à examiner le taux de succès des groupes d'équité en matière d'emploi à des étapes clés du processus de recrutement. Cette approche nous procurera des données probantes supplémentaires, tout en éliminant certaines des limites, notamment le fait que les gestionnaires étaient au courant de leur participation au projet pilote et que nous avions affaire à des organisations qui s'étaient portées volontaires afin d'y participer. La vérification portera également sur les pratiques d'embauche afin que l'on puisse recenser les aspects qui pourraient contenir des obstacles potentiels ou qui pourraient, pour une raison ou pour une autre, être plus inclusifs.

[Français]

La Commission de la fonction publique fera part également de sa méthodologie aux ministères et organismes, qui pourraient choisir de rendre anonymes les demandes d'emploi dans leur processus de dotation.

Nous explorerons aussi les principes d'anonymisation pour savoir comment les intégrer dans la conception des changements technologiques apportés à nos systèmes de recrutement dans l'avenir.

[Traduction]

En conclusion, madame la présidente, je veux assurer le Comité du fait que la Commission de la fonction publique est pleinement engagée à l'égard de la diversité et de l'inclusion et qu'elle continuera à prendre des mesures afin de maintenir ces valeurs à l'avant-plan du recrutement et de la dotation dans la fonction publique. Par exemple, nous allons continuer à offrir des programmes de recrutement ciblés, comme l'Opportunité d'emploi pour étudiants autochtones, qui

procure à ces étudiants une expérience de travail dans la fonction publique fédérale.

[Français]

Cela nous fera maintenant plaisir de répondre à vos questions.

Merci.

[Traduction]

La vice-présidente (Mme Yasmin Ratansi): Merci.

Mesdames et messieurs les membres du Comité, nous allons poursuivre jusqu'à une heure moins quart, après quoi nous examinerons les travaux du Comité.

Nous allons commencer la première série de questions par M. Ayoub.

[Français]

Vous disposez de sept minutes.

M. Ramez Ayoub (Thérèse-De Blainville, Lib.): Merci, madame la présidente.

Messieurs, merci d'être ici encore une fois.

C'est un projet pilote intéressant.

Vous l'avez peut-être mentionné, mais d'où vient l'idée de ce projet pilote lancé dans le but d'avoir de meilleures pratiques? Savez-vous si un projet pilote de cette envergure a déjà eu lieu ailleurs au Canada ou dans le monde? Le cas échéant, comment les résultats atteints se comparent-ils aux vôtres?

M. Patrick Borbey: Merci de votre question.

Des projets pilotes et des études semblables ont été faits dans d'autres pays et même dans certaines provinces canadiennes, mais notre projet pilote est celui qui avait le plus d'ampleur et qui utilisait de vrais processus. Comme je l'ai mentionné plus tôt, pour certains de ces projets, on a utilisé des processus et des curriculum vitae fictifs. Par conséquent, ces projets ne testaient pas vraiment des processus réels avec des questionnaires réels qui prenaient des décisions de dotation à propos de cas et de candidats réels.

Je pense que notre projet est un peu plus large que ce qu'on a vu dans le passé. Nous avons quand même étudié les projets pilotes ou les autres études réalisés en Australie et en France, dont nous sommes inspirés pour concevoir notre méthodologie. Alors oui, nous avons étudié d'autres projets à l'étranger. Nos experts qui ont fait cet examen avaient eux-mêmes, dans certains cas, mené des études, mais elles étaient d'une portée très limitée.

M. Ramez Ayoub: Je vais poursuivre dans le même ordre d'idées.

Il y a sûrement des secteurs dans le domaine public où l'on veut augmenter la participation des femmes, des Autochtones ou même des hommes, car, à certains endroits, il n'y en a pas assez. On veut équilibrer les choses et faire en sorte que l'accès à l'emploi soit le même pour l'ensemble de la population.

Corrigez-moi si je me trompe, mais selon votre conclusion préliminaire du projet pilote, il n'y a pas vraiment d'avantages ou de différences, ou, s'il y en a, ils semblent être très minimes. Ces tests au moyen de cas réels mais anonymes vous ont-ils permis de tirer des conclusions dans un secteur particulier, par exemple d'en arriver à la conclusion qu'on aurait pu engager plus de femmes dans un secteur donné, ou ne vous a-t-il pas été possible d'en arriver à de pareilles conclusions?

•(1110)

M. Patrick Borbey: La méthodologie a ses limites. Nous avons vraiment ciblé les minorités visibles. Nous n'avons pas pris en considération l'équité entre les femmes et les hommes.

Nous faisons face à une complication, au Canada. En effet, il est très difficile, en français, d'anonymiser ou de déféminiser un CV ou une demande d'emploi. En anglais, c'est possible, mais en français, c'est très difficile.

M. Ramez Ayoub: Pouvez-vous nous expliquer pourquoi c'est plus difficile en français? Est-ce que c'est à cause du genre?

M. Patrick Borbey: Oui, c'est exact. Entre autres, on utilise toujours les pronoms « il » et « elle ». C'est pourquoi nous n'avons pas étudié la question de l'équité entre les hommes et les femmes. Nous nous sommes vraiment concentrés sur les minorités visibles.

M. Ramez Ayoub: Ce n'est pas infaisable. À moins que je ne me trompe, c'est un peu plus difficile, mais c'est faisable.

M. Patrick Borbey: Si vous le voulez, je vais demander à notre expert en méthodologie de répondre.

M. Stan Lee (vice-président, Surveillance et des enquêtes, Commission de la fonction publique): C'est techniquement impossible. Dans la phrase « Je suis diplômé », par exemple, s'il s'agit d'une femme, on ajoute un *e* à la fin du mot « diplômé ». Si on enlève le *e*, on sait automatiquement ce qu'on exclut. Alors, même si on faisait une anonymisation, le texte révélerait le sexe auquel la personne s'identifie.

M. Ramez Ayoub: Je comprends. Toutefois, je croyais que l'idée derrière ce test était d'enlever certains éléments et d'en arriver à une certaine uniformisation. On ferait donc un premier tri ou une première ébauche, puis on apporterait des modifications, grâce à un moyen technique ou de façon manuelle, pour que le genre des candidats ne soit pas identifiable dans les CV.

On dit toujours qu'on est objectif ou qu'on ne l'est pas. Le but serait d'être le plus objectif possible. En définitive, j'aimerais savoir si, dans des secteurs particuliers, il serait possible d'atteindre une objectivité presque totale en utilisant cet outil.

M. Patrick Borbey: La méthodologie peut être appliquée dans certaines circonstances. Nous sommes prêts à faire part de cette méthodologie aux ministères qui ont des problèmes en matière de représentation, par exemple. Comme vous le savez, dans l'ensemble de la fonction publique, les groupes couverts par l'équité en emploi sont généralement surreprésentés. Il se peut cependant que, dans certains ministères ou organismes particuliers, la représentation doive être accrue. La méthodologie pourrait certainement être appliquée dans des cas particuliers, que ce soit dans des ministères ou dans des catégories d'emploi, où l'on veut augmenter la représentation.

M. Ramez Ayoub: Je vais aborder un autre sujet rapidement. Je suis conscient que ce n'est pas nécessairement l'objet de la présente étude, mais cela touche les ressources humaines.

J'aimerais savoir si, dans la fonction publique, l'équilibre entre francophones et anglophones est un problème. La représentation à cet égard est-elle un défi?

Ici, je vais faire une présomption en disant que des gens unilingues anglophones peuvent avoir accès à un poste auquel des gens unilingues francophones ne pourront jamais avoir accès parce que leur compétence linguistique ne correspond pas au bilinguisme fonctionnel.

Est-ce que je fais erreur?

M. Patrick Borbey: En fait, les statistiques révèlent qu'il y a une légère surreprésentation des francophones au sein de la fonction publique. C'est donc dire qu'il n'y a pas vraiment de problème de représentation.

C'est aux gestionnaires de déterminer si un poste doit être classé bilingue, unilingue anglais ou unilingue français. Ce sont eux qui déterminent leurs besoins.

De notre côté, nous n'avons pas l'impression qu'il y a un problème à cet égard. Cela dit, M. Trottier veut peut-être ajouter quelque chose.

•(1115)

[Traduction]

La vice-présidente (Mme Yasmin Ratansi): Le temps est écoulé. Vous pourrez probablement répondre à cette question quand je céderai la parole aux prochains intervenants.

Monsieur McCauley.

M. Kelly McCauley (Edmonton-Ouest, PCC): Messieurs, bienvenue.

Monsieur Lee, je suis certain que vous vous êtes déjà fait dire cela: j'étais tellement enthousiaste à l'idée qu'enfin le gouvernement nous avait livré la marchandise. C'est le mauvais Stan Lee, mais je pourrais au moins dire à mes enfants que j'ai rencontré Stan Lee.

Monsieur Borbey, quelle est l'origine de ce rapport? Avait-on l'impression qu'il fallait obtenir des directives de quelqu'un? Qu'est-ce qui est à l'origine du rapport, s'il vous plaît?

M. Patrick Borbey: Je dois admettre qu'il date d'avant mon arrivée à la Commission de la fonction publique. C'est une décision qui a été prise il y a environ un an afin que l'on vérifie si le recrutement anonyme était applicable à notre administration. Elle était fondée sur des études qui avaient été menées dans d'autres pays.

Carl, je sais que vous avez pris part au processus depuis le début. Voulez-vous ajouter quelque chose?

M. Kelly McCauley: Pourriez-vous nous expliquer ce qui a entraîné sa production, s'il vous plaît? Avait-on l'impression qu'il y avait un besoin lié à une inégalité chez certains groupes, ou bien...?

M. Carl Trottier (sous-ministre adjoint, Secteur de la gouvernance, de la planification et des politiques, Bureau de la dirigeante principale des ressources humaines, Secrétariat du Conseil du Trésor): Nous nous efforçons toujours d'être en mesure de créer les meilleurs moyens de recruter les gens. Nous cherchons toujours à...

M. Kelly McCauley: Dans ce cas, qu'est-ce qui a suscité la production du rapport? Si c'est avant l'arrivée de M. Borbey, mais durant votre mandat, s'agissait-il d'une directive donnée par quelqu'un? Ou bien croyait-on...

M. Carl Trottier: Le rapport a été publié durant le mandat de M. Borbey. Sa rédaction a commencé avant, et il a été publié durant son mandat. Là où je voulais en venir, c'était que, s'il y a un doute quant à la possibilité qu'il puisse y avoir des préjugés inconscients, je pense que nous avons la responsabilité...

M. Kelly McCauley: Des doutes ont-ils été exprimés?

M. Carl Trottier: Nous ne le savions pas. Nous avons dû mener l'étude afin de pouvoir le découvrir.

M. Kelly McCauley: La raison pour laquelle je pose la question... Je pense que c'est la troisième fois que vous comparez devant nous, monsieur Borbey. Chaque fois, j'ai remarqué que le gouvernement précédent et le gouvernement au pouvoir ont tous deux fait du très, très bon travail. L'embauche dans la fonction publique est une histoire de réussite. Je me suis rendu à la Bibliothèque du Canada il y a probablement six mois. Nous montrons que les groupes désignés aux fins de l'équité en matière d'emploi — les femmes, les Autochtones, les personnes handicapées et les personnes appartenant à un groupe minoritaire visible — sont tous surreprésentés par rapport à la disponibilité au sein de la population active. Encore une fois, c'est une histoire de réussite des gouvernements précédent et actuel.

Les responsables de la Bibliothèque disent, vous savez, voici la preuve, alors je suis curieux de savoir ce qui nous a amenés à dire, eh bien, peut-être que ce n'est pas... quoique, encore une fois, le gouvernement précédent et le gouvernement au pouvoir ont fait du très bon travail à cet égard.

M. Patrick Borbey: Oui. Encore une fois, je pense que nous devons aller au-delà de certaines de ces statistiques et regarder là où se trouvent certaines des lacunes et des différences. Par exemple, lorsque je regarde nos campagnes de recrutement, je suis préoccupé par le fait que moins d'Autochtones et de personnes handicapées présentent des demandes d'inscription à nos programmes. Nous devons comprendre si des obstacles — perçus ou réels — nous empêchent d'accéder aux meilleurs bassins de talents au pays.

M. Kelly McCauley: Malgré la réduction du nombre de demandes, vos ministères font du très bon travail d'embauche, car ils affichent une augmentation à l'égard des éléments que vous avez mentionnés. Pouvez-vous nous fournir certains des renseignements qui montrent l'existence d'une réduction au chapitre des demandes?

M. Patrick Borbey: Oui.

M. Kelly McCauley: La prochaine partie, c'est qu'encre une fois, je veux déclarer — comme je vous l'ai déjà dit — que les gouvernements actuel et précédent ont fait de l'excellent travail. C'est une histoire de réussite, et elle devrait être racontée, car nous n'entendons parler que des mauvaises choses. L'embauche est une histoire de réussite. Toutefois, simplement au cas où, il y a deux ou trois mois, j'ai déposé une question à inscrire au *Feuilleton* au sujet du coût du projet, et il était de près de 200 000 \$.

Voilà où je veux en venir. Pourquoi dépenserions-nous 200 000 \$ de l'argent des contribuables, alors que la preuve indique clairement que cette histoire est celle d'une réussite et que les gouvernements actuel et précédent ont fait de l'excellent travail, que la situation s'améliore et que nous sommes sur la bonne voie? Je suis simplement curieux: avons-nous dépensé les 200 000 \$ pour atteindre un but réel sans effectuer la recherche, ou bien s'agissait-il d'un besoin réel? Quelqu'un a-t-il soulevé de réelles lacunes qui, pour je ne sais quelle raison, ne se reflètent pas dans les statistiques, ou bien s'agit-il d'une initiative en cours au gouvernement qui doit être corrigée?

• (1120)

M. Patrick Borbey: Encore une fois, il s'agit d'une initiative parmi tant d'autres que nous avons entreprises — j'en ai dressé la liste plus tôt — dans le but de veiller à ce que notre système de recrutement soit sans préjugé. La façon dont nous pouvons y arriver, c'est par l'expérimentation et l'évaluation visant à nous assurer qu'il n'y a aucun préjugé.

À mes yeux, il s'agit d'une initiative dans le contexte d'un effort global. Comme je l'ai dit, nous allons poursuivre certains travaux dans ce domaine à l'aide de méthodes de vérification, car cette

initiative n'a prouvé ni l'existence ni l'absence d'obstacles ou de discrimination dans nos pratiques d'embauche au sein de la fonction publique.

M. Kelly McCauley: J'aurais tendance à penser que les résultats et le succès prouvent qu'on fait bien les choses et que nous devrions peut-être nous concentrer sur les autres parties de l'initiative visant à encourager les demandes.

Quand vous dites que vous allez effectuer d'autres vérifications, d'un point de vue fédéral, mèneront-elles à la production d'un autre rapport qui sera semblable au rapport actuel?

M. Patrick Borbey: Il s'agira d'une vérification que nous allons effectuer à la Commission de la fonction publique, alors ce n'est pas la même chose qu'une étude de recherche. Dans le cadre de la vérification, nous allons examiner des échantillons de mesures de dotation prises dans l'ensemble de la fonction publique.

M. Kelly McCauley: Quand ce rapport sera-t-il publié?

M. Patrick Borbey: Nous sommes en train de concevoir la méthode; ce processus prendra probablement un certain temps.

Ce sera probablement l'an prochain, Stan?

M. Stan Lee: Oui.

M. Kelly McCauley: D'accord. Alors, ce ne sera pas dans bien longtemps; d'ici 12 mois?

M. Stan Lee: Ce sera un peu plus que 12 mois, selon nos estimations.

M. Kelly McCauley: D'accord.

Quand vous étiez en train de réaliser le projet pilote, certains des candidats ont été écartés, comme vous l'avez mentionné. Avez-vous joint ceux qui ont été rejetés, parce que... ou qui ne se sont pas rendus à la fin du processus du projet pilote? Va-t-on communiquer avec eux et les inviter à présenter une nouvelle demande?

M. Stan Lee: Personne n'a été désavantagé dans le cadre du projet pilote...

M. Kelly McCauley: Je n'ai pas dit « désavantagé », mais vous avez mentionné qu'il y avait... ou que le projet n'a pas permis de prouver l'existence de discrimination contre certains, mais vous avez affirmé que le taux était moins élevé dans le cas de certains candidats. A-t-on abordé les candidats ayant fait l'objet de ce taux inférieur pour leur offrir de...

M. Stan Lee: Oui. Nous avons pris des précautions pour nous assurer que nous adopterions une approche équitable dans le cadre de ce processus. L'une des choses que nous avons faites, si nous ne nous entendions pas ou qu'une personne était éliminée à la présélection, c'est demander aux gestionnaires recruteurs d'examiner de nouveau la demande avec nous et de déterminer si la personne...

M. Kelly McCauley: Mais, si une personne avait été éliminée à la présélection, aurait-elle...

La vice-présidente (Mme Yasmin Ratansi): Merci. Votre temps est écoulé.

Monsieur Blaikie, vous disposez de sept minutes.

M. Daniel Blaikie (Elmwood—Transcona, NPD): Merci beaucoup.

À mes yeux, ce qui est ressorti du rapport, c'était que, tout d'abord, l'emploi de la méthode de présélection anonyme ne présentait aucun avantage ou désavantage net, puisqu'il y avait des taux de présélection réduits pour l'ensemble des autres candidats. Pouvez-vous m'aider à comprendre comment il se fait que le taux de présélection des autres candidats soit touché par le simple fait d'avoir anonymisé les demandes?

M. Stan Lee: Nous n'avons pas vraiment de réponse à cette question. Nous devons admettre que c'est un résultat très intrigant. Nous discutons avec certains universitaires, par exemple, de ce qui pourrait expliquer ce résultat. Pour l'instant, nous n'avons trouvé aucune raison réelle et définie pour expliquer cette incidence. Toute explication serait hypothétique, à ce stade.

M. Daniel Blaikie: Cette déclaration est-elle fondée sur le fait que le taux de présélection était inférieur au taux habituel, ou bien sur une évaluation après coup des demandes qui ont été rejetées à la présélection et qui ont ensuite été évaluées de façon non anonyme et qu'il a été déterminé que nous aurions normalement accepté ces gens à la présélection?

M. Stan Lee: C'est une très bonne question. De fait, ce que vous voyez dans le rapport, ce sont les décisions initiales. Ce qui arrive aux candidats après, c'est une autre histoire, car, lorsque les gestionnaires recruteurs ne s'entendent pas, ils examinent la demande ensemble de façon factuelle afin de déterminer si la personne sera acceptée ou non.

M. Daniel Blaikie: Alors, ce que vous affirmez, c'est que le taux de présélection inférieur est fondé sur un pourcentage moyen de candidats qui auraient normalement été acceptés à la présélection, et qu'il était moins élevé qu'à l'habitude, dans ce cas-là?

M. Stan Lee: Non, c'est comparativement à la méthode habituelle. Si vous regardez le tableau, vous verrez qu'il y a deux méthodes, à gauche, c'est-à-dire la méthode habituelle, où tous les renseignements sont accessibles, et la deuxième rangée, qui est la méthode anonyme. Il s'agit d'une comparaison rigoureuse des deux méthodes.

M. Daniel Blaikie: D'accord. Alors, les mêmes candidats suivent le processus parallèle, et le taux de présélection était inférieur. Il s'agit assurément d'un résultat intéressant.

Le ministre Brison — devant notre comité ou un autre — a parlé du processus d'embauche anonyme. Il avait mentionné des renseignements provenant d'autres administrations, où l'embauche anonyme avait eu un effet salubre sur l'embauche de candidats appartenant à des minorités visibles. Avez-vous la moindre idée des raisons pour lesquelles ce programme pilote n'a pas produit des résultats comparables? Pensez-vous qu'il s'agit d'un solide contre-exemple par rapport aux autres recherches effectuées, ou bien que ces résultats ne confirment pas vraiment l'autorité des recherches effectuées dans d'autres administrations?

• (1125)

M. Stan Lee: C'est une question formidable. De fait, quand nous avons examiné la recherche, nous avons vu toutes sortes de résultats. Parfois, on observe un effet bénéfique. Dans d'autres cas, on observe un effet indésirable. En outre, les recherches sont rares. Nous avons examiné peut-être de 10 à 12 études sérieuses sur la question. Ce n'est pas beaucoup.

Ce que nous pouvons affirmer, c'est que, jusqu'ici, les chercheurs indiquent deux choses. La première, c'est que le fait que l'on observe des effets positifs ou négatifs dépend en grande partie du contexte organisationnel. Autrement dit, y a-t-il actuellement de la discrimi-

nation systémique? Si c'est le cas, dans toutes les études, on tend à observer un effet positif associé au recrutement anonyme.

L'autre, c'est le fait qu'on a mis en place ou non des politiques positives. Si de telles politiques sont en place et que l'on cache les renseignements relatifs à l'équité en matière d'emploi, cela empêche l'application de ces politiques positives. C'est là qu'on observe une réduction de l'effet.

M. Daniel Blaikie: Je pense que cela nous amène à ma prochaine question. D'une part, certains des arguments en faveur d'un processus d'embauche anonyme tiennent au désir de réduire la discrimination dans le cadre du processus d'embauche. Il y a aussi un argument positif. Si nous affirmons que nous voulons encourager un environnement d'embauche davantage méritocratique, il faut que nous retirions les éléments qui ne sont pas fondés sur le rendement pour voir des gens être acceptés.

Je me demande seulement s'il n'existe pas un argument positif en faveur de l'embauche anonyme qui soit fondé sur une tentative d'écartier des facteurs qui ne sont pas liés au rendement, et comment ce modèle interagit avec tout programme ou principe qui serait lié au fait de tenter de faire exprès pour embaucher des candidats des groupes d'équité. Avez-vous mis en place des politiques? Vous êtes-vous penché sur la façon dont vous pondérez ces diverses valeurs les unes par rapport aux autres dans le processus d'embauche?

M. Patrick Borbey: La Loi sur l'équité en matière d'emploi prévoit un certain nombre d'outils que les gestionnaires peuvent appliquer au processus d'embauche lorsqu'ils tentent, comme vous le dites, d'apporter un changement positif. Certains ministères — et certaines parties de ministères — éprouvent des difficultés en ce qui a trait à la représentation, y compris dans le cas des femmes. Par exemple, l'un des domaines au sujet desquels nous sommes préoccupés est celui des femmes en technologie. Dans le cadre de notre campagne de recrutement de diplômés du niveau post-secondaire menée cette année, nous avons préféré examiner d'abord les candidatures de personnes qui s'autodéclaraient comme étant des femmes, lorsque nous faisions des recommandations d'affectation à de nouveaux postes, car nous savons que nous avons un manque important sur ce plan: 25 % des informaticiens du gouvernement sont des femmes. Afin de tenter de refermer cet écart, nous pouvons recourir à la Loi sur l'équité en matière d'emploi dans le but de prendre certaines de ces mesures.

Encore une fois, par contre, certaines organisations pourraient probablement profiter d'un recours à la méthode anonyme, car, au bout du compte, si elles examinent leur représentation, il y a clairement un problème. Même si nous regardions certains des pays où la méthode anonyme semble donner des résultats positifs du point de vue de ses conséquences, il s'agissait de pays où le groupe qui était ciblé faisait l'objet d'une importante discrimination systémique.

Pour ce qui est des endroits où il n'a pas fonctionné, comme le mentionnait Stan... par exemple, quand les Australiens ont examiné les conséquences de l'embauche de femmes, il y a eu l'effet contraire. De fait, les gestionnaires étaient prédisposés à envisager l'embauche de femmes au moment de prendre la décision à l'égard de la présélection, et l'anonymisation a eu des répercussions négatives à cet égard.

Ce sont tous des facteurs sur lesquels nous devons nous pencher, et je pense que nous devons déterminer, au cas par cas, si l'emploi de cette technique constitue la bonne approche pour tenir compte de la situation, quelle qu'elle puisse être, au sein d'une organisation particulière.

La vice-présidente (Mme Yasmin Ratansi): Merci. Votre temps de parole est écoulé.

Nous allons céder la parole à M. Peterson pour sept minutes.

M. Kyle Peterson (Newmarket—Aurora, Lib.): Merci, madame la présidente.

Merci à tous d'être des nôtres encore une fois.

Je veux présenter un point de vue plus général sur cette question. Avant l'instauration du processus de recrutement anonyme, le ministère était clairement engagé à l'égard des buts que sont la diversité et l'inclusion. Un certain nombre d'outils étaient déjà en place, notamment la conception universelle et les programmes d'équité en matière d'emploi. Je veux me concentrer sur la formation visant à éviter les préjugés durant les processus de sélection.

Donc, une formation est déjà intégrée dans le système. Est-ce que quelqu'un peut m'expliquer brièvement quelle est la nature de cette formation?

• (1130)

M. Stan Lee: La formation concernant la diversité et l'inclusion s'adresse aux gestionnaires recruteurs et vise à leur permettre de trouver un moyen de mettre de côté leurs préjugés. Une partie de ce moyen comprend des choses concrètes comme le fait de s'assurer de disposer de ce qu'on appelle un comité de « sélection inclusive ». Il s'agit, par exemple, d'affecter au comité de sélection des personnes appartenant à une minorité visible, ce qui vous permet de passer en revue les divers critères de sélection ensemble, collectivement. Il s'agit là d'un exemple.

Un autre exemple serait de permettre ce qu'on appelle la sensibilité culturelle. Certains gestionnaires recruteurs ne savent peut-être pas que le fait de regarder une personne dans les yeux pourrait être considéré comme offensant dans certaines cultures. Nous tentons de les amener à faire abstraction de ces éléments et à se concentrer sur les réponses qui sont fournies par le candidat.

Ce sont là des exemples.

M. Kyle Peterson: Si on regarde les résultats de l'étude et ce qui existait avant, peut-on en déduire que les outils déjà en place étaient adéquats pour ce qui est d'atteindre le but qu'un processus de recrutement anonyme permet également d'atteindre? Est-ce là une déduction exacte, ou bien les données sont-elles insuffisantes pour que l'on puisse faire cette déduction?

M. Patrick Borbey: Je ne pense pas que nous puissions conclure que les approches et les outils dont nous disposons sont suffisants. Nous mettons constamment à l'essai de nouvelles approches pour voir ce qui fonctionne et ce qui ne fonctionne pas.

Nous avons également tenu des consultations avec les groupes d'employés qui représentent les minorités visibles, les Autochtones et les personnes handicapées, et ils ont formulé un certain nombre de recommandations qu'ils nous ont adressées en ce qui a trait à la façon dont nos systèmes ou processus peuvent être améliorés davantage. Par exemple, nous avons écouté un nombre très important de commentaires sur la façon dont les besoins en mesures d'adaptation étaient abordés à l'étape du recrutement, et nous avons été en mesure de constater que nos processus agissaient en fait comme des obstacles. L'an dernier, nous avons mené un exercice de rationalisation, où nous avons examiné notre approche relative aux mesures d'adaptation, et nous avons réduit le nombre d'étapes d'environ la moitié. En conséquence, nous avons été en mesure d'évaluer aux fins du recrutement de diplômés de niveau post-secondaire des candidats qui avaient déclaré avoir besoin d'une mesure d'adaptation en même temps que nous avons évalué d'autres candidats.

Voilà un exemple d'amélioration continue. Nous ne prétendons pas être parfaits.

M. Kyle Peterson: Non, non; ce n'est qu'un autre outil.

Nous savons que vous rendez des comptes au Parlement. Si je vous demande si les pratiques d'embauche de la CFP sont exemptes de préjugés, êtes-vous en mesure de répondre à cette question?

M. Patrick Borbey: Sous le régime de la Loi sur l'emploi dans la fonction publique, tout à fait, c'est le but que nous devons tenter d'atteindre: des processus de sélection exempts de préjugés, selon des principes non partisans fondés sur le mérite et tous les principes associés à la loi. C'est la nature de notre mandat. Y sommes-nous arrivés? Le faisons-nous constamment dans l'ensemble du système, qui compte environ 200 000 employés dans plus de 80 organisations? Non, nous ne sommes pas parfaits. Voilà pourquoi nous voulons continuer à nous améliorer. C'est aussi la raison pour laquelle nous avons affirmé que nous allions procéder à une vérification afin de voir ce que nous pourrions découvrir d'autre au sujet de ce qui se passe et de la façon dont ces divers groupes sont touchés tout au long du processus de recrutement.

M. Kyle Peterson: Concernant le cadre de vérification qui est en train d'être conçu, d'après ce que je pense vous avoir entendu dire, nous ne sommes pas en position de savoir exactement quand...

M. Patrick Borbey: Oui. Il faudra environ un an après que nous aurons terminé la conception. Nous pourrions probablement rendre compte des conclusions à la fin du printemps de l'an prochain.

M. Kyle Peterson: Merci de cette réponse.

Ce test, en soi, comportait-il des lacunes ou des limites? Les participants savaient qu'ils y participaient. Ils y participaient volontairement. Cela a-t-il pu fausser les résultats? Y a-t-il un moyen de le vérifier? Le cas échéant, je suppose que cela a été vérifié.

M. Patrick Borbey: Nous avons reconnu les limites. Notre méthode a fait l'objet d'un examen par trois experts de l'extérieur, et les résultats ont également été examinés. Ils ont confirmé que ces éléments étaient les limites. Toutefois, dans le cadre de notre étude, nous avons également éliminé certaines limites d'autres projets menés précédemment. J'ai mentionné, par exemple, l'utilisation de processus réels, de candidats réels et de demandes réelles, plutôt que les versions fictives qui ont été utilisées, dans certains cas, où il ne s'agissait que d'un exercice sur papier. Nous sommes allés au-delà des limites, mais il y en a encore en ce qui a trait à notre méthode.

M. Kyle Peterson: D'accord. Au départ, vous l'appeliez le Projet pilote sur le recrutement anonyme, puis vous avez changé le nom pour des raisons évidentes. La portée du projet pilote a-t-elle changé une fois que vous avez commencé? Était-il déjà prévu que toutes ces caractéristiques, comme le nom, l'adresse, les langues parlées et tout cela allaient être exclus, ou bien s'agissait-il d'un processus qui se déroulait au fur et à mesure?

• (1135)

M. Patrick Borbey: Dans le cadre de certains des projets de recherche ou d'expérimentation précédents qui ont été réalisés ailleurs, seul un certain nombre de champs de renseignements ont été retirés. Nous estimions que cela permettait encore à l'évaluateur — au gestionnaire recruteur — de supposer ou de découvrir l'origine de la personne. Voilà pourquoi nous sommes allés un peu plus loin. Nous avons étudié l'ensemble des divers facteurs et avons décidé d'anonymiser tous les renseignements. Dans l'exemple du CV et de la demande figurant au dos de l'étude de recherche, vous pouvez voir la quantité d'information qui a été caviardée en conséquence.

M. Kyle Peterson: D'accord.

Madame la présidente, combien de temps me reste-t-il?

La vice-présidente (Mme Yasmin Ratansi): Il vous reste une minute.

M. Kyle Peterson: Très bien.

Il y a certaines qualités — disons des qualités personnelles — qui peuvent être des compétences indispensables pour le poste. Comment prenez-vous ce genre de choses en considération?

M. Patrick Borbey: C'est une excellente question, et je dois admettre que nous avons eu un peu de difficulté à ce chapitre. Par exemple, disons qu'un candidat est allé à l'Université Harvard. Cette personne a donc probablement des compétences qui seraient utiles à avoir au sein du personnel. Cependant, le fait que vous ayez étudié à Harvard ne veut pas dire que vous êtes caucasien. Vous pourriez très bien appartenir à une minorité visible. Peut-être êtes-vous un étudiant étranger qui va tout bonnement à Harvard. Mais, au bout du compte, nous avons dû supprimer ce genre d'information parce qu'il est facile de deviner qu'une personne appartient à une minorité visible si elle a étudié à une université à l'étranger où il y a peu de caucasiens. Cela risque évidemment d'être un facteur pris en considération dans la décision, alors nous avons dû éliminer cela dans l'ensemble.

Lorsque nous aurons, dans l'avenir, la technologie pour sélectionner électroniquement les candidats, tout ce qui sera important sera que vous ayez une maîtrise en biologie, par exemple.

La vice-présidente (Mme Yasmin Ratansi): Merci.

Nous sommes rendus à la période de questions de cinq minutes.

M. McCauley partage son temps avec M. Blaikie.

M. Kelly McCauley: Merci.

J'ai une question pour vous, monsieur Borbey. Vous avez répondu à la question de M. Peterson ou peut-être de M. Blaikie en parlant des problèmes ou des situations qui peuvent se poser. Mais comment pouvez-vous déterminer les situations qui peuvent se poser quand vous n'êtes pas sûr qu'elles existent?

Je comprends ce que vous essayez de faire, mais il semble que les résultats montrent très clairement que le gouvernement fait un excellent travail. Je suis prêt à vous féliciter, mais j'ai pour ainsi dire l'impression que vous avez dépensé 186 000 \$ de l'argent des contribuables seulement pour prouver que le gouvernement sait ce qu'il fait. Nous en avons déjà discuté. On dirait presque que ce projet veut résoudre un problème qui n'existe pas. C'est comme si vous essayiez de prouver qu'il y a un problème alors que ce n'est peut-être pas le cas.

Je me dis que nous devrions peut-être chercher à régler les problèmes connus en matière d'embauche au lieu de vouloir cerner des circonstances qui n'existent peut-être pas.

M. Patrick Borbey: Madame la présidente, je ne suis pas sûr de comprendre la question. Le fait est que...

M. Kelly McCauley: C'est comme si nous avions une solution, mais pas de problème. Je me répète, mais le gouvernement a fait un excellent travail, et je vous en félicite. Le gouvernement actuel ainsi que le gouvernement précédent ont fait un très bon travail en ce qui concerne le recrutement des groupes désignés aux fins de l'équité en matière d'emploi. D'après ce que nous avons entendu, le projet semble avoir révélé qu'il n'y avait pas vraiment de problème; j'ai donc l'impression que vous vous entêtez à chercher un problème fictif. Cela m'amène à me demander s'il ne serait pas mieux d'axer nos ressources et nos efforts sur autre chose.

M. Patrick Borbey: Lorsque j'ai mentionné les situations dont il faut tenir compte, je voulais dire que chaque ministère et chaque administrateur général a la responsabilité d'examiner les pratiques d'embauche au sein de son organisation afin d'évaluer la représentation des groupes désignés. Même si le taux de représentation est satisfaisant dans la fonction publique en général, cela ne veut pas dire qu'il est impossible que certains groupes soient sous-représentés au sein de certaines organisations...

M. Kelly McCauley: Dans ce cas, pourquoi ne pas simplement demander à la Bibliothèque du Parlement de nous fournir des données ventilées à ce sujet? J'ai déjà pu obtenir une ventilation des données pour l'ensemble de la fonction publique, et j'aurais aussi pu obtenir des données ventilées pour chaque ministère. Ce serait facile de voir où il y a des lacunes pour ensuite axer nos efforts sur l'organisation problématique au lieu de...

M. Patrick Borbey: Tout ce que j'ai dit, c'est que la méthodologie peut être appliquée par les ministères qui souhaitent, s'ils le désirent, augmenter la représentation de certains groupes visés s'ils soupçonnent que des préjugés inconscients influencent les décisions en matière de dotation. Nous sommes prêts à diffuser la méthodologie, mais nous n'allons pas forcer les gens à l'appliquer.

M. Kelly McCauley: Devrait-on forcer les organisations, dans la mesure où on juge que le projet sur le recrutement anonyme...?

• (1140)

M. Patrick Borbey: Au fil des ans, nous avons mis en place un système de dotation décentralisé et fortement axé sur la délégation. La Commission joue un rôle de surveillance, mais il ne lui appartient pas d'imposer un fonctionnement aux ministères.

M. Kelly McCauley: D'accord, j'accepte votre réponse.

M. Patrick Borbey: Cependant, nous menons, par exemple, des audits pour vérifier si les ministères devraient faire un peu plus d'efforts ou si nous devrions nous pencher peut-être un peu plus sur certaines questions.

M. Kelly McCauley: Avez-vous déterminé quels ministères doivent s'améliorer?

M. Patrick Borbey: Ce n'était pas le but du projet.

M. Kelly McCauley: En dehors du cadre du projet, avez-vous déterminé quels ministères doivent s'améliorer?

M. Patrick Borbey: Je crois que je peux dire que nous examinons constamment les données sur la représentation afin de pouvoir discuter avec les administrateurs généraux lorsqu'il y a des lacunes évidentes. Nous les encourageons à prendre des mesures proactives pour combler certaines de ces lacunes.

M. Kelly McCauley: D'accord.

Monsieur Blaikie, vous pouvez y aller.

La vice-présidente (Mme Yasmin Ratansi): Il vous reste une minute et demie, monsieur Blaikie.

M. Daniel Blaikie: J'aimerais seulement poser une question à propos de l'embauche. Évidemment, même si vous mettez en oeuvre d'excellentes pratiques d'embauche, vous êtes limités par le bassin de candidats que vous avez. Je me demandais simplement dans quelle mesure, dans le cadre du projet, on avait tenté de déployer des efforts afin de favoriser un bassin de candidats initial plus diversifié avant de mettre en oeuvre ce processus d'embauche pour améliorer les pratiques en matière de dotation. Je voulais aussi savoir si vous aviez analysé, dans votre étude, la composition du bassin de candidats initial ou si vous avez seulement examiné le processus d'embauche des personnes qui ont tout bonnement posé leur candidature.

M. Stan Lee: Chaque année, nous menons un certain nombre d'activités d'extension ciblant des groupes désignés. Cela s'inscrit dans notre effort global pour que les gens soient au courant des débouchés et que les membres des groupes désignés soient motivés à poser leur candidature. Nous disposons aussi de profils de carrière et de divers inventaires axés sur les groupes désignés aux fins de l'équité en matière d'emploi.

La chose que vous avez mentionnée fera aussi l'objet d'un audit. Je parle de ce qui se passe au moment de la présélection des postulants initiale ainsi que des étapes clés du processus d'embauche après la présélection.

La vice-présidente (Mme Yasmin Ratansi): Merci.

Madame Mendès.

[Français]

Mme Alexandra Mendès (Brossard—Saint-Lambert, Lib.): Merci beaucoup, madame la présidente.

Merci à vous tous de votre présence.

[Traduction]

Il y a une chose qui me laisse perplexe. Je ne vois pas du tout ce qu'on veut dire par « screen-in rates ». Je n'ai pas réussi à trouver l'équivalent en français.

M. Patrick Borbey: À la toute première étape du processus de sélection, une fois qu'un postulant a envoyé sa demande, les questionnaires, avec l'aide des spécialistes en ressources humaines doivent cerner les candidats qui, dans le bassin de 500 candidats, disons, ont les qualifications et l'expérience essentielles pour le poste. Ensuite, on passe à la prochaine étape. C'est ce qu'on appelle la présélection. À cette étape, il n'y a pas de test, ni individuel ni collectif, ni d'entrevue. Les entrevues se font généralement plus tard dans le processus. Bien sûr, il y a aussi toujours les références à la fin. Ce sont les diverses étapes du processus.

Donc, au tout début du processus, on détermine que 200 postulants dans un bassin de 500 candidats possèdent l'expérience demandée, et les 300 autres ou peu importe combien il en reste, non. Ce sont les gestionnaires de la dotation en personnel qui prennent cette décision.

Mme Alexandra Mendès: Je comprends ce que vous voulez dire par présélection.

[Français]

Merci beaucoup. Cela nous aide à clarifier les propos.

Monsieur Lee, j'aimerais faire un bref commentaire concernant le genre en français. Vous avez donné l'exemple de la phrase « Je suis diplômé » où le mot « diplômé » peut prendre un *e* à la fin. C'est exact, mais vous pouvez aussi changer la phrase à « Je détiens un diplôme de ». Il y a donc des façons de contourner les règles du français. Je pense que la langue est très riche et que nous pouvons contourner les règles.

Je comprends très bien le propos et l'objectif de votre étude, ainsi que la responsabilité que vous vous donnez de vérifier si vos pratiques sont valables et si elles portent des fruits. Je comprends aussi un peu le sens des questions de M. McCauley. Généralement, ce dernier évalue l'approche du gouvernement et trouve que la fonction publique est très proactive en matière de recrutement de la diversité. Appelons cela la diversité, pour éviter de désigner seulement un groupe ou un autre.

Nous pouvons nous questionner sur les éléments que vous éliminez dans ce projet pilote, par exemple la connaissance de langues étrangères. Je me pose la question parce que, pour plusieurs

postes de la fonction publique, c'est utile de connaître des langues étrangères. Je ne parle pas juste des langues officielles que sont l'anglais et le français. Je parle de connaître des langues étrangères. Par exemple, si on travaille à Affaires mondiales Canada, il est clair que c'est important de connaître des langues étrangères.

Pourquoi avez-vous éliminé cet élément?

● (1145)

M. Patrick Borbey: Encore une fois, c'était pour nous assurer que la méthodologie était aussi juste que possible. Cependant, si c'était un poste où la connaissance de langues étrangères était clairement indiquée comme un atout, ce n'était pas éliminé par le processus.

Mme Alexandra Mendès: D'accord, je comprends. Ces éléments n'étaient pas éliminés dans tous les cas. C'était ciblé selon le poste.

M. Stan Lee: En effet, comme l'a dit le président, c'est ce qui s'est passé. Lorsqu'un élément particulier faisait partie de l'énoncé des critères de mérite, nous ne faisons pas le caviardage.

Mme Alexandra Mendès: D'accord. Donc, si cela faisait partie de la description du poste, cela restait dans le test.

M. Stan Lee: Tout à fait.

Un autre exemple est celui d'un poste technologique où l'on doit être un expert dans l'analyse de l'eau des Grands Lacs. Si un candidat avait cette expérience pour le lac Érié, nous ne caviardions pas le nom du lac Érié. Cela voulait dire potentiellement que si quelqu'un avait fait le même genre de travail au lac Titicaca, cet élément était révélé quand même, même si nous savons que c'est au Pérou. Alors, tout dépend des qualifications.

Mme Alexandra Mendès: D'accord. C'était juste pour centrer un peu plus cela.

Je reviens encore une fois sur le constat que vous avez fait. Vous avez dit que, dans le projet pilote, il y avait peut-être eu une diminution des taux de présélection. J'aimerais comprendre pourquoi.

M. Stan Lee: Nous n'avons pas vraiment de réponse à cette question. C'est quand même assez intéressant. Ce que d'autres études ont suggéré — d'après moi, elles n'ont pas réussi à le démontrer —, c'est que lorsqu'on élimine des éléments d'information, il devient difficile de déterminer qualitativement quelle est l'ampleur ou la profondeur de l'élément d'expérience.

Dans le cas de la fonction publique, c'est encore plus important parce que, pour justifier l'inclusion d'un candidat, il faut être convaincu que la personne satisfait à l'énoncé des critères de mérite. S'il manque beaucoup d'information, c'est plus difficile de le faire.

Mme Alexandra Mendès: Cela revient un peu à ce que je disais tout à l'heure.

Merci.

[Traduction]

La vice-présidente (Mme Yasmin Ratansi): Monsieur Kelly, vous avez cinq minutes.

M. Pat Kelly (Calgary Rocky Ridge, PCC): Je ne crois pas que j'aurai besoin des cinq minutes au complet. J'ai seulement deux ou trois choses à dire. Je crois que la journée s'annonce chargée pour nos collègues de l'autre côté, vu leurs déplacements et leur congrès qui s'en vient. Je ne vais donc pas m'éterniser.

Je suis d'accord avec M. McCauley: à la lumière des données, il semble vraiment que le gouvernement réussit très bien, globalement, en ce qui concerne l'embauche des groupes désignés dans l'étude. Les Canadiens devraient être fiers du fait que leur gouvernement au fil du temps, peu importe le parti au pouvoir, a réussi à atteindre une telle représentation de femmes, d'Autochtones, de personnes handicapées et de membres des minorités visibles dans la fonction publique. Il est peut-être louable d'entreprendre une étude pour vérifier si le nom des gens peut vraiment entraîner un préjugé, mais l'enfer d'un déficit de 18 milliards de dollars est pavé de bonnes intentions qui s'accumulent, une à la fois, jusqu'à ce que nous ayons ce genre de dépenses exorbitantes.

C'est vrai que nous avons, en tant que pays, fait beaucoup de chemin à ce sujet. Nous devons toutefois être prudents et ne jamais errer ou faire marche arrière. Je crois que nous avons de quoi être fiers, mais j'aimerais maintenant que le Comité puisse se pencher sur un autre sujet.

M. Patrick Borbey: Je veux préciser qu'il est question ici autant de la fonction publique d'aujourd'hui que de celle de demain. Nous sommes au beau milieu d'un renouvellement assez important dans la fonction publique. Au cours des prochaines années, nous allons assister à un grand nombre de départs. Nous devons donc saisir l'occasion d'attirer les meilleurs talents du pays, autant sur le plan de l'expérience et des compétences qu'en ce qui concerne la représentation des groupes du Canada, y compris la représentation géographique. C'est pourquoi nous croyons que ce projet est un investissement important si nous voulons que la fonction publique de demain que nous désirons devienne une réalité.

J'ai déjà dit au Comité que je suis préoccupé du fait que nous n'attirons pas suffisamment de candidats de certaines catégories. Cela me préoccupe, parce que nous avons un bon taux de représentation aujourd'hui, mais il n'est pas sûr que ce sera aussi vrai demain. Les choses peuvent changer très rapidement, à mesure que de nouveaux fonctionnaires feront leur entrée dans la fonction publique au cours des prochaines années. Donc, voilà pourquoi il est important d'étudier ces questions et de nous assurer que nos processus ne laissent aucune place aux préjugés, qu'ils fonctionnent, qu'ils sont transparents et qu'ils sont au service de tous les Canadiens.

• (1150)

La vice-présidente (Mme Yasmin Ratansi): Merci.

[Français]

Monsieur Drouin, vous avez la parole pendant cinq minutes.

[Traduction]

M. Francis Drouin (Glengarry—Prescott—Russell, Lib.): Merci, madame la présidente.

J'aimerais remercier le Comité d'avoir entrepris cette étude. Je crois que cela devrait se faire plus souvent. C'est un pas dans la bonne direction. Ce que je veux dire, c'est que tout critère que nous pouvons mesurer est une bonne chose pour nous, les parlementaires, puisque cela nous aide à comprendre la situation. Contrairement à mon collègue M. McCauley, je ne crois pas qu'il faut attendre que les Oilers d'Edmonton soient éliminés des séries avant de vérifier comment ils s'en sortent.

Des voix: Ah, ah!

M. Francis Drouin: Il faut être proactif.

[Français]

Bref, je remercie le Comité.

Je ne sais pas si je vais prendre toutes les cinq minutes, mais j'aimerais vous poser une question concernant votre étude.

Je reçois souvent la même plainte de mes concitoyens, surtout de membres de minorités visibles: ils ont accès aux emplois de la fonction publique, mais une fois qu'ils en ont un, ils ne sont pas capables d'obtenir de promotion.

Est-ce que cette étude s'est penchée sur la question des promotions à l'interne?

M. Patrick Borbey: Non. L'étude s'est seulement penchée sur des processus externes, c'est-à-dire sur l'accès à la fonction publique.

Je suis d'accord avec vous, car nous recevons aussi ce genre de commentaires. Certains membres de groupes d'équité en matière d'emploi sentent que leur avancement professionnel n'est pas aussi facile que celui d'autres personnes. Nous devons examiner les mesures en place pour nous assurer que les gens ont accès à de la formation et aux programmes de développement. Nous devons aussi nous assurer que les processus internes, comme ceux qui déterminent qui peut devenir gestionnaire, ne comportent aucun préjugé et favorisent également tous les candidats. Il s'agit d'un élément à surveiller.

M. Francis Drouin: Malheureusement, j'ai manqué une partie de la réunion. Quelle sera la prochaine étape de ce projet pilote? Qu'allez-vous faire dans les prochains mois ou les prochaines années?

M. Patrick Borbey: Il y a trois étapes à venir.

Premièrement, comme je l'ai mentionné, nous sommes prêts à faire part de la méthodologie de notre projet pilote aux ministères qui veulent l'appliquer là où ils pensent qu'il y a peut-être un problème de représentation de certains groupes. Nous sommes donc prêts à leur faire part de la méthodologie.

Deuxièmement, nous allons examiner les réponses technologiques. Si la présélection est faite de façon numérique, par exemple, on éliminerait l'intervention humaine. Ce serait donc un processus complètement absent de préjugés.

La troisième étape, et c'est la plus importante, consiste à faire une vérification complète, au cours de la prochaine année, en vue de mesurer le taux de succès de différents groupes d'équité en emploi dans les processus de dotation.

M. Francis Drouin: D'accord.

Je veux m'assurer de bien comprendre le processus numérique. Dites-vous que le processus de sélection de candidats ou de candidates se ferait entièrement de façon numérique, même en ce qui concerne l'entrevue?

M. Patrick Borbey: Non.

M. Francis Drouin: Ce serait donc seulement pour filtrer les candidatures.

M. Patrick Borbey: Oui. Par exemple, nous avons parlé de la question des femmes par opposition aux hommes. Si nous avions un outil numérique, il n'y aurait aucun problème, c'est-à-dire que le programme n'établirait pas le genre, il ne détecterait nulle part dans la demande les « ée ». Ce ne sont pas des solutions qui existent présentement, mais nous les incluons dans la définition de notre projet pour notre prochaine plateforme de recrutement. C'est un exemple de solution qui pourrait s'appliquer.

Nous pourrions aussi avoir des solutions en ce qui a trait à l'examen. Après le premier tri, nous pourrions demander aux 200 ou 300 candidats présélectionnés de passer un test par l'entremise d'outils numériques, notamment sur Internet. Cela permettrait encore une fois de réduire le nombre de candidats et de ne retenir que ceux qui devraient être convoqués en entrevue par un gestionnaire.

M. Francis Drouin: C'est super, merci beaucoup.

Je suis entièrement d'accord avec vous. Il faut examiner les processus en place en ce moment, parce qu'il faut attirer les gens de ma génération si on veut les former pour qu'ils deviennent gestionnaires, sous-ministres adjoints, directeurs ou quoi que ce soit.

M. Patrick Borbey: Il faut des gens qui pourront me remplacer aussi.

M. Francis Drouin: En effet. Ces gens doivent commencer quelque part.

Merci beaucoup de votre travail.

[Traduction]

La vice-présidente (Mme Yasmin Ratansi): Monsieur Blaikie, vous avez la parole pendant trois minutes.

Vous n'avez plus de questions? D'accord.

Monsieur Jowhari, je crois que vous aviez une question.

M. Majid Jowhari (Richmond Hill, Lib.): Oui.

• (1155)

La vice-présidente (Mme Yasmin Ratansi): Vous avez la parole pendant sept minutes.

M. Majid Jowhari: D'accord.

Merci aux témoins.

Dans le dernier rapport qui a été déposé, il y a des différences marquées dans les données statistiques des tableaux ou des catégories visées par l'étude. J'ai vu qu'il y avait 27 postes et 17 ministères. J'ai réussi à identifier de quels ministères il s'agissait. Pour ce qui est des postes, j'ai réussi à identifier la catégorie professionnelle, puis la classification de chacune.

Par exemple, j'ai trouvé AS1 et AS2 pour la catégorie de l'administration et du service extérieur. Pouvez-vous nous donner un exemple du genre de poste dont il s'agit, de façon générale? J'imagine que je pourrais aussi faire une recherche sur la classification AS1 pour avoir une idée de la portée... Cela m'aiderait, parce que j'aimerais creuser un peu plus du côté des écarts importants que j'ai relevés au chapitre des données, mais j'aimerais d'abord comprendre de quel type de postes il s'agit.

M. Charles Tardif (directeur, Division de l'analyse de données, Commission de la fonction publique): Si vous le désirez, je pourrais passer en revue toutes les catégories pertinentes.

M. Majid Jowhari: De façon générale, s'agit-il de postes de premier échelon, de postes de direction ou de postes d'analyse? Je veux comprendre quel était le niveau des postes et pourquoi on a choisi ceux-là en particulier.

M. Charles Tardif: Pour ce processus, nous voulions avoir une bonne représentation des emplois présentement offerts au gouvernement. Nous voulions, comme vous l'avez mentionné, des postes de premier échelon ainsi que des postes de direction et des postes dans d'autres catégories.

Nous avions un certain nombre de postes d'adjoints administratifs. Vous avez mentionné le groupe AS: il s'agit de postes d'adjoints administratifs. Nous avions aussi des postes de biologistes, d'ingénieurs et d'économistes. Nous avions aussi des gens travaillant dans des métiers de tous genres. Notre objectif était de représenter toutes ces catégories d'emploi. C'est pourquoi il y a beaucoup de différences dans les tableaux à la page 13 que vous avez mentionnés.

M. Majid Jowhari: Vous avez choisi cinq catégories professionnelles. Pouvez-vous me dire, dans l'ensemble, combien il existe de catégories professionnelles? Vous en avez choisi cinq sur combien? Sur 100 ou sur 10?

M. Charles Tardif: Cinq sur six. La seule catégorie que nous n'avons pas utilisée est celle des cadres.

M. Majid Jowhari: Très bien. Donc, vous avez utilisé près de 90 % des catégories professionnelles. Qu'en est-il des 27 postes qui font partie de ces catégories? De quel pourcentage parle-t-on?

M. Charles Tardif: C'est une bonne question, mais je n'ai pas de réponse...

M. Majid Jowhari: Ce n'est pas grave. Peut-être pourriez-vous nous informer et nous transmettre l'information?

M. Charles Tardif: Oui.

M. Majid Jowhari: Dans l'ensemble, on peut donc dire que nous nous sommes penchés sur la plupart des catégories professionnelles. Nous abordons la question d'un point de vue général, ainsi qu'à différents échelons avec les classifications.

Prenons le tableau 6 en particulier. Si on compare la méthode traditionnelle à la méthode anonyme, on voit que le taux de présélection dans la colonne Exploitation chute de 46,3 % à 36 % pour la méthode anonyme. Selon moi, il s'agit d'une différence statistique importante. La différence moyenne pour les autres catégories professionnelles n'est en moyenne que de 3 à 5 %. Pourquoi y a-t-il une différence si importante pour cette catégorie? Si on compare le tableau 6 au tableau 8 sur l'appartenance à une minorité visible, on voit qu'il n'y a pratiquement aucune différence statistique. J'essaie de comprendre. Pourquoi y a-t-il une différence statistique aussi grande pour cette catégorie? Pourquoi ne voit-on pas la même chose lorsqu'il s'agit des minorités visibles?

M. Charles Tardif: Dans l'ensemble, cela dépend de la taille de l'échantillon. D'ordinaire, plus l'échantillon est important — plus il y a de candidats —, plus il est facile de prédire la bonne information. Lorsque la taille de l'échantillon est très faible, il est moins évident d'expliquer ou de cerner les différences importantes.

M. Majid Jowhari: Quelle était la taille de l'échantillon? Était-ce suffisant, à votre avis?

M. Charles Tardif: Si vous vous rendez à la page 13, il n'y a eu qu'un seul processus de dotation pour la catégorie Exploitation. C'est beaucoup moins que toutes les autres. Comme vous pouvez le voir, il n'y a eu que 87 postulants.

M. Majid Jowhari: D'accord.

M. Charles Tardif: C'est beaucoup moins, par exemple, que dans la catégorie Administration et service extérieur, où il y avait des centaines de postulants. Voilà ce qui explique la différence.

M. Majid Jowhari: Merci.

Dans votre dernier rapport, juste avant la conclusion, il y a une section sur les défis, pour utiliser cette expression, du projet pilote. Vous en énumérez cinq, entre autres que le processus s'est révélé très laborieux.

Vous proposez d'automatiser une partie du processus, et je sais qu'on projette d'entamer une autre étude dans l'avenir. Quelles leçons pouvons-nous tirer de votre étude afin d'aplanir dans l'avenir au moins une partie des difficultés que vous avez énumérées ici. Nous voulons éviter d'avoir à dépenser 250 000 \$ de plus, ou du moins nous assurer que nous pourrions tirer énormément d'avantages de cet investissement.

• (1200)

M. Patrick Borbey: Oui. Nous avons réussi à tirer des leçons, comme le fait qu'il est beaucoup plus laborieux que nous l'imaginions d'anonymiser les renseignements des postulants et de veiller à ce que cela soit fait de façon uniforme pour les 2 200 — imaginez un peu — demandes d'emploi. C'est beaucoup de demandes. Cela a aussi retardé dans une certaine mesure le processus. Nous voulons tous nous assurer que nos processus de recrutement sont aussi efficaces que possible. C'est donc pourquoi nous envisageons d'utiliser la technologie pour alléger une partie du processus.

M. Majid Jowhari: Au bout du compte, comment résumeriez-vous les résultats? Je sais que vous avez présenté votre conclusion et vos commentaires dans votre exposé, mais pouvez-vous répondre simplement à cette question par oui ou non: avons-nous un problème?

M. Patrick Borbey: Avons-nous un problème? Le but de l'étude n'était pas de déterminer s'il y avait un problème de discrimination dans la fonction publique. Notre objectif était de déterminer si l'utilisation d'une technologie, d'un outil ou d'une approche d'anonymisation avait une incidence sur les taux de présélection. La présélection était le seul sujet de l'étude.

M. Majid Jowhari: Alors, est-ce que cela a un impact sur les taux de présélection?

M. Patrick Borbey: Eh bien, au bout du compte, nous avons conclu que non. L'anonymisation n'a aucune incidence, ni positive ni négative, en particulier si vous vous préoccupez des obstacles ou des préjugés conscients ou inconscients contre les minorités visibles.

M. Majid Jowhari: J'ai un peu de difficulté à le croire, étant donné la différence dans les statistiques devant moi dans d'autres catégories. Lorsqu'il s'agit des minorités visibles, il n'y a pas d'écart statistique. Cela me tracasse, mais nous pourrions en discuter de nouveau à un autre moment.

Merci, madame la présidente.

La vice-présidente (Mme Yasmin Ratansi): Merci beaucoup.

Y a-t-il des questions? Non.

Je vais en profiter pour poser une question. Vous avez abordé le sujet de la durabilité et du renouvellement de la fonction publique et avez souligné l'importance de ce genre d'efforts à cause du départ massif des fonctionnaires à la retraite. Même si nous pouvons nous féliciter pour un travail bien fait, il demeure, comme M. Drouin l'a mentionné, que ceux qui se plaignent ne sont pas ceux qui se

trouvent en haut de la hiérarchie. Le fait est que c'est très difficile pour eux de devenir sous-ministre ou sous-ministre adjoint.

Pour ce genre de poste, cherche-t-on des candidats à l'extérieur de la fonction publique, comme le font les entreprises qui doivent embaucher un directeur général? Est-ce le genre de choses que vous pourriez faire? Est-ce que la demande d'emploi serait aussi anonymisée?

M. Patrick Borbey: Merci de poser cette excellente question, madame la présidente.

Il revient au Bureau du Conseil privé de combler les postes aux échelons supérieurs de la fonction publique, c'est-à-dire les sous-ministres, les administrateurs généraux et les sous-ministres délégués. Ces personnes sont nommées par le gouverneur en conseil. Ces postes ne sont pas assujettis à la Loi sur l'emploi dans la fonction publique. Les postes qui relèvent de notre compétence s'arrêtent au sous-ministre ou au sous-ministre délégué principal. Je suis convaincu — et peut-être que mon collègue voudra parler de la gestion des talents, par exemple — que la diversité est un facteur extrêmement important que nous prenons en considération dans la gestion des talents.

Voulez-vous rapidement dire quelque chose là-dessus?

M. Carl Trotter: Bien sûr.

Relativement à la gestion des talents, nous avons un processus très rigoureux à la fonction publique pour élaborer le plan d'apprentissage des employés, pour cerner les lacunes dans les compétences et pour déterminer comment nous pouvons soutenir les employés afin qu'ils puissent se perfectionner et accéder aux échelons supérieurs et poursuivre leur ascension dans la fonction publique. C'est un processus annuel que nous menons très rigoureusement par comité, par ministère et finalement dans l'ensemble de la fonction publique chaque année.

Pour répondre à votre autre question à propos de l'embauche, mon collègue a mentionné que cela est du ressort du Bureau du Conseil privé. Présentement, nous pourrions difficilement vous fournir des statistiques à ce sujet, mais certains indices nous laissent croire qu'il y aura prochainement des embauches à mi-carrière. Par exemple, je sais pertinemment qu'il y aura des embauches à mi-carrière pour des postes au niveau hiérarchique inférieur à celui du groupe de la direction. Il faudrait toutefois déployer davantage d'efforts pour favoriser les embauches à mi-carrière. Nous travaillons là-dessus présentement.

• (1205)

M. Patrick Borbey: La Commission de la fonction publique reconnaît que nous devons déployer davantage d'efforts pour embaucher des gens à l'extérieur de la fonction publique pour des postes de premier échelon — une très bonne chose —, et nous devons aussi, dans certains cas, trouver des gens à mi-carrière.

Le problème, c'est que ces personnes consultent rarement les occasions d'emploi affichées sur notre site Web, alors nous devons trouver des façons d'être plus proactifs. D'ailleurs, une expérience que nous voulons tenter prochainement est de voir s'il serait possible de mettre en place un programme pilote de recommandation par les employés. Il y a certains postes qui sont très difficiles à pourvoir... Je vais prendre mon organisation en guise d'exemple. Les psychologues accomplissent une fonction très importante dans le cadre de leur travail. Cependant, il est pratiquement impossible d'en attirer en utilisant nos programmes de recrutement traditionnels. Pour reprendre ce que je voulais dire, nous pourrions mettre en place quelque chose où nos collègues, des psychologues qui travaillent au sein de la fonction publique, pourraient recommander leurs confrères et consœurs — pas leur beau-frère ou leur soeur, mais leurs collègues psychologues — qui ne songeraient pas autrement à entrer dans la fonction publique. Ces personnes pourraient être un atout majeur pour notre organisation.

Donc, nous étudions cette question pour voir s'il serait possible d'améliorer nos efforts de ce côté-là.

La vice-présidente (Mme Yasmin Ratansi): Quelles sont les prochaines étapes pour votre projet pilote? Quelle est la suite?

M. Patrick Borbey: Le projet pilote est arrivé à son terme. Nous allons continuer de diffuser les résultats et d'en discuter. Nous avons des collègues dans d'autres pays qui aimeraient comparer nos résultats aux leurs. À dire vrai, nous nous intéressons aussi au modèle en vigueur au Royaume-Uni, même s'il n'y a pas eu d'étude là-dessus pour l'instant. Le Royaume-Uni veut utiliser notre étude pour vérifier si ses efforts en matière d'anonymisation ont l'effet escompté.

Bien sûr, nous voulons continuer de creuser, mais pour l'instant, nous allons axer nos efforts sur les trois mesures que j'ai mentionnées. Je pense en particulier, pour l'avenir immédiat, à la méthode d'audit que nous allons élaborer pour recueillir des données robustes afin de pouvoir, dans plus ou moins un an, en faire part au Comité.

La vice-présidente (Mme Yasmin Ratansi): Merci beaucoup.

Merci aux témoins. Merci d'être venus.

[La séance se poursuit à huis clos.]

Publié en conformité de l'autorité
du Président de la Chambre des communes

PERMISSION DU PRÉSIDENT

Les délibérations de la Chambre des communes et de ses comités sont mises à la disposition du public pour mieux le renseigner. La Chambre conserve néanmoins son privilège parlementaire de contrôler la publication et la diffusion des délibérations et elle possède tous les droits d'auteur sur celles-ci.

Il est permis de reproduire les délibérations de la Chambre et de ses comités, en tout ou en partie, sur n'importe quel support, pourvu que la reproduction soit exacte et qu'elle ne soit pas présentée comme version officielle. Il n'est toutefois pas permis de reproduire, de distribuer ou d'utiliser les délibérations à des fins commerciales visant la réalisation d'un profit financier. Toute reproduction ou utilisation non permise ou non formellement autorisée peut être considérée comme une violation du droit d'auteur aux termes de la *Loi sur le droit d'auteur*. Une autorisation formelle peut être obtenue sur présentation d'une demande écrite au Bureau du Président de la Chambre.

La reproduction conforme à la présente permission ne constitue pas une publication sous l'autorité de la Chambre. Le privilège absolu qui s'applique aux délibérations de la Chambre ne s'étend pas aux reproductions permises. Lorsqu'une reproduction comprend des mémoires présentés à un comité de la Chambre, il peut être nécessaire d'obtenir de leurs auteurs l'autorisation de les reproduire, conformément à la *Loi sur le droit d'auteur*.

La présente permission ne porte pas atteinte aux privilèges, pouvoirs, immunités et droits de la Chambre et de ses comités. Il est entendu que cette permission ne touche pas l'interdiction de contester ou de mettre en cause les délibérations de la Chambre devant les tribunaux ou autrement. La Chambre conserve le droit et le privilège de déclarer l'utilisateur coupable d'outrage au Parlement lorsque la reproduction ou l'utilisation n'est pas conforme à la présente permission.

Aussi disponible sur le site Web de la Chambre des communes à l'adresse suivante : <http://www.noscommunes.ca>

Published under the authority of the Speaker of
the House of Commons

SPEAKER'S PERMISSION

The proceedings of the House of Commons and its Committees are hereby made available to provide greater public access. The parliamentary privilege of the House of Commons to control the publication and broadcast of the proceedings of the House of Commons and its Committees is nonetheless reserved. All copyrights therein are also reserved.

Reproduction of the proceedings of the House of Commons and its Committees, in whole or in part and in any medium, is hereby permitted provided that the reproduction is accurate and is not presented as official. This permission does not extend to reproduction, distribution or use for commercial purpose of financial gain. Reproduction or use outside this permission or without authorization may be treated as copyright infringement in accordance with the *Copyright Act*. Authorization may be obtained on written application to the Office of the Speaker of the House of Commons.

Reproduction in accordance with this permission does not constitute publication under the authority of the House of Commons. The absolute privilege that applies to the proceedings of the House of Commons does not extend to these permitted reproductions. Where a reproduction includes briefs to a Committee of the House of Commons, authorization for reproduction may be required from the authors in accordance with the *Copyright Act*.

Nothing in this permission abrogates or derogates from the privileges, powers, immunities and rights of the House of Commons and its Committees. For greater certainty, this permission does not affect the prohibition against impeaching or questioning the proceedings of the House of Commons in courts or otherwise. The House of Commons retains the right and privilege to find users in contempt of Parliament if a reproduction or use is not in accordance with this permission.

Also available on the House of Commons website at the following address: <http://www.ourcommons.ca>