SENATE SÉNAT

CANADA

First Session
Forty-first Parliament, 2011-12-13

Première session de la
quarante et unième législature, 2011-2012-2013

Proceedings of the Standing Senate Committee on

HUMAN RIGHTS

Chair:
The Honourable MOBINA S. B. JAFFER

Monday, April 22, 2013

Issue No. 25

Fourth meeting on:

Issues of discrimination in the hiring and promotion practices of the Federal Public Service, to study the extent to which targets to achieve employment equity are being met, and to examine labour market outcomes for minority groups in the private sector

WITNESSES:
(*See back cover*)

Délibérations du Comité sénatorial permanent des

DROITS DE LA PERSONNE

Présidente :
L'honorable MOBINA S. B. JAFFER

Le lundi 22 avril 2013

Fascicule n° 25

Quatrième réunion concernant :

Les questions de discrimination dans les pratiques d'embauche et de promotion de la Fonction publique fédérale, la mesure dans laquelle les objectifs pour atteindre l'équité en matière d'emploi pour les groupes minoritaires sont réalisés et l'examen de l'évolution du marché du travail pour les groupes des minorités visibles dans le secteur privé

TÉMOINS :
(*Voir à l'endos*)

50082

STANDING SENATE COMMITTEE ON HUMAN RIGHTS

The Honourable Mobina S. B. Jaffer, *Chair*

The Honourable Salma Ataullahjan, *Deputy Chair*

and

The Honourable Senators:

Andreychuk	* LeBreton, P.C. (or Carignan)
Ataullahjan	Ngo
* Cowan (or Tardif)	Oh
Harb	White
Hubley	Zimmer

*Ex officio members

(Quorum 4)

Change in membership of the committee:

Pursuant to rule 12-5, membership of the committee was amended as follows:

The Honourable Senator Ataullahjan replaced the Honourable Senator Buth (*March 26, 2013*).

COMITÉ SÉNATORIAL PERMANENT DES DROITS DE LA PERSONNE

Présidente : L'honorable Mobina S. B. Jaffer

Vice-présidente : L'honorable Salma Ataullahjan

et

Les honorables sénateurs :

Andreychuk	* LeBreton, C.P. (ou Carignan)
Ataullahjan	Ngo
* Cowan (ou Tardif)	Oh
Harb	White
Hubley	Zimmer

* Membres d'office

(Quorum 4)

Modification de la composition du comité :

Conformément à l'article 12-5 du Règlement, la liste des membres du comité est modifiée, ainsi qu'il suit :

L'honorable sénatrice Ataullahjan a remplacé l'honorable sénatrice Buth (*le 26 mars 2013*).

Published by the Senate of Canada
Available on the Internet: http://www.parl.gc.ca

Publié par le Sénat du Canada
Disponible sur internet: http://www.parl.gc.ca

MINUTES OF PROCEEDINGS

OTTAWA, Monday, April 22, 2013
(33)

[*English*]

The Standing Senate Committee on Human Rights met this day, at 4 p.m., in room 160-S, Centre Block, the chair, the Honourable Mobina S. B. Jaffer, presiding.

Members of the committee present: The Honourable Senators Andreychuk, Ataullahjan, Harb, Hubley, Jaffer, Ngo, Oh and White. (8)

In attendance: Julian Walker, Analyst, Parliamentary Information and Research Service, Library of Parliament.

Also in attendance: The official reporters of the Senate.

Pursuant to the order of reference adopted by the Senate on Wednesday, October 26, 2011, the committee continued its examination of issues relating to the discrimination in the hiring and promotion practices of the Federal Public Service, to study the extent to which targets to achieve employment equity are being met, and to examine labour market outcomes for minority groups in the private sector. (*For complete text of the order of reference, see proceedings of the committee, Issue No. 3.*)

WITNESSES:

Public Service Commission of Canada:

Anne-Marie Robinson, President;

Hélène Laurendeau, Senior Vice President, Policy;

Stan Lee, Director General, Personnel Psychology Centre.

Treasury Board of Canada Secretariat:

Daniel Watson, Chief Human Resources Officer;

Ross MacLeod, Assistant Deputy Minister, Governance Planning and Policy Sector.

Canadian Human Rights Commission:

David Langtry, Acting Chief Commissioner;

Marie-Claude Girard, Director;

Piero Narducci, Acting Director General;

Tracey Donaldson, Acting Director.

University of Western Ontario:

Carol Agócs, Professor Emerita.

Ms. Robinson made a presentation and, with Ms. Laurendeau, answered questions.

At 5 p.m., the committee suspended.

At 5:07 p.m., the committee resumed.

PROCÈS-VERBAL

OTTAWA, le lundi 22 avril 2013
(33)

[*Traduction*]

Le Comité sénatorial permanent des droits de la personne se réunit aujourd'hui, à 16 heures, dans la pièce 160-S de l'édifice du Centre, sous la présidence de l'honorable Mobina S. B. Jaffer (*présidente*).

Membres du comité présents : Les honorables sénateurs Andreychuk, Ataullahjan, Harb, Hubley, Jaffer, Ngo, Oh et White. (8)

Également présent : Julian Walker, analyste, Service d'information et de recherche parlementaires, Bibliothèque du Parlement.

Aussi présents : Les sténographes officiels du Sénat.

Conformément à l'ordre de renvoi adopté par le Sénat le mercredi 26 octobre 2011, le comité poursuit son étude sur des questions de discrimination dans les pratiques d'embauche et de promotion de la Fonction publique fédérale, son étude de la mesure dans laquelle les objectifs pour atteindre l'équité en matière d'emploi pour les groupes minoritaires sont réalisés et son examen de l'évolution du marché du travail pour les groupes des minorités visibles dans le secteur privé. (*Le texte intégral de l'ordre de renvoi figure au fascicule n° 3 des délibérations du comité.*)

TÉMOINS :

Commission de la fonction publique du Canada :

Anne-Marie Robinson, présidente;

Hélène Laurendeau, vice-présidente principale, Politiques;

Stan Lee, directeur général, Centre de psychologie du personnel.

Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada :

Daniel Watson, dirigeant principal des ressources humaines;

Ross MacLeod, sous-ministre adjoint, Secteur gouvernance, planification et politiques.

Commission canadienne des droits de la personne :

David Langtry, président par intérim;

Marie-Claude Girard, directrice;

Piero Narducci, directeur général par intérim;

Tracey Donaldson, directrice par intérim.

Université Western Ontario :

Carole Agócs, professeure émérite.

Mme Robinson fait un exposé, puis, avec Mme Laurendeau, répond aux questions.

À 17 heures, la séance est suspendue.

À 17 h 7, la séance reprend.

Mr. Watson made a presentation and, with Mr. MacLeod, answered questions.

At 6 p.m., the committee suspended.

At 6:33 p.m., the committee resumed.

Mr. Langtry made a presentation and answered questions.

At 7 p.m., the committee suspended.

At 7:04 p.m., the committee resumed.

Ms. Agócs made a presentation and answered questions.

At 7:52 p.m., the committee resumed in camera and, pursuant to rule 12-16(1)(d), the committee considered a draft agenda.

It was agreed that senators' staff be permitted to remain in the room during the in camera portion of the meeting.

It was agreed, on division, that committee meetings be scheduled for a period of two hours within their allocated timeslot.

At 8:03 p.m., the committee adjourned to the call of the chair.

ATTEST:

M. Watson fait un exposé, puis, avec M. MacLeod, répond aux questions.

À 18 heures, la séance est suspendue.

À 18 h 33, la séance reprend.

M. Langtry fait un exposé, puis répond aux questions.

À 19 heures, la séance est suspendue.

À 19 h 4, la séance reprend.

Mme Agócs fait un exposé, puis répond aux questions.

À 19 h 52, le comité poursuit ses travaux à huis clos et, conformément à l'article 12-16(1)d) du Règlement, examine une ébauche de rapport.

Il est convenu d'autoriser le personnel des sénateurs à demeurer dans la pièce durant la partie de la réunion tenue à huis clos.

Il est convenu, avec dissidence, que la durée prévue des séances du comité soit de deux heures pendant la période allouée.

À 20 h 3, le comité s'ajourne jusqu'à nouvelle convocation de la présidence.

ATTESTÉ :

Le greffier du comité,

Daniel Charbonneau

Clerk of the Committee

EVIDENCE

OTTAWA, Monday, April 22, 2013

The Standing Senate Committee on Human Rights met this day at 4 p.m. to study issues of discrimination in the hiring and promotion practices of the Federal Public Service, to study the extent to which targets to achieve employment equity are being met, and to examine labour market outcomes for minority groups in the private sector.

Senator Mobina S. B. Jaffer (*Chair*) in the chair.

[*English*]

The Chair: Honourable senators, the Standing Senate Committee on Human Rights is tasked by the Senate to examine issues related to human rights, both in Canada and internationally. Today we are starting our meeting to review employment equity in the federal public service.

In the current session, the Standing Senate Committee on Human Rights has been authorized to examine issues of discrimination in the hiring and promotion practices of the federal public service. We have been studying the extent to which the goals of the Employment Equity Act are being fulfilled within the federal public service.

The purpose of the Employment Equity Act is to ensure that federally regulated employers provide equal opportunities for employment to four designated groups; namely, women, Aboriginal peoples, persons with disabilities, and members of visible minorities. The act imposes obligations on employers to assess the degree to which employment equity is a reality in their workplace and to implement policies to produce necessary changes. It also provides guidance as to how to make assessments by comparing how the representation of members of the four designated groups — women, Aboriginal peoples, persons with disabilities, and members of a visible minority — within the workplace compares with their availability in the Canadian workforce.

In 2004, the Standing Senate Committee on Human Rights first began to examine the hiring and promotion practices of the federal service and to study the extent to which employment equity targets are being met.

In 2007, the committee further studied the hiring and promotion practices of the federal service and published a report entitled *Employment Equity in the Federal Public Service — Not There Yet*. In 2010, the committee published its

TÉMOIGNAGES

OTTAWA, le lundi 22 avril 2013

Le Comité sénatorial permanent des droits de la personne se réunit aujourd'hui, à 16 heures, en vue de mener son étude sur des questions de discrimination dans les pratiques d'embauche et de promotion de la Fonction publique fédérale, d'étudier la mesure dans laquelle les objectifs pour atteindre l'équité en matière d'emploi pour les groupes minoritaires sont réalisés et d'examiner l'évolution du marché du travail pour les groupes des minorités visibles dans le secteur privé.

La sénatrice Mobina S. B. Jaffer *(présidente)* occupe le fauteuil.

[*Traduction*]

La présidente : Honorables collègues, le Comité sénatorial permanent des droits de la personne a reçu du Sénat le mandat d'examiner des questions ayant trait aux droits de la personne au Canada et à l'étranger. Nous nous pencherons aujourd'hui sur l'équité en matière d'emploi au sein de la fonction publique fédérale.

Au cours de la présente session, le Comité sénatorial permanent des droits de la personne a été autorisé à se pencher sur des questions liées à la discrimination dans les pratiques d'embauche et de promotion de la fonction publique fédérale, et il a étudié la mesure dans laquelle les objectifs de la Loi sur l'équité en matière d'emploi sont atteints au sein de cette fonction publique.

La Loi sur l'équité en matière d'emploi a pour objet de faire en sorte que les employeurs sous réglementation fédérale offrent des occasions égales d'emploi aux quatre groupes désignés, à savoir les femmes, les Autochtones, les personnes handicapées et les membres des minorités visibles. La loi oblige les employeurs à évaluer la mesure dans laquelle l'équité en matière d'emploi est respectée dans leur milieu de travail et à mettre en œuvre des politiques pour apporter les changements nécessaires. Elle fournit également des directives sur la façon de procéder à ces évaluations, par exemple en comparant la représentation des membres des quatre groupes désignés — les femmes, les Autochtones, les personnes handicapées et les membres d'une minorité visible — au sein du milieu de travail à la disponibilité des membres de ces quatre groupes dans l'ensemble de la population active canadienne.

En 2004, le Comité sénatorial permanent des droits de la personne a commencé à examiner les pratiques d'embauche et de promotion dans la fonction publique fédérale et a étudié la mesure dans laquelle les objectifs en matière d'équité en emploi étaient atteints.

En 2007, il a poursuivi son étude des pratiques d'embauche et de promotion dans la fonction publique fédérale, et a publié un rapport intitulé *L'équité en matière d'emploi dans la fonction publique fédérale : Nous n'y sommes pas encore*. En 2010, il a

most recent report, entitled *Reflecting the Changing Face of Canada: Employment Equity in the Public Service*.

[*Translation*]

The committee's main concern is that, within the public service, employment equity is still not a reality for the four designated groups: women, Aboriginal peoples, visible minorities and people with disabilities.

[*English*]

My name is Mobina Jaffer, and I am a senator from British Columbia. I am Chair of the Standing Senate Committee on Human Rights. The other senators will introduce themselves.

Senator Ataullahjan: I am Salma Ataullahjan, and I represent Toronto, Ontario.

The Chair: She is the deputy chair of the committee.

Senator Oh: I am Senator Oh and I am one of the newest senators, appointed in January of this year. It is nice to meet all of you.

Senator Ngo: I am Senator Ngo, and I represent Ontario.

Senator Harb: Mac Harb from Ontario.

Senator Hubley: Senator Elizabeth Hubley from Prince Edward Island.

The Chair: The Public Service Employment Act states that the public service must be representative of Canada's diversity. Under this act, the Public Service Commission of Canada is responsible for implementing the requirement of merit in a way that achieves a representative public service.

The Public Service Commission of Canada is an independent body that is free from ministerial direction but is accountable to Parliament. The Public Service Commission monitors, among other things, how federal government departments and agencies exercise their responsibilities under the Public Service Employment Act, including those pertaining to employment equity. The Public Service Commission also provides support to public-sector organizations and develops policies and guidelines.

Under the Employment Equity Act, the Public Service Commission is responsible for identifying and eliminating barriers in the appointment system for the four designated groups. The Public Service Commission published a supplemental report on October 25, 2011, entitled *History of Employment Equity in the Public Service and the Public Service Commission of Canada*.

publié son plus récent rapport, intitulé *Refléter le nouveau visage du Canada : l'équité en matière d'emploi dans la fonction publique fédérale*.

[*Français*]

La préoccupation majeure du comité est que l'équité en matière d'emploi au sein de la fonction publique fédérale n'est pas encore une réalité pour les quatre groupes désignés qui sont les femmes, les Autochtones, les minorités visibles et les personnes handicapées.

[*Traduction*]

Je m'appelle Mobina Jaffer, sénatrice de la Colombie-Britannique et présidente du Comité sénatorial permanent des droits de la personne. Je vais laisser aux autres sénateurs le soin de se présenter eux-mêmes.

La sénatrice Ataullahjan : Je m'appelle Salma Ataullahjan, et je représente Toronto, en Ontario.

La présidente : Il s'agit de la vice-présidente du comité.

Le sénateur Oh : Je suis le sénateur Oh, et je suis l'un des tout nouveaux sénateurs. J'ai été nommé en janvier dernier. Je suis heureux de vous rencontrer.

Le sénateur Ngo : Je suis le sénateur Ngo, et je représente l'Ontario.

Le sénateur Harb : Mac Harb, de l'Ontario.

La sénatrice Hubley : Je suis la sénatrice Elizabeth Hubley, de l'Île-du-Prince-Édouard.

La présidente : Selon la Loi sur l'emploi dans la fonction publique, la fonction publique doit être représentative de la diversité canadienne, et la Commission de la fonction publique a la responsabilité d'appliquer le principe du mérite en vue de contribuer à l'atteinte de la représentativité au sein de la fonction publique.

La Commission de la fonction publique — la CFP — est un organisme indépendant qui n'est dirigé par aucun ministre, mais qui doit rendre des comptes au Parlement. Elle surveille, entre autres, la manière dont les ministères et organismes fédéraux assument les responsabilités qui leur incombent au titre de la Loi sur l'emploi dans la fonction publique, y compris celles relatives à l'équité en matière d'emploi. En outre, elle offre du soutien à des organisations du secteur public, et elle élabore des politiques et des lignes directrices.

Au titre de la Loi sur l'équité en matière d'emploi, la CFP a la responsabilité de déceler et de supprimer les obstacles au sein du système de nomination auxquels peuvent être confrontés les membres des quatre groupes désignés. Le 25 octobre 2011, elle a publié un rapport complémentaire intitulé *Historique de l'équité en matière d'emploi dans la fonction publique — Le rôle de la Commission de la fonction publique du Canada*.

In her last appearance before the committee, the former president of the Public Service Commission, Maria Barrados, stated she had read the committee's report, *Reflecting the Changing Face of Canada*, and agreed with the recommendations. At this time, I want to particularly thank Ms. Barrados for working with the committee on these very difficult issues. We found that she worked with us in partnership and we were really able to relate to each other.

Ms. Robinson, I know we will have the same relationship with you. The work we do here is not headline grabbing, but it truly changes the lives of people, so we look forward to working with you as well, Ms. Robinson.

[*Translation*]

Now I would like to welcome our first group. From the Public Service Commission of Canada, we have Anne-Marie Robinson, President, Hélène Laurendeau, Senior Vice-President, Policy, and Stan Lee, Director General, Personnel Psychology Centre.

[*English*]

I understand you have remarks for us, and then we will have some questions for you. Ms. Robinson, please go ahead.

Anne-Marie Robinson, President, Public Service Commission of Canada: Thank you very much for your introduction. We are very pleased to be here today to discuss employment equity in the federal public service.

The Public Service Commission of Canada is responsible for promoting and safeguarding merit-based appointments that are free from political influence and, in collaboration with other stakeholders, for protecting the non-partisan nature of the public service. We report independently to Parliament on our mandate.

We also administer programs on behalf of departments and agencies that recruit qualified Canadians from across the country. Under our fully delegated staffing system, the PSC provides overall policy guidance and supporting tools to assist deputy heads, managers and human resources advisers in making staffing decisions based on merit and that are consistent with the values of the Public Service Employment Act.

Through our monitoring, audits and investigations, we gather information on how departments and agencies are exercising their responsibilities. We report annually to Parliament on the staffing performance of 82 organizations under the PSEA, including recruitment and appointments with respect to the four designated

La dernière fois qu'elle s'est présentée devant le comité, l'ancienne présidente de la CFP, Maria Barrados, a déclaré qu'elle avait lu le rapport du comité intitulé *Refléter le nouveau visage du Canada* et qu'elle souscrivait aux recommandations qu'il contient. À ce moment-ci, j'aimerais remercier Mme Barrados d'avoir travaillé en collaboration avec le comité sur ces questions très épineuses. Notre collaboration avec elle a été un partenariat, et nous avons vraiment été en mesure de nous comprendre.

Madame Robinson, je suis certaine que nous établirons une relation de cet ordre avec vous. Les travaux que nous menons ne sont pas du genre de ceux qui font les manchettes, mais ils contribuent à changer réellement la vie des gens. Ainsi, nous nous réjouissons à la perspective de collaborer avec vous, madame Robinson.

[*Français*]

Maintenant, je souhaite la bienvenue à notre premier groupe. De la Commission de la fonction publique du Canada, nous avons Mme Anne-Marie Robinson, présidente, Mme Hélène Laurendeau, vice-présidente principale, Politiques, M. Stan Lee, directeur général, Centre de psychologie du personnel.

[*Traduction*]

Je crois comprendre que vous avez des observations préliminaires à nous présenter. Nous aurons ensuite quelques questions à vous poser. Madame Robinson, allez-y, s'il vous plaît.

Anne-Marie Robinson, présidente, Commission de la fonction publique du Canada : Merci beaucoup de votre introduction. Nous sommes très heureux d'être ici aujourd'hui pour discuter de l'équité en matière d'emploi dans la fonction publique fédérale.

La Commission de la fonction publique veille à promouvoir et à préserver le mérite dans les nominations et à s'assurer que celles-ci sont exemptes de toute influence politique. De plus, en collaboration avec d'autres intervenants, elle protège la nature impartiale de la fonction publique et produit, à l'intention du Parlement, des rapports indépendants sur son mandat.

Elle administre aussi des programmes pour le compte des ministères et des organismes qui recrutent des Canadiens qualifiés dans l'ensemble du pays. Dans le cadre de son système de dotation fondé entièrement sur la délégation des pouvoirs, la commission aide les administrateurs généraux, les gestionnaires et les conseillers en ressources humaines en leur fournissant des outils et une orientation stratégique globale. Cet appui vise à les aider à prendre des décisions de dotation fondées sur le mérite qui sont conformes aux valeurs énoncées dans la Loi sur l'emploi dans la fonction publique.

Grâce à ses activités de surveillance, de vérification et d'enquête, la commission recueille de l'information sur la façon dont les ministères et organismes exercent leurs responsabilités. Elle rend ainsi compte, chaque année, au Parlement du rendement en matière de dotation des 82 organisations assujetties à la Loi sur

employment equity groups.

Under the Employment Equity Act, the PSC is responsible for identifying and eliminating barriers in recruitment and staffing, and for developing policies and practices that promote a more representative public service. More specifically, the PSC conducts research and studies on employment equity to better understand staffing issues and challenges, to take stock of lessons learned from initiatives and practices in both the private and the public sector, and to identify possible opportunities for improvement.

[*Translation*]

For instance, we used the information gathered in our 2011 literature review on the recruitment of persons with disabilities to engage the top six recruiting departments in a dialogue focused on identifying best practices.

We also disseminate information to departments and agencies to help them improve their staffing practices and processes. In addition to posting our research on the PSC's website, we also highlight initiatives taken by organizations in our annual report. For instance, Correctional Service of Canada created advisory committees, developed staffing strategies specific to each designated group and conducted outreach, which all contributed to achieving a diverse and representative workforce.

[*English*]

We also conduct detailed data analysis using the PSC's data holdings on hiring and staffing activities in the federal public service. This year, we are conducting a study on the rate of promotions from the employment equity perspective and on how members of designated groups perceive the appointment process. We are nearing completion of this study and its findings will be reported and published in our 2012-13 annual report. The PSC also provides expertise and services in the area of assessment accommodation. We have experts in our Personnel Psychology Centre who provide advice and recommendations for assessment accommodations for persons with disabilities. These accommodations provide equal opportunity for those candidates to demonstrate their qualifications without being limited or unfairly restricted due to the effects of a disability. These assessment accommodations can vary from providing Braille and large-print versions of exams to the use of assisted technology, such as screen readers.

l'emploi dans la fonction publique, notamment en ce qui concerne le recrutement et les nominations des membres des quatre groupes désignés au titre de l'équité en emploi.

En vertu de la Loi sur l'équité en matière d'emploi, la commission est chargée de recenser et d'éliminer les obstacles au recrutement et à la dotation, et d'élaborer des politiques et des pratiques qui favorisent la représentativité au sein de la fonction publique. Plus précisément, la commission effectue des recherches et des études sur l'équité en emploi afin de bien comprendre les enjeux et défis liés à la dotation, de faire le bilan des leçons apprises grâce aux initiatives et aux pratiques adoptées dans les secteurs public et privé, ainsi que de cerner les occasions possibles d'amélioration.

[*Français*]

Par exemple, en 2011, nous avons effectué une revue de la littérature portant sur le recrutement des personnes handicapées. Nous avons utilisé l'information recueillie pour discuter, avec les six ministères les plus actifs, du plan de recrutement afin de cibler les pratiques exemplaires à cet égard.

De plus, nous communiquons de l'information aux ministères et aux organismes afin de les aider à améliorer leurs pratiques et leurs processus de dotation. À ce titre, nous affichons nos recherches sur notre site web. Nous présentons également, dans notre rapport annuel, des initiatives importantes amorcées par les organisations. Par exemple, nous avons souligné les efforts de Service correctionnel Canada à créer des comités consultatifs, à élaborer des stratégies de dotation visant les groupes désignés et à effectuer des activités de sensibilisation. Ces initiatives ont toutes contribué à établir un effectif diversifié et représentatif.

[*Traduction*]

Nous avons aussi fait une analyse détaillée de l'information contenue dans nos données sur les activités d'embauche et de dotation à la fonction publique fédérale. Cette année, nous menons une étude sur le taux de promotion, sous l'angle de l'équité en emploi, et sur la perception des membres des groupes désignés à l'égard du processus de nomination. Cette étude est presque terminée. Nous allons en publier les résultats dans notre rapport annuel de 2012-2013. La commission fournit également de l'expertise et des services concernant les mesures d'adaptation requises pendant l'évaluation de personnes handicapées. Nos spécialistes du Centre de psychologie du personnel fournissent des conseils et des recommandations sur ces mesures d'adaptation. L'objectif de telles mesures est d'offrir aux candidats concernés une chance égale de démontrer leurs qualifications sans se voir indûment limités par leur incapacité. Parmi ces mesures, mentionnons les examens fournis en braille ou en gros caractères, de même que la technologie d'assistance, par exemple les lecteurs d'écran.

In 2011-12, the PSC received more than 2,000 requests for assessment accommodation from hiring managers. During that same period we also conducted outreach to increase awareness on assessment accommodation by delivering 15 seminars to HR practitioners in the public service.

En 2011-2012, la commission a reçu des gestionnaires d'embauche plus de 2 000 demandes de mesures d'adaptation à des fins d'évaluation. Pendant cette même période, nous avons organisé 15 ateliers à l'intention des spécialistes des ressources humaines de la fonction publique afin de les sensibiliser à ces mesures.

Madam chair, I would like to now turn to the recruitment and staffing of the four designated groups for the year 2011-12. Overall, we are finding that employment rates, even with reduced staffing levels, are largely consistent with the trends observed over the past few years.

Madame la présidente, j'aimerais maintenant aborder le sujet du recrutement et de la dotation des membres des quatre groupes désignés pour 2011-2012. Dans l'ensemble, nous constatons que les taux de nomination, malgré une dotation réduite, correspondent en grande partie aux tendances observées dans les dernières années.

[*Translation*]

We are finding that members of three of the four groups continue to apply and to be appointed to the public service at a proportion exceeding their respective workforce availability. The exception is for the recruitment of persons with disabilities, who continue to be under-represented in terms of applications and appointments.

[*Français*]

En effet, nous remarquons que les membres de trois des quatre groupes continuent de faire des demandes d'emploi et d'être nommés à la fonction publique dans une proportion qui dépasse leur disponibilité respective au sein de la population active. Les personnes handicapées sont l'exception. Elles continuent d'être sous-représentées sur le plan des candidatures et sur le plan des nominations.

[*English*]

In our 2011-12 annual report, we found that their share of external appointments had increased slightly from the year before, from 2.6 per cent to 3 per cent, as compared to their workforce availability of 4 per cent. However, the percentage of applicants with disabilities continues to fall, from 2.7 per cent to 2.6 per cent. This is important because recruitment into the public service should reflect workforce availability for all of the designated groups.

[*Traduction*]

Dans notre rapport annuel 2011-2012, nous avons souligné que la proportion des nominations externes de personnes de ce groupe avait augmenté légèrement par rapport à l'année précédente, en passant de 2,6 p. 100 à 3 p. 100, par comparaison avec leur taux de disponibilité dans la population active, qui est de 4 p. 100. Cependant, le pourcentage de postulants provenant du groupe des personnes handicapées a continué de diminuer — il est passé de 2,7 p. 100 à 2,6 p. 100. Il s'agit là d'un élément important puisque le recrutement dans la fonction publique devrait refléter la disponibilité dans la population active des membres de tous les groupes désignés.

[*Translation*]

Madam Chair, the PSC has undertaken a number of initiatives to respond to this challenge. We continue to provide specific assistance on a range of services to hiring managers to support the appointment of Canadians with disabilities. More departments are consulting our experts on accommodation measures.

[*Français*]

Madame la présidente, la commission a pris différentes mesures pour relever ce défi. Afin d'appuyer la nomination des personnes handicapées, nous continuons de fournir aux gestionnaires d'embauche une aide ciblée dans toute une gamme de services. Les ministères sont maintenant plus nombreux à consulter nos spécialistes au sujet des mesures d'adaptation.

[*English*]

We are continuing further research to better understand potential barriers that may help explain why application rates for Canadians with disabilities are still low. Those findings will also be incorporated into our outreach as we work with organizations on best practices to attract more applicants from members of this designated group.

[*Traduction*]

Nous menons d'autres recherches pour mieux comprendre les obstacles éventuels au recrutement afin de trouver une explication au faible taux de demandes d'emploi des personnes handicapées. Nous allons intégrer les résultats dans nos activités de sensibilisation des organisations afin de déterminer les pratiques exemplaires à adopter pour attirer un plus grand nombre de candidats faisant partie de ce groupe désigné.

[*Translation*]

Madam Chair, as the public service reduces in size through the implementation of workforce adjustment, departments and agencies must continue to meet their obligations under the Employment Equity Act.

We worked in close collaboration with the Treasury Board Secretariat and the Canada School of Public Service, as well as bargaining agents, in order to provide as much upfront support as possible to organizations in their preparations for implementing workforce adjustment as a result of Spending Review 2012.

[*English*]

We updated our guides and tools to provide concrete guidance on how to run merit-based, structured processes in selecting employees who would be retained or laid off. Along with our partners, we provided intensive training to some 3,700 managers and human resources advisers based on specific workforce adjustment situations and decisions.

With sound planning, organizations can meet their obligations under the Employment Equity Act while implementing work force adjustment. For instance, when an organization clearly identifies the need to increase the representation of a designated group within its planning, this organizational need can then be used as part of the process for selection for retention or layoff.

As members may know, the implementation of work force adjustment has also resulted in an increased number of surplus employees and laid-off individuals who are eligible to be appointed ahead of all others to vacant positions in the public service, provided they meet the essential qualifications of the position.

[*Translation*]

We have a priority administration program, which allows the public service to redeploy skilled and experienced employees.

We have put in place a series of measures to provide greater access, fairness and transparency, with the objective of placing as many priority persons as quickly as possible. Priority persons can self-identify as a member of a designated group. Organizations seeking to increase the representation of a designated group can use this information in meeting their employment equity obligations.

[*Français*]

Madame la présidente, en cette période de réaménagement des effectifs dans le but de réduire la taille de la fonction publique, les ministères et organismes doivent continuer de respecter leurs obligations en vertu de la Loi sur l'équité en matière d'emploi.

C'est la raison pour laquelle nous avons travaillé de près avec le Secrétariat du Conseil du trésor, l'École de la fonction publique du Canada et les agents négociateurs pour aider le plus possible les organisations qui ont dû mettre en œuvre le réaménagement des effectifs à la suite de l'examen des dépenses de 2012.

[*Traduction*]

Nous avons mis à jour nos guides et nos outils de façon à fournir une orientation concrète sur la manière de mener des processus structurés et fondés sur le mérite pour choisir les employés à maintenir en poste ou à mettre en disponibilité. De concert avec nos partenaires, nous avons offert à quelque 3 700 gestionnaires et conseillers en ressources humaines une formation intensive illustrant des situations de réaménagement des effectifs et des décisions connexes.

Avec une bonne planification, les organisations peuvent satisfaire à leurs obligations en vertu de la Loi sur l'équité en matière d'emploi dans un contexte de réaménagement des effectifs. Par exemple, lorsqu'une organisation indique clairement dans ses plans qu'elle doit augmenter la représentation d'un groupe désigné, elle peut utiliser ce besoin organisationnel dans le processus de sélection des employés à maintenir en poste ou à mettre en disponibilité.

Comme vous le savez sans doute, le réaménagement des effectifs a entraîné une augmentation du nombre de fonctionnaires excédentaires et de personnes mises en disponibilité ayant le droit d'être nommés en priorité absolue à un poste vacant au sein de la fonction publique. Ils doivent évidemment posséder les qualifications essentielles pour être nommés à un tel poste.

[*Français*]

Nous avons un programme d'administration des priorités en place qui permet à la fonction publique de réaffecter des employés compétents et expérimentés.

À cet égard, pour pouvoir placer très rapidement le plus grand nombre possible de bénéficiaires de priorité, nous avons mis en œuvre un ensemble de mesures visant à favoriser l'accessibilité, la justice et la transparence. En effet, les bénéficiaires de priorité ont la possibilité de s'autoidentifier en tant que membres d'un groupe désigné. Ainsi, les organisations qui souhaitent augmenter la représentation d'un groupe en particulier peuvent utiliser cette information pour respecter leurs obligations en matière d'équité en emploi.

[*English*]

There are currently about 2,900 priority persons, an increase of 60 per cent over last April when 1,800 persons had priority rights. Since April 2012, 956 priority persons have been placed into new positions, most of them, around 70 per cent, were employees affected by workforce adjustment. We are closely monitoring placements among the designated groups and continue to collaborate with organizations to rigorously manage this program.

The Public Service Commission is committed to working with the Treasury Board Secretariat, as well as stakeholders, to ensure that the federal public service reflects the diversity of Canada.

[*Translation*]

We will continue to adapt our policies, programs and services to support deputy heads and managers, and promote a federal public service that is representative of all Canadians and draws on their talents and skills.

[*English*]

Thank you, Madam Chair. I would be pleased, with my colleagues, to answer any questions that you may have.

The Chair: Thank you, Ms. Robinson. Did either of your other colleagues want to make any opening statements?

I would like to start off by thanking you for your presentation. We supplied you with what information you wanted, and we would like to focus on those things that we asked you to focus on. To start off with, what do you say is the workforce availability of Aboriginal people?

Ms. Robinson: Thank you for the question. Workforce availability is calculated by the Treasury Board Secretariat, so the data that we worked with in our annual report for the year 2011-12 — the workforce availability in terms of 2006 data — was 3 per cent of the population.

The Chair: For persons with disabilities?

Ms. Robinson: Again, using the 2006 data, 4 per cent.

The Chair: For members of visible minorities?

Ms. Robinson: 12.4 per cent.

The Chair: Women?

Ms. Robinson: 52.3 per cent.

The Chair: How many are currently being represented in the federal service, using your 2006 figures?

[*Traduction*]

À l'heure actuelle, on compte environ 2 900 bénéficiaires de priorité par rapport à 1 800 au mois d'avril dernier, ce qui constitue une hausse de 60 p. 100. Depuis avril 2012, 956 bénéficiaires de priorité ont été nommés à un nouveau poste. La plupart d'entre eux — environ 70 p. 100 — étaient des fonctionnaires touchés par le réaménagement des effectifs. Nous surveillons de près les placements parmi les groupes désignés, et continuons de collaborer avec les organisations afin d'assurer une gestion rigoureuse du programme.

La Commission de la fonction publique est résolue à travailler avec le Secrétariat du Conseil du Trésor et les intervenants pour s'assurer que la fonction publique fédérale est représentative de la diversité au Canada.

[*Français*]

Nous allons continuer d'adapter nos politiques, nos programmes et nos services de manière à appuyer les administrateurs généraux et les gestionnaires. De plus, nous allons continuer de nous assurer que la fonction publique fédérale est représentative de la population canadienne et composée de Canadiens talentueux compétents.

[*Traduction*]

Merci, madame la présidente. Mes collègues et moi serons heureux de répondre à vos questions.

La présidente : Merci, madame Robinson. Est-ce que l'un ou l'autre de vos collègues a une déclaration préliminaire à présenter?

J'aimerais tout d'abord vous remercier de votre exposé. Nous vous avions demandé d'axer vos observations sur des renseignements précis, et nous aimerions nous concentrer là-dessus. En premier lieu, pourriez-vous mentionner de nouveau le taux de disponibilité des Autochtones au sein de la population active?

Mme Robinson : Merci de la question. Le taux de disponibilité dans la population active est calculé par le Secrétariat du Conseil du Trésor. D'après les données de 2006, à savoir celles que nous avons utilisées pour établir notre rapport annuel de 2011-2012, le taux était de 3 p. 100 de la population.

La présidente : Quel est le taux lié aux personnes handicapées?

Mme Robinson : Là encore, d'après les données de 2006, il est de 4 p. 100.

La présidente : Et pour les membres des minorités visibles?

Mme Robinson : 12,4 p. 100.

La présidente : Et les femmes?

Mme Robinson : 52,3 p. 100.

La présidente : Combien de ces personnes, d'après les données de 2006, sont actuellement représentées au sein de la fonction publique fédérale?

Ms. Robinson: Yes. I am sure you are aware the Treasury Board Secretariat will report overall on the population data. The Public Service Commission measures the inflow into the public service in terms of appointments to the public service. I can share that data with the committee.

What we saw in 2011-12 and published in our annual report was that in three out of the four groups, we saw that both the application and appointment rates exceeded the workforce availability statistics. That was the case with all groups except for persons with disabilities.

The Chair: What is the representation of Aboriginal people?

Ms. Robinson: Overall in the public service?

The Chair: Yes.

Ms. Robinson: I believe it is 4.9 per cent. I would have my colleagues at Treasury Board Secretariat confirm in the next session.

The Chair: Persons with disabilities?

Ms. Robinson: 5.7 per cent.

The Chair: Members of visible minorities?

Ms. Robinson: 12.1 per cent.

The Chair: You would agree that that is not the workforce availability as of 2013?

Ms. Robinson: Yes, senator. We are all waiting for the new data to come out at the end of this year by Statistics Canada based, I believe, on the 2011 census. We do expect changes in those statistics.

The Chair: Substantially, right? What is the women's representation?

Ms. Robinson: Again, citing Treasury Board's data, 54.6 per cent, with labour market availability of 52.3 per cent.

The Chair: Before you started speaking or making your presentation, I set out the mandate of the Public Service Commission. You did cover some of those things. Can you please tell us if you are meeting public service employment equity? What is the status now? It is not so much about you because it is not just you who does it, but are we meeting that mandate?

Ms. Robinson: Thank you for the question, Madam Chair. I would say that, overall, we are making good progress with respect to employment equity, but, certainly, we still have work to do.

The Chair: Where?

Mme Robinson : Je suis sûre que vous savez que le Secrétariat du Conseil du Trésor publie des données relatives à la population globale. La Commission de la fonction publique évalue le nombre de nominations au sein de la fonction publique. Je peux fournir ces données au comité.

Ce que nous avons constaté — et nous l'avons indiqué dans notre rapport annuel de 2011-2012 —, c'est que le taux de demandes d'emploi et le taux de nomination de trois des quatre groupes désignés étaient supérieurs au taux de disponibilité dans la population active. Le groupe des personnes handicapées faisait exception à la règle.

La présidente : Quel est le taux de représentation des Autochtones?

Mme Robinson : Dans l'ensemble de la fonction publique?

La présidente : Oui.

Mme Robinson : Je crois qu'il est de 4,9 p. 100. Je demanderai à mes collègues du Secrétariat du Conseil du Trésor de vous confirmer cela au cours de la prochaine séance.

La présidente : Quel est le taux de représentation des personnes handicapées?

Mme Robinson : Il est de 5,7 p. 100.

La présidente : Et celui des membres des minorités visibles?

Mme Robinson : 12,1 p. 100.

La présidente : Vous convenez du fait qu'il ne s'agit pas des données de 2013 sur la disponibilité dans la population active, n'est-ce pas?

Mme Robinson : Oui, madame la sénatrice. Nous attendons tous que les nouvelles données soient publiées par Statistique Canada à la fin de l'année. Si je ne m'abuse, ces données seront fondées sur celles du recensement de 2011. Nous nous attendons à ce que ces statistiques aient évolué.

La présidente : De façon notable, n'est-ce pas? Quel est le taux de représentation des femmes?

Mme Robinson : Là encore, d'après les données du Conseil du Trésor, il est de 54,6 p. 100. Leur taux de disponibilité sur le marché du travail est de 52,3 p. 100.

La présidente : Avant que vous nous présentiez votre exposé, j'ai énoncé le mandat de la Commission de la fonction publique. Vous avez mentionné quelques éléments de ce mandat. Pourriez-vous nous indiquer si les objectifs en matière d'équité en emploi sont atteints au sein de la fonction publique? Quel est l'état actuel de la situation? Je sais que l'atteinte de ces objectifs ne dépend pas de vous, mais j'aimerais savoir s'ils sont en voie d'être atteints.

Mme Robinson : Merci de la question, madame la présidente. Je vous dirais que, dans l'ensemble, nous réalisons de véritables progrès en ce qui a trait à l'équité en emploi, mais à coup sûr, nous avons encore du pain sur la planche.

La présidente : À quel chapitre?

Ms. Robinson: I could describe some of our activities, but, for each group, you have to, of course, look vertically to ensure there is representation at all levels. Then, we would look horizontally across the public service in different occupations. For each group, you find gaps, vertically and across different occupations.

Mme Robinson : Je pourrais décrire quelques-unes de nos activités, mais je me contenterai de vous dire que, pour chaque groupe, nous devons évidemment examiner les choses de façon verticale pour nous assurer qu'il y a de la représentativité à tous les échelons. Par la suite, nous examinons les choses de façon horizontale, c'est-à-dire que nous effectuons un examen concernant divers emplois dans l'ensemble de la fonction publique. Pour chaque groupe, l'examen vertical et l'examen des divers emplois révèlent des disparités.

The Chair: Can you tell us what the gaps are for the women?

La présidente : Pouvez-vous mentionner les disparités touchant les femmes?

Ms. Robinson: For women, it is generally at the senior level and in certain occupational groups, for example, in some of the professional areas.

Mme Robinson : Dans leur cas, les disparités se trouvent généralement à l'échelon supérieur et au sein de certains groupes professionnels, par exemple dans quelques secteurs professionnels.

The Chair: And Aboriginal people?

La présidente : Et celles touchant les Autochtones?

Ms. Robinson: It would be focused, again, on certain senior levels for all of the employment equity groups and then, in some cases, certain occupational groups. I do not have that detail with me, but I am sure my colleagues from Treasury Board can provide that.

Mme Robinson : Là encore, pour tous les groupes désignés au titre de l'équité en emploi, les disparités sont concentrées dans les échelons supérieurs, et, dans certains cas, elles se concentrent dans divers groupes professionnels. Je n'ai pas de données détaillées sous la main, mais je suis certaine que mes collègues du Conseil du Trésor peuvent vous en fournir.

The Chair: Are you not concerned that Aboriginal people are concentrated in just three departments: the Correctional Service, Aboriginal Affairs and Human Resources?

La présidente : N'êtes-vous pas préoccupés par le fait que les fonctionnaires autochtones soient concentrés dans trois organisations, à savoir le Service correctionnel du Canada, Affaires autochtones et Développement du Nord Canada et Ressources humaines et Développement des compétences Canada?

Ms. Robinson: Thank you, Madam Chair, for the question. We did a bit of work on that question prior to coming, and I can give you some broader statistics on where the Aboriginal population is located within the federal public service.

Mme Robinson : Merci de cette question, madame la présidente. Avant de nous présenter ici, nous nous sommes quelque peu penchés sur cette question, et je peux vous fournir des statistiques de portée générale quant aux postes occupés par les Autochtones au sein de la fonction publique fédérale.

If I look at the entire Aboriginal population, what our data is showing is that 16 per cent of the population is at the Correctional Service of Canada; 16 per cent of the Aboriginal population is at Aboriginal Affairs and Northern Development; 11 per cent at HRSDC; 9 per cent at National Defence; 7 per cent at Health Canada; 4 per cent at Public Works and Government Services; 4 per cent at Fisheries and 4 per cent at the RCMP.

D'après nos données, une proportion de 16 p. 100 des fonctionnaires autochtones travaillent pour le Service correctionnel du Canada; 16 p. 100, pour Affaires autochtones et Développement du Nord Canada; 11 p. 100, pour RHDCC; 9 p. 100, pour le ministère de la Défense nationale; 7 p. 100, pour Santé Canada; 4 p. 100, pour Travaux publics et Services gouvernementaux Canada; 4 p. 100, pour Pêches et Océans Canada; et 4 p. 100, pour la GRC.

We are seeing some progress in having Aboriginal employees working in a number of departments across government.

Les fonctionnaires autochtones sont répartis dans un certain nombre de ministères du gouvernement, et nous constatons que des progrès sont réalisés à ce chapitre.

The Chair: Thank you very much. I will go on to have my deputy chair ask questions.

La présidente : Merci beaucoup. Je vais céder la parole à la vice-présidente du comité, qui a des questions à poser.

Senator Ataullahjan: Thank you for your presentation. We previously heard that women were typecast in certain jobs, such as administrative roles, and, in general, they had lower-paying

La sénatrice Ataullahjan : Merci de votre exposé. On nous a dit antérieurement que les femmes étaient enfermées dans certains rôles, par exemple de nature administrative, et que, de façon

jobs and fewer executive positions than men. Has anything been done to improve this, and does this also hold true for minority women?

générale, elles occupaient des postes moins bien rémunérés que ceux des hommes et qu'elles étaient moins bien représentées qu'eux au sein des postes de direction. Est-ce que des mesures ont été prises pour améliorer cela, et est-ce que ces mesures valent également pour les femmes issues de minorités visibles?

Ms. Robinson: In the federal public service, we have, overall, done well in terms of meeting labour force availability, based on the 2006 data. Having said that, we do have gaps, at some of the senior levels, for both of the groups mentioned. That is where I think we need to focus our attention and ensure that we meet our obligations at all levels in the public service.

Mme Robinson : Au sein de la fonction publique fédérale, dans l'ensemble, selon les données de 2006, nous nous en sommes bien tirés sur le plan de l'atteinte des objectifs liés à la disponibilité au sein de la population active. Cela dit, nous avons décelé des disparités à certains échelons supérieurs pour les deux groupes mentionnés. À mon avis, nous devons nous concentrer là-dessus et veiller à remplir nos obligations à tous les échelons de la fonction publique.

Senator Harb: Thank you for your presentation.

When you mentioned Aboriginal people, you gave us a percentage of where they are. I noticed that no one seemed to work at Finance, Justice or Treasury Board. Is that correct?

Le sénateur Harb : Merci de votre exposé.

Vous nous avez fourni des pourcentages quant à la répartition des Autochtones au sein de la fonction publique. J'ai remarqué qu'aucun d'entre eux ne semble travailler pour le ministère des Finances, le ministère de la Justice ou le Conseil du Trésor. Est-ce exact?

Ms. Robinson: No, I would not say that. I was just showing you the top seven or eight departments. I think there would be employees in probably every department, but we could verify that.

Mme Robinson : Non, je ne dirais pas cela. J'ai uniquement mentionné les sept ou huit premiers ministères. Tous les ministères comptent probablement des employés autochtones, mais nous pourrons vérifier cela.

Senator Harb: Okay. My question is the following: Overall, you seem to be more or less there in terms of workforce availability versus how many people are in the public service. You said yourself that some of the challenges we have are in terms of positions, where they are in terms of the hierarchy of the public service. Has your commission undertaken any kind of study or analysis in terms of the various departments in the public service to find the good departments that are making a concerted effort to meet the requirement as set out by your mandate and the departments that are behind and not meeting the mandate? Have you developed some tools in terms of incentives, penalties and those kinds of things, in order to meet the requirement that is set out by your mandate?

Le sénateur Harb : D'accord. J'aimerais vous poser une question. Il semble que, dans l'ensemble, nous avons plus ou moins atteint nos objectifs en ce qui a trait à la disponibilité dans la population active par rapport au nombre d'employés au sein de la fonction publique. Vous avez dit vous-même que quelques-unes des difficultés que nous éprouvons sont liées à la position hiérarchique au sein de la fonction publique. Est-ce que la commission a entrepris une étude ou une analyse afin d'établir quels ministères déploient des efforts concertés pour respecter les exigences que vous avez énoncées et quels ministères traînent de la patte à cet égard? Avez-vous conçu des outils ou instauré, par exemple, des mesures incitatives et des sanctions afin que vous puissiez respecter les exigences liées à votre mandat?

Ms. Robinson: Thank you for the question. The Treasury Board reports on progress by department for employment equity, but, of course, we look closely at that data, given that we have the responsibility for the appointment authority. We do work closely with departments. A good example is a study we did in 2011 on persons with disabilities. We took best practices and lessons learned and targeted and reached out to those departments that were the biggest employers at the time. We continue that work to ensure that they can take those best practices and adapt them to their work environments. We also do a lot of outreach vis-à-vis the appointment itself because it is really critical to our responsibilities to ensure that the appointment process itself is barrier free. As another example, with respect to persons with disabilities, a key to ensuring a fair and equitable appointment is having available services around accommodation. We do a lot of that work. As I mentioned before, we continue to try to understand what the problems are. We talked a little bit about

Mme Robinson : Merci de la question. Le Conseil du Trésor publie des rapports dans lesquels il mentionne les progrès réalisés par chaque ministère en matière d'équité en emploi, mais, bien entendu, nous examinons minutieusement ces données, vu que nous sommes responsables du pouvoir de nomination. Nous collaborons étroitement avec les ministères. L'étude que nous avons menée en 2011 sur les personnes handicapées constitue un bon exemple de cela. Nous avons examiné les pratiques exemplaires et les leçons apprises, nous avons ciblé les ministères qui étaient les plus importants employeurs à l'époque et nous sommes entrés en communication avec eux. Nous continuons de déployer des efforts pour nous assurer que ces ministères puissent adopter ces pratiques exemplaires et les adapter à leur milieu de travail. Nous menons également une foule d'activités de sensibilisation en ce qui concerne le processus de nomination en tant que tel, car un élément crucial de nos responsabilités consiste à veiller à ce que ce processus soit dénué

upward mobility of persons in employment equity groups. We have almost completed the study that we will report on in the fall looking at how members of employment equity groups are proceeding in terms of promotions within the public service and also wanting to better understand their experience with this staffing system to find out whether there are any additional barriers, for all four groups, that need to be addressed.

de tout obstacle. En outre, en ce qui a trait aux personnes handicapées, la disponibilité de services touchant les mesures d'adaptation constitue un élément clé d'un processus de nomination juste et équitable. Nous menons beaucoup d'activités de ce genre. Comme je l'ai mentionné précédemment, nous continuons de tenter de comprendre quels sont les problèmes. Nous avons discuté brièvement de la question de la mobilité ascendante des membres des groupes désignés au titre de l'équité en emploi. Nous avons presque terminé notre étude — qui sera publiée à l'automne — portant sur les promotions des membres des groupes désignés au sein de la fonction publique. Cette étude vise également à mieux comprendre ce qu'ont vécu ces personnes au sein de ce système de dotation afin de déterminer si les membres des quatre groupes font face à d'autres obstacles qui doivent être supprimés.

Senator Harb: As to representation in terms of those groups, when you put out statistics, do those statistics normally include the casual workers, like people who are on contract, or are we talking about full-time positions in the public service?

Le sénateur Harb : Est-ce que les statistiques que vous diffusez quant à la représentation des membres de ces groupes englobent habituellement les employés occasionnels — par exemple les personnes embauchées à contrat —, ou est-ce qu'elles ne concernent que les employés occupant un poste à temps plein au sein de la fonction publique?

Ms. Robinson: When we report in our annual report, we include both term and indeterminate positions. I will go to my data people to see whether we could send the committee a breakdown for both casual appointments and students as well. We do report on term appointments and on indeterminate, full-time appointments.

Mme Robinson : Les statistiques contenues dans nos rapports annuels englobent les employés nommés pour une période déterminée et indéterminée. Je consulterai mes collègues responsables des données pour savoir s'il est possible de vous transmettre une ventilation en ce qui concerne les nominations à des postes occasionnels et les étudiants. Nos rapports contiennent des données sur les nominations pour une période déterminée et indéterminée et les nominations à des postes à temps plein.

Senator Harb: It is a concern that one would find that the overrepresentation, for example, is in the casual workforce. It is not fair because you want to have it across the board — those who are casual and those who are long-term.

Le sénateur Harb : Il serait préoccupant que l'on découvre qu'il y a surreprésentation, par exemple, au sein des employés occasionnels. Cela serait injuste, car ce que l'on veut, c'est une représentation uniforme à tous les égards — en ce qui concerne tant les employés occasionnels que les employés nommés à long terme.

My final question is dealing with the successive government hammers falling on the public service. Every time there is a problem with debt or deficit, we seem to turn on the public service and eliminate as many positions as we possibly can, sometimes a little too much. My question is the following, if you can answer. You may not be comfortable answering. How did the latest government cut to the public service impact those four groups that we have? First, how did it impact the public service in general? How many positions have we lost as a result of government action? Out of those positions that we have lost, how many were out of the groups?

Ma dernière question porte sur le fait que les gouvernements qui se sont succédé ont tous effectué des coupures dans la fonction publique. Chaque fois qu'il y a un problème lié à la dette ou au déficit, il semble que l'on s'en prenne à la fonction publique, où l'on élimine le plus grand nombre de postes possible, parfois même un peu trop. La question que je veux vous poser — et vous ne serez peut-être pas à l'aise d'y répondre — est la suivante : dans quelle mesure les plus récentes coupures effectuées par le gouvernement dans la fonction publique ont-elles eu des répercussions sur les quatre groupes désignés? Tout d'abord, quelles ont été les répercussions de ces coupures sur la fonction publique en général? Combien de postes ont été supprimés par suite des mesures du gouvernement? Combien de ces postes supprimés étaient occupés par des membres des groupes désignés?

Ms. Robinson: Thank you for the question. I do not have a specific answer to your last question in terms of the numbers. The number that the commission is working with is the 19,800 that was published in the budget. We have two important roles to play during the downsizing exercise in the public service. One is that,

Mme Robinson : Merci de la question. Je n'ai pas de nombre précis à vous fournir pour répondre à votre dernière question. Le nombre dont dispose la commission est celui qui figurait dans le budget, à savoir 19 800. Nous avons deux rôles importants à jouer dans le cadre de l'initiative de réduction des effectifs de la fonction

through the commission's regulations, we set out the policy for choosing who will be remaining in their post and who will be laid off. As part of that process, where there is a gap in one of the employment equity groups, managers can use that to meet their future needs, so it can be part of the criteria for selection. That is important. We got out early when the downsizing exercise started and trained 3,700 managers to ensure that they understood that they needed to still meet their employment equity obligations while implementing that and that they knew that they had that tool available to them.

The second part that I think is really important to your question, senator, is the priority administration system. When public servants are declared surplus and wish to stay in the public service, they have the right to go into our priority system and be redeployed to other jobs. My colleague, Ms. Laurendeau, has statistics on the employment equity representation within that group and how we are doing in terms of placing.

The Chair: Do you want to share those statistics?

Hélène Laurendeau, Senior Vice President, Policy, Public Service Commission of Canada: Indeed. One of the things that we have done with respect to the priority management system is that we have been producing statistics and tracking the representation of the four designated groups within the priority system. So far, on aggregate, we have not seen any disproportion of people joining the priority system.

It does give us an indication that the proportions remain similar except perhaps when we talk about time-limited priorities where certain groups seem slightly over represented and joining the priority system in greater numbers. The other thing that we have been tracking is the number of appointments made from the priority system, i.e., people that have been reappointed in the public service. There again, we have seen that the figures are comparable to the normal appointment rates and are slightly above availability, which means that people are being reappointed in the priority system a little bit above the work force availability, except maybe visible minorities who are at par with their representation.

We are concluding that departments are keeping an eye and, with good planning, are using the tools available to ensure that they rehire people and maintain their figures on representation. We are not in a position to talk about whether it has succeeded. It will be for Treasury Board Secretariat at the end of the year to compile those figures. The indications from the movement of the priority system are that we do not see anything overly worrisome.

publique. L'un de ces rôles est le suivant : par le truchement des dispositions réglementaires qui régissent la commission, nous établissons la politique qui gouverne la sélection des employés qui conserveront leur poste et de ceux qui seront mis en disponibilité. Dans le cadre de ce processus, s'il y a une disparité au sein de l'un des groupes désignés, les gestionnaires peuvent utiliser cette politique pour répondre à leurs besoins futurs — elle peut donc faire partie des critères de sélection. Cela est important. À un stade précoce de l'initiative de réduction des effectifs, nous avons dispensé une formation à 3 700 gestionnaires pour faire en sorte qu'ils comprennent qu'ils doivent respecter leurs obligations en matière d'équité en emploi durant l'exercice de réduction et qu'ils sachent que cet outil est à leur disposition.

Un autre élément de réponse qui me semble très important, monsieur le sénateur, tient au système d'administration des priorités. Les fonctionnaires qui occupent un poste ayant été déclaré excédentaire et qui souhaitent continuer à travailler au sein de la fonction publique ont le droit de recourir à ce système et d'être réaffectés à un autre emploi. Ma collègue, Mme Laurendeau, dispose de statistiques sur la représentation au sein de ce groupe désigné au titre de l'équité en emploi et de notre rendement au chapitre du placement.

La présidente : Voulez-vous nous faire part de ces statistiques?

Hélène Laurendeau, vice-présidente principale, Politiques, Commission de la fonction publique du Canada : Bien sûr. Dans le cadre du système de gestion des priorités, nous avons notamment recueilli des statistiques et effectué un suivi en ce qui a trait à la représentation des membres des quatre groupes désignés au sein du système en question. À ce jour, de façon globale, nous n'observons aucune disparité entre les personnes qui sont prises en charge par le système de gestion des priorités.

Nos statistiques indiquent que les proportions demeurent semblables, sauf peut-être en ce qui concerne les priorités pour une période restreinte; dans ces cas-là, il semble que les membres de certains groupes sont légèrement surreprésentés et qu'ils intègrent le système de priorités en plus grand nombre. En outre, nous avons fait un suivi du nombre de nominations effectuées dans le cadre du système de priorités, c'est-à-dire le nombre de personnes qui ont été réaffectées à un poste au sein de la fonction publique. Là encore, les chiffres que nous avons recueillis sont comparables aux taux de nomination normaux, et légèrement supérieurs aux taux de disponibilité, ce qui signifie que le taux de réaffectation par le système de priorités est légèrement supérieur à la disponibilité dans la population active, sauf peut-être en ce qui concerne les membres des minorités visibles, dont le taux est semblable à leur taux de représentation.

Nous en concluons que les ministères veillent au grain pour s'assurer de réembaucher les gens et de maintenir leur rendement au chapitre de la représentation, et que, grâce à une bonne planification, ils utilisent les outils disponibles à ces fins. Nous ne sommes pas en mesure d'indiquer si ces mesures ont porté des fruits. Il reviendra au Secrétariat du Conseil du Trésor de compiler ces statistiques à la fin de l'année. Les mouvements au sein du système de priorités n'indiquent rien d'excessivement

We are tracking them monthly and sharing them with the bargaining agents and departments to ensure that they are aware of the activity as it pertains to the four designated groups.

préoccupant. Nous vérifions ces statistiques chaque mois et les transmettons aux agents négociateurs et aux ministères pour nous assurer qu'ils sont informés de la situation de chacun des quatre groupes désignés.

Senator Hubley: It is quite clear that the focus would be on the four designated groups you have identified. Does that group change from time to time? I believe that a minority group has to self-identify. Is a person who identifies this year as being a member of a minority group still a member of a minority group in the years to come or does that change?

La sénatrice Hubley : Il est assez évident que l'accent est mis sur les quatre groupes désignés que vous avez mentionnés. Est-ce que la composition de ces groupes évolue au fil du temps? Je crois que les gens doivent s'identifier en tant que membres d'un groupe minoritaire. Est-ce qu'une personne qui se déclare membre d'un groupe désigné cette année le sera toujours au cours des années à venir, ou est-ce que cela change?

Ms. Robinson: That policy around self-identification is the responsibility of Treasury Board. My understanding is that it is voluntary, but they put out some guidelines to help people to understand what groups would be eligible to apply for different categories.

Mme Robinson : La politique relative à l'auto-identification relève du Conseil du Trésor. Je crois comprendre que l'auto-identification s'effectue de façon volontaire, mais que des lignes directrices sont publiées pour aider les gens à comprendre quels groupes sont admissibles à présenter une demande pour diverses catégories.

Senator Hubley: You had mentioned the information from the 2006 census. I believe you are awaiting the 2011 information.

La sénatrice Hubley : Vous avez dit que les renseignements dont vous disposiez étaient tirés du recensement de 2006. Je crois que vous attendez les données de 2011.

Ms. Robinson: Yes.

Mme Robinson : Oui.

Senator Hubley: You do a lot of detailed data analysis and things through the departments. Is that catalogued and assessed in your department? Is that who would come up with that information for different departments?

La sénatrice Hubley : Vous menez une foule d'analyses détaillées de données et d'autres examens en ce qui concerne l'ensemble des ministères. Est-ce que ces travaux sont catalogués et évalués au sein de votre ministère? Est-ce votre ministère qui recueille ces renseignements pour le compte des divers ministères?

Ms. Robinson: Generally, in terms of the whole population, Treasury Board would work with departments and publish the overall data. However, the Public Service Commission of Canada tracks the appointment data for indeterminate and term hires into the public service annually. It is basically the inflow to the public service. That is important because these are the new folks that are coming in and changing the population within the public service.

Mme Robinson : En général, pour ce qui est de l'ensemble de la population, le Conseil du Trésor collabore avec les ministères et publie les données globales. Cependant, la Commission de la fonction publique du Canada recueille chaque année les données relatives aux nominations pour une durée indéterminée ou déterminée au sein de la fonction publique. Ces nominations représentent l'essentiel des embauches dans la fonction publique. Cela est important, car ces nouveaux employés changent la population de la fonction publique.

I am happy to report that in 2011-12, for example, the appointment rate of members of visible minority groups was at 22.3 per cent, which is well above the 2006 labour market availability. Aboriginal people were at 5.3 per cent above the 3 per cent labour market availability and women were at 53 per cent. The overall appointment of persons with disabilities was below labour market availability in that year. That is where much of our effort is focused.

Je suis heureuse de signaler que, par exemple, en 2011-2012, le taux de nominations de membres d'une minorité visible était de 22,3 p. 100, ce qui est bien au-delà du taux de disponibilité dans la population active de 2006. Le taux de nomination d'Autochtones était de 5,3 p. 100 plus élevé que le taux de disponibilité dans la population active, à savoir 3 p. 100, et le taux de nomination des femmes était de 53 p. 100. Au cours de cet exercice, le taux de nomination des personnes handicapées était inférieur au taux de disponibilité dans la population active. C'est là-dessus que nous concentrons actuellement nos efforts.

Another important thing about the data and a good trend we saw last year, and I do not have the data for women, was that for the other three groups, the percentage of applicants is lower than the proportions of people appointed. It means that persons with disabilities, Aboriginal people and visible minorities were appointed at a higher rate than the rate at which they applied. It is a good proxy for what we used to refer to as "the drop-off

Un autre élément important que nous avons observé relativement aux données et à la tendance positive de l'an dernier tient au fait que le pourcentage de candidats membres des groupes désignés — à l'exception de celui des femmes, à propos duquel je ne dispose pas de données — était inférieur aux taux de nominations. En d'autres termes, le taux de nomination des personnes handicapées, des Autochtones et des membres d'une

measure" and signals to us that the appointment mechanism is functioning effectively. This is one year's data only, so we have to be vigilant and continue to watch the data as we go forward. We saw that positive trend in the 2011-12 data.

minorité visible était plus élevé que la proportion de demandes d'emploi soumises par les membres de ces groupes. Il s'agit d'une bonne indication de ce que nous appelions auparavant la « mesure du déclin » et du fait que le mécanisme de nomination fonctionne bien. Comme ces données ne concernent qu'un seul exercice, nous devons être vigilants et continuer de recueillir des données. Cette tendance positive est révélée par les données de 2011-2012.

Senator Andreychuk: Following up on this question, we heard from members of the Public Service Commission, who said that the drop-off rate was when people applied perhaps not correctly to the categories. There was a lot of drop-off with people withdrawing their applications, et cetera. You are saying today that we have one year of statistics that show it is better.

La sénatrice Andreychuk : Dans le même ordre d'idées, des membres de la Commission de la fonction publique nous ont indiqué que le taux de déclin était peut-être attribuable au fait que des gens ne posaient pas leur candidature dans la catégorie appropriée. Une bonne partie du déclin découlait notamment du fait que des gens retiraient leur candidature. Aujourd'hui, vous dites que les statistiques relatives à une année indiquent que les choses se sont améliorées à ce chapitre.

Have you done any analysis as to why? Our concerns were that the Public Service Commission needed to reach out to ethnic newspapers and the rest of the country to do its advertising rather than in Ottawa all the time and to make an intense effort. Ethnic, Aboriginal and visible minority communities did not gravitate to urban centres necessarily.

Avez-vous effectué une analyse quant aux raisons qui expliquent cela? À notre avis, la Commission de la fonction publique devait faire de la publicité dans les journaux des communautés ethniques et dans le reste du pays plutôt qu'uniquement à Ottawa, et déployer des efforts considérables à cet égard. Les Autochtones et les membres des communautés ethniques et des minorités visibles ne se trouvent pas nécessairement tous dans les centres urbains.

Are you attributing this growth rate to the fact that you done some positive things and people are staying in with their applications all the way through or is there another phenomenon?

Attribuez-vous le taux de croissance aux mesures positives que vous avez prises et au fait que les gens ne retirent pas leur candidature, ou à un autre phénomène?

Ms. Robinson: I could not be precise in terms of saying exactly why; and I think we need to study this further. Much of the effort by the commission over the past few years is around the appointment process to ensure that from beginning to end it is barrier free; so I think that has had a positive effect. As well, there has been some outreach by departments to the four groups in our communities.

Mme Robinson : Je ne saurais mettre le doigt sur la cause précise. Je crois que nous devons mener une étude approfondie là-dessus. La majeure partie des efforts déployés par la commission au cours des dernières années concernait le processus de nomination et visait à faire en sorte qu'il soit dénué de tout obstacle d'un bout à l'autre. À mon avis, ces efforts ont eu un effet positif. De plus, les ministères ont mené des activités de communication dans les collectivités auprès des membres des quatre groupes désignés.

I would cite that is the area where we could do more. We have identified for ourselves going forward that in order to increase the application rate of persons with disabilities, for example, the commission and departments need to do more in terms of outreach to those communities. That is where we are seeing the application rate below labour market availability.

Nous pourrions en faire davantage dans ce domaine. Nous avons établi que la commission et les ministères doivent, par exemple, mener davantage d'activités de communication auprès des personnes handicapées de manière à accroître leur taux de demande d'emploi, qui est inférieur à leur disponibilité dans la population active.

Senator Andreychuk: The other concept we had been looking at is the fact that deputy ministers have to take ownership and be committed to these target groups. Have you done any investigation? What kind of education or consequence have you put on deputy ministers in that position as opposed to personnel officers only?

La sénatrice Andreychuk : Nous nous sommes également penchés sur le fait que les sous-ministres devaient s'investir auprès de ces groupes cibles et prendre des engagements à leur égard. Avez-vous mené une quelconque enquête à ce sujet? Avez-vous éduqué les sous-ministres à propos de cette tâche, qui ne devrait pas relever uniquement des agents du personnel? Est-ce que ceux qui n'assument pas ces responsabilités s'exposent à des conséquences?

Ms. Robinson: We work closely with deputy ministers. We have delegation agreements with each department that are monitored under a staffing management accountability

Mme Robinson : Nous travaillons en étroite collaboration avec les sous-ministres. Nous avons conclu des ententes de délégation de pouvoirs avec chaque ministère assujetti à un cadre de

framework whereby departments have to report to us on progress. We also do audits and investigations from time to time. If something comes up within the context of those, we have specific measures that can be taken. Overall, we approach the challenge of working with departments and helping them by enabling them and providing education, tools and information so that they know how to use the tools available to them to increase their representation.

responsabilisation en gestion de la dotation, en vertu duquel ces ministères doivent nous rendre des comptes sur les progrès qu'ils ont réalisés. Nous menons également des vérifications et des enquêtes de temps à autre; s'ils révèlent quoi que ce soit, nous pouvons prendre des mesures spécifiques. Au moment de collaborer avec les ministères et de leur fournir de l'assistance, notre démarche consiste à les habiliter, à les éduquer et à leur fournir les outils et les renseignements dont ils ont besoin afin qu'ils sachent utiliser les ressources disponibles pour améliorer leurs résultats au chapitre de la représentativité.

All of the research has shown that planning is core. The departments need to know where their gaps are and to incorporate that into their human resource plan; then they have the tools available to them under the act to improve their representation.

Toutes les recherches montrent que la planification est un élément fondamental. Les ministères doivent connaître leurs lacunes et faire en sorte qu'elles soient prises en charge par leur plan en matière de ressources humaines. Ils disposent également des outils octroyés par la loi pour améliorer leur rendement en matière de représentativité.

Senator Andreychuk: You are saying that positive reinforcement has been the tool that you have been using most with the departments as opposed to consequences.

La sénatrice Andreychuk : Vous êtes en train de dire que la méthode que vous avez le plus employée était celle du renforcement positif plutôt que celle consistant à instaurer des conséquences.

In one of our reports, we indicated that perhaps reaching the targets should be tied some way to the bonuses of the people who are supposed to be administering it in the departments. Has that happened or are you simply providing information and encouragement?

Dans l'un de nos rapports, nous avons mentionné que l'on devrait peut-être assujettir, d'une façon ou d'une autre, le versement des primes aux personnes chargées d'administrer cela au sein des ministères à l'atteinte des cibles fixées. Est-ce que des initiatives de ce genre ont été prises, ou est-ce que vous vous contentez de fournir des renseignements et de prodiguer des encouragements?

Ms. Robinson: The Public Service Commission of Canada does not have jurisdiction over pay and bonuses for public servants or deputy heads. That is the purview of Treasury Board.

Mme Robinson : La Commission de la fonction publique du Canada n'a aucun pouvoir sur la rémunération et les primes versées aux fonctionnaires ou aux sous-ministres. Cela relève du Conseil du Trésor.

Our oversight authorities relate to the functions of investigations and audit, which I mentioned before. We use those tools if we find problems with any transactions.

Nos pouvoirs en matière de surveillance concernent les fonctions d'enquête et de vérification que j'ai mentionnées plus tôt. Nous avons recours à ces outils lorsque nous mettons le doigt sur des transactions qui posent des problèmes.

It is not uncommon in one of our audits, for example, to find that a department did not emphasize the value of representativeness in their policies. Therefore, we would take corrective measures through the audit and then follow-ups to the audit.

Dans le cadre d'une vérification, il n'est pas rare que nous constations, par exemple, que les politiques d'un ministère ne mettent pas l'accent sur la valeur de la représentativité. Dans de tels cas, nous prenons des mesures correctives dans le cadre de la vérification et des examens faisant suite à la vérification.

Senator Andreychuk: Has that been done on a regular basis or is it occasionally done? Is there a response already within the departments that this is in their best interests, or do you still have to encourage them and point it out?

La sénatrice Andreychuk : Est-ce que cela s'est fait de façon régulière ou occasionnelle? Est-ce que les ministères ont compris qu'ils avaient tout intérêt à atteindre la représentativité, ou devez-vous encore le leur signaler et les encourager?

Ms. Robinson: We have a seven-year audit cycle where we audit every department over a period of seven years. Then we do follow-ups with the departments to ensure that our recommendations have been implemented. That is the mechanism we use to ensure that the policy structures are in place.

Mme Robinson : La vérification que nous menons à propos de chaque ministère s'étend sur sept ans. À la fin de ce cycle, nous effectuons un suivi auprès des ministères pour nous assurer qu'ils ont donné suite à nos recommandations. C'est le mécanisme que nous utilisons pour faire en sorte que les structures liées à la politique soient en place.

The outreach is an ongoing thing; there are always new public servants in jobs — new, younger people coming into the public service or people changing jobs. Outreach is a part of our job, such as informing managers. We recently did outreach on our accommodation services, and we find afterwards there is an increase in demand for the service when people are aware of it.

Les activités de communication sont menées en permanence. Il y a sans cesse de nouveaux employés au sein de la fonction publique — il y a de nouveaux employés plus jeunes qui sont embauchés, et il y a les fonctionnaires qui changent d'emploi. Les activités de communication — par exemple les séances d'information à l'intention des gestionnaires — font partie de notre travail. Nous avons récemment mené de telles activités en ce qui concerne nos services d'adaptation, et avons constaté par la suite une augmentation de la demande pour ces services.

It is an ongoing job to inform people about their ongoing obligations and responsibilities are, and what tools are available, within their departments and the commission.

Le fait d'informer les gens de leurs obligations et de leurs responsabilités permanentes — de même que des outils que leur ministère et la commission mettent à leur disposition — est un travail que nous effectuons de manière continue.

As you said, it is ultimately the deputy heads' responsibility, and their departments, to implement it. I am speaking about what the commission does, but each department has a responsibility. I have seen many good examples — and we published some in our annual report — where departments are very specifically doing their own plans in terms of achieving the objectives.

Comme vous l'avez dit, en fin de compte, il revient aux sous-ministres et à leur ministère de mettre en œuvre l'équité en emploi. Je vous parle de ce que fait la commission à cette fin, mais chaque ministère a une responsabilité à assumer. Notre rapport annuel contient de nombreux bons exemples de ministères qui ont mis en place leur propre plan en vue de réaliser les objectifs.

Senator Andreychuk: With respect to persons with disabilities, is there any way that you are reaching out differently to this target group than you might have in the past? It would be interesting to know if it is a limitation of what we have done to reach out to them, or if it is their inability to apply for certain positions, in their own frame of mind.

La sénatrice Andreychuk : Est-ce que vous avez modifié d'une quelconque façon votre façon d'établir le contact avec les personnes handicapées? Il serait intéressant de savoir si nos résultats sont attribuables au caractère insuffisant des mesures que nous avons prises pour prendre contact avec elles ou à ce qu'il leur semble être une incapacité de poser leur candidature pour certains postes.

Ms. Robinson: I would say there are a number of things that have been done to improve access; there has been some information sharing around accommodation. There was a lot of work done by many departments, including our own, to ensure our websites, for example, are fully accessible. Websites are important because many of the job applications are automated.

Mme Robinson : Je vous dirai qu'un certain nombre de mesures ont été prises pour accroître l'accès. De l'information a été diffusée en ce qui concerne les services d'adaptation. De nombreux ministères — y compris le nôtre — ont pris une foule de mesures pour s'assurer que leur site web, par exemple, est entièrement accessible. Les sites web sont importants, car bon nombre de demandes d'emploi doivent être transmises par voie électronique.

I would acknowledge that this is one area where I think the commission can do more. We have to get out and speak more to groups, particularly about this issue. It will be a feature of our research plan going forward. As part of that, we need to get out more and talk to people to understand this better.

Je dois reconnaître que, à mes yeux, la commission doit en faire davantage à un égard : elle doit aller davantage vers les membres de ces groupes pour discuter avec eux, plus particulièrement de cette question. Dans l'avenir, notre plan de recherche tiendra compte de cela. En outre, nous devons aller davantage à la rencontre de ces gens pour mieux comprendre la situation.

We have made progress in the appointment rate, because we saw for persons with disabilities that the proportion appointed exceeded the proportion that applied. That is a good trend. However, I still do not think we understand well enough the lower application rates, so we must do more there.

Nous avons réalisé des progrès au chapitre du taux de nomination. En effet, nous avons constaté que le taux de nomination des personnes handicapées était supérieur à leur taux de candidature. Il s'agit d'une tendance positive. Cela dit, je crois que nous ne comprenons toujours pas assez bien les causes des faibles taux de demande d'emploi, et nous devons en faire davantage à ce propos.

The Chair: Thank you very much.

La présidente : Merci beaucoup.

I want to clarify something for the people who watch these programs. Senator Hubley was talking about minorities. The act specifically covers visible minorities. Can you define "visible minorities," please?

Ms. Robinson: I do not have that definition with me. That definition is under the responsibility of the Treasury Board, and I believe they have a detailed definition.

The Chair: We will ask them.

There were a number of things. I read out your mandate. It says the government and department and agencies exercise their responsibilities under the Public Service Employment Act, and you said you do the audit.

Senator Andreychuk talked about the role of deputy ministers, and we have commented on that before. You have already said that you have put plans in place and we will have to wait to see how those plans are working.

I know you may not be directly responsibility for self-identification, but you have spoken about it, and the culture around self-identification. How are you encouraging people to feel comfortable to self-identify? How are you encouraging the deputy ministers to build a culture where people feel comfortable to identify who they are?

Ms. Robinson: There are a number of activities going on, and my colleagues from Treasury Board who meet on this will have some useful information to provide to you. I can talk about what the PSC is dong.

For example, we have revised the consent section of our public service recruitment system to ensure applicants understand how their self-declaration information will be used. We believe this clarification encourages people to use and self-declare more often.

As part of our guides and tools when we do department outreach, we also ensure that managers, HR advisers and EE coordinators understand, encourage and have systematic ways within their departments to encourage people to self-identify. In many departments, they have integrated it into their orientation program; when new employees come into the department, it is talked about and there are opportunities for people to self-identify.

The Chair: Maybe I did not clarify. I believe one of you responsibilities is to have a culture where people feel comfortable to self-identify. How are you doing that?

Il y a quelque chose que j'aimerais tirer au clair à l'intention des personnes qui suivent nos débats. La sénatrice Hubley a fait allusion aux minorités. Les minorités visibles sont expressément mentionnées dans la loi. Pourriez-vous nous fournir une définition de l'expression « minorités visibles »?

Mme Robinson : Je n'ai pas la définition sous la main. Comme elle relève du Conseil du Trésor, ses représentants doivent disposer d'une définition précise.

La présidente : Nous leur demanderons de nous la fournir.

Il y a un certain nombre d'éléments que j'aimerais aborder. J'ai lu le mandat de la commission. Il indique que le gouvernement, le ministère et les organismes s'acquittent de leurs responsabilités au titre de la Loi sur l'emploi dans la fonction publique, et vous avez mentionné que la commission est responsable des vérifications.

La sénatrice Andreychuk a évoqué le rôle des sous-ministres. Nous avons formulé précédemment des observations là-dessus. Vous avez déjà indiqué que vous aviez mis des plans en place, et que nous devrons attendre avant de connaître leur efficacité.

Je sais que vous n'êtes peut-être pas directement responsable de l'auto-identification, mais vous y avez fait allusion, de même qu'à la culture qui l'entoure. Que faites-vous pour que les gens se sentent à l'aise de s'auto-identifier? Que faites-vous pour encourager les sous-ministres à instaurer une culture au sein de laquelle les gens se sentent à l'aise de se déclarer membres de tel ou tel groupe désigné?

Mme Robinson : Un certain nombre d'activités sont en cours, et mes collègues du Conseil du Trésor, qui ont tenu une réunion à ce sujet, auront quelques renseignements utiles à vous transmettre. Je peux vous parler de ce que fait la CFP.

Par exemple, nous avons révisé la section portant sur le consentement de notre système de ressourcement de la fonction publique pour faire en sorte que les candidats comprennent la manière dont seront utilisés les renseignements qu'ils fournissent dans leur autodéclaration. Nous estimons que ces éclaircissements encouragent les gens à utiliser davantage ce système et à faire davantage d'autodéclaration.

En outre, nous veillons à ce que nos activités de communication fournissent aux gestionnaires, aux conseillers en RH et aux coordonnateurs de l'équité en emploi les guides et les outils dont ils ont besoin pour comprendre en quoi consiste l'auto-identification et mettre en place au sein de leur ministère des mécanismes afin d'encourager systématiquement les gens à s'auto-identifier. Dans bien des ministères, cela a été intégré au programme d'orientation; lorsque de nouveaux employés joignent les rangs du ministère, on leur parle de l'auto-identification et on leur donne l'occasion de s'en prévaloir.

La présidente : Je n'ai peut-être pas été assez précise. Je crois que l'une de vos responsabilités consiste à instaurer une culture au sein de laquelle les gens sont à l'aise de s'auto-identifier. Que faites-vous pour instaurer cette culture?

Ms. Robinson: We ensure that the tools and the information available to people are readily accessible. We are very clear when we communicate to and encourage people to self-identify that they understand, for example, how the information will be used. It is used in an aggregate way; the information is protected under privacy. If you provide people with that information and they understand how it is being used and why it is being put in place, it creates a culture.

That is one of the things. Building it into things like orientation programs is important because it reminds and encourages people to self-identify.

The Chair: You brought up appointment rates, as have some of my colleagues. Having read our reports, you know we are very concerned about the drop-off rate, and you have addressed the issue of appointment rates.

I would like you to address the other issue, which is the issue of separation rates. We found that people were appointed, but then there was a great separation rate. Can you tell us what the separation rate is, and what are you doing to encourage people to stay?

Ms. Robinson: The retention rates in the public service are the responsibility of Treasury Board, and so we do not have data on retention rates. Again, my colleagues who I think will appear next may have that data to share with you.

Having said that, we work in partnership with Treasury Board, because we see this as a system. While they run the programs related to that with departments, it is important that we are aware so we can do anything that possible to support people after the appointment.

The Chair: I am a little confused. You are very articulate about appointment rates. Then I am a little confused as to why you would not be so articulate about the separation rates. Would it not part of your mandate to see that people continue to be represented in the PSC?

Ms. Robinson: Generally speaking, all of the areas related to the well-being, wellness and other aspects of the work force beyond the appointment are the responsibility of the Treasury Board. The commission does not have jurisdiction, per se, or the mechanisms related to retention. The Treasury Board Secretariat of Canada has those.

Mme Robinson : Nous veillons à ce que les gens aient facilement accès aux outils et aux renseignements disponibles. Lorsque nous communiquons avec les gens pour les encourager à s'auto-identifier, nous leur indiquons très clairement, par exemple, la manière dont les renseignements seront utilisés. Ces données, qui sont regroupées, sont visées par les dispositions législatives sur la protection des renseignements personnels. Le fait de transmettre ces informations aux gens et de faire en sorte qu'ils comprennent comment et pourquoi leurs renseignements seront utilisés contribue à l'instauration d'une culture.

Il s'agit de l'un des éléments. Il est important d'intégrer cela, par exemple, à des programmes d'orientation parce que cela rappelle aux gens qu'ils doivent s'auto-identifier et les encourage à le faire.

La présidente : Comme quelques-uns de mes collègues, vous avez évoqué les taux de nomination. Comme vous avez lu nos rapports, vous savez que nous sommes très préoccupés par le taux de déclin, et vous avez parlé de la question des taux de nomination.

J'aimerais aborder une autre question, à savoir celle des taux de départ. Nous avons constaté que les gens étaient nommés à des postes, mais que leur taux de départ était élevé. Pouvez-vous me dire quel est le taux de départ, et ce que vous faites pour encourager les gens à conserver leur poste?

Mme Robinson : Les taux de maintien en poste au sein de la fonction publique relèvent du Conseil du Trésor, de sorte que nous ne disposons pas de données à ce chapitre. Là encore, mes collègues qui, si je ne m'abuse, se présenteront ici après nous, pourraient être en mesure de vous fournir ces données.

Cela dit, nous travaillons en partenariat avec le Conseil du Trésor, car nous considérons cela comme un système. Le Conseil exécute les programmes en la matière en collaboration avec les ministères, mais il est important que nous soyons informés de la situation de manière à ce que nous puissions faire tout ce qui est en notre pouvoir pour offrir du soutien aux gens après leur nomination.

La présidente : Je suis un peu décontenancée. Vous nous avez transmis des renseignements clairs à propos des taux de nomination. Je ne comprends pas vraiment pourquoi vous ne faites pas la même chose pour ce qui est des taux de départ. Le fait de veiller à ce que les gens continuent d'être représentés ne fait-il pas partie du mandat de la CFP?

Mme Robinson : De façon générale, toutes les questions relatives au bien-être et aux autres éléments touchant les employés — outre la nomination — relèvent du Conseil du Trésor. La compétence en ce qui a trait aux mécanismes liés au maintien en poste appartient non pas à la commission, mais au Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada.

I did not want to signal to the committee that it was not part of our interest, because it is part of the overall picture in terms of the public service's ability to retain a representative work force. However, any policies around retention would flow from the Treasury Board.

Je ne voulais pas indiquer au comité que cela ne nous intéressait pas, car cela s'inscrit dans la capacité globale de la fonction publique de maintenir un effectif représentatif. Cela dit, les politiques relatives au maintien en poste relèvent du Conseil du Trésor.

The Chair: I have to admit to you I feel you are living by the letter of your mandate and not the spirit of your mandate. Would not the spirit of your mandate be to ensure there is a representation of all the four groups in the Public Service Commission, and would you not be interested in knowing the separation rates?

La présidente : Je dois admettre que, selon moi, à ce chapitre, vous respectez la lettre, mais non pas l'esprit de votre mandat. L'esprit de votre mandat ne consiste-t-il pas à faire en sorte que les quatre groupes désignés soient représentés au sein de la Commission de la fonction publique? N'êtes-vous pas intéressés à connaître les taux de départ?

Ms. Robinson: We are very interested. I do not happen to have the data.

Mme Robinson : Cela nous intéresse beaucoup. Il se trouve seulement que je n'ai pas les données sous la main.

The Chair: Can you provide it?

La présidente : Pouvez-vous nous les fournir?

Ms. Robinson: Yes. We do look at this, because we want to understand that we are maintaining progress.

Mme Robinson : Oui. Nous examinons la situation parce que nous voulons nous assurer que nous faisons continuellement des progrès.

The Chair: There is another thing that came up, and it may be something that is with Human Resources and Skills Development Canada. However, I would like your point of view on the non-advertised jobs. We were concerned about that last time. Almost 25 per cent of the jobs were non-advertised. From the work that our committee has done, we understand that has improved. However, I would like you to comment on it. It was something Ms. Barrados informed us of.

La présidente : Une autre question a été soulevée, à savoir celle des emplois non annoncés. Il s'agit peut-être d'une question qui relève de Ressources humaines et Développement des compétences Canada, mais j'aimerais quand même connaître votre opinion là-dessus. Nous avons soulevé des préoccupations à ce sujet au cours de notre dernière rencontre. À ce moment-là, près de 25 p. 100 des emplois n'étaient pas annoncés. Nous croyons comprendre, d'après les travaux que nous avons menés, que la situation s'est améliorée. Cependant, j'aimerais que vous formuliez des commentaires à ce propos. Il s'agit d'une question qui avait été portée à notre attention par Mme Barrados.

Please let us know what you are doing about the non-advertised rates. I know there has been some improvement, but I would like your comments on that.

J'aimerais que vous nous parliez des mesures que vous avez prises en ce qui a trait aux taux d'emploi non annoncés. Je sais qu'il y a eu quelques améliorations à ce chapitre, mais j'aimerais entendre vos observations là-dessus.

Ms. Robinson: Yes, this is an area that is a focus of attention for us. I do have the data from the 2011 survey of staffing. If you look at the share of advertised appointments for Aboriginal persons it was 4.1 per cent, and they had a higher share of non-advertised appointments at 5.3 per cent. We saw the same trend for persons with disabilities where their share was 3.9 per cent and their share of non-advertised appointments was 6.6 per cent.

Mme Robinson : Oui, il s'agit pour nous d'une question d'intérêt. J'ai sous les yeux les données du sondage sur la dotation de 2011. Chez les Autochtones, le taux de nominations annoncées était de 4,1 p. 100, et le taux de nominations non annoncées, de 5,3 p. 100. La même tendance a été observée chez les personnes handicapées; au sein de ce groupe, le taux de nominations annoncées était de 3,9 p. 100, et le taux de nominations non annoncées, de 6,6 p. 100.

We think that for those two groups, managers are using non-advertised appointments to some degree to help them meet their employment equity objectives. There may be other reasons they are choosing these candidates, but one may be to meet those objectives. However, we are seeing that non-advertised appointments are having a positive impact in those two groups.

En ce qui concerne ces deux groupes, nous croyons que, dans une certaine mesure, les gestionnaires utilisent les nominations non annoncées afin de réaliser leurs objectifs en matière d'équité en emploi. Ils choisissent peut-être ces candidats pour d'autres raisons, mais l'une des raisons tient peut-être à la volonté de réaliser ces objectifs. Toutefois, nous constatons que les nominations non annoncées ont un effet positif sur ces deux groupes.

For persons in groups of visible minorities, we saw a slightly different trend.

Nous avons observé une tendance légèrement différente en ce qui concerne les membres d'une minorité visible.

We see the percentage of advertised appointments at 11.6 per cent and the percentage of non-advertised appointments at 8.1 per cent, so it is a slightly different trend for persons who are visible minorities.

Leur taux de nominations annoncées est de 11,6 p. 100, et leur taux de nominations non annoncées, de 8,1 p. 100. Au sein de ce groupe, la tendance est donc quelque peu différente.

Again, both of those are below work force availability. This is an area where we ensure, in our policies and in our outreach to people, that they understand one of the criteria you can use a non-advertised appointment for is as part of your employment equity plan to meet your obligations under the act.

Là encore, ces taux sont inférieurs à la disponibilité dans la population active. Dans le cadre de nos politiques et de nos activités de communication, nous veillons à ce que les gens comprennent que le recours à une nomination non annoncée est un moyen que l'on peut intégrer à un plan visant à respecter les obligations législatives relatives à l'équité en matière d'emploi.

The Chair: I know you have this concern — and our committee certainly has the concern — that when we look at work force availability, we all know that the elephant in the room is, especially for visible minority. 12.4 per cent is not the work force availability and because of the challenges we have, we are stuck with that. However, we know that is not the right figure.

La présidente : Lorsqu'il s'agit de la disponibilité au sein de la population active, nous savons tous qu'il y a un gros problème dont personne n'ose parler, surtout en ce qui concerne les minorités visibles. Je sais que cela vous préoccupe et, à coup sûr, cela préoccupe également les membres du comité. En effet, la disponibilité dans la population active n'est pas de 12,4 p. 100, et en raison des difficultés auxquelles nous sommes en butte, nous sommes pris avec cela. Cependant, nous savons que ce chiffre est inexact.

I would like you to tell our committee what you are doing to ensure that this federal service is representative of the new figure. I accept that you do not know what the new work force availability will be, but we all know it will be more and we know that visible minorities are not well represented in the federal service. What proactive work are you doing to get better representation? By that, I mean that when your predecessor was in front of us she went — you know about this — in a very elaborate way to ensure people were ready, all the training that was done.

J'aimerais que vous disiez aux membres du comité ce que vous faites pour vous assurer que le nouveau chiffre est représentatif de la situation au sein de la fonction publique fédérale. J'admets que vous ne savez pas quel sera le nouveau taux de disponibilité au sein de la population active, mais nous savons tous qu'il sera plus élevé qu'il ne l'était, et nous savons que les minorités visibles ne sont pas bien représentées au sein de la fonction publique fédérale. Quelles mesures proactives avez-vous prises pour améliorer la situation au chapitre de la représentation? Lorsque votre prédécesseure s'est présentée devant le comité, elle nous a expliqué de façon très minutieuse — comme vous le savez —, les mesures qu'elle avait prises pour s'assurer que les gens étaient prêts et que toutes les séances de formation requises avaient été dispensées.

What are you doing to ensure that happens?

Que faites-vous pour veiller à ce que cela se produise?

Ms. Robinson: We have a list of five or six things that we have been working on over the year to ensure we continue to make progress and I do take your point that we anticipate that the targets will be higher in the fall.

Mme Robinson : Nous avons dressé une liste de cinq ou six choses sur lesquelles nous avons travaillé au cours de la dernière année pour nous assurer que nous continuons de faire du progrès, et je comprends votre affirmation selon laquelle les cibles devraient être plus élevées l'automne prochain.

One of them relates to the appointment, inflow and all the programs around that. Notwithstanding your comments, we are seeing that persons with visible minorities and others are exceeding so that is a positive trend, but we have to be vigilant and proactive.

L'une des choses concerne les nominations, l'arrivée de nouveaux employés et tous les programmes connexes. En dépit des commentaires que vous avez formulés, je dois dire que nous constatons une hausse en ce qui concerne les membres des minorités visibles et d'autres groupes, et, bien qu'il s'agisse d'une tendance positive, nous devons demeurer vigilants et proactifs.

In addition to the research around persons with disabilities, we are doing another study to help us better understand the appointment process and perceptions that employment equity group members have about the appointment process. That will give us another generation of potential tools or parts of the appointment process that we can develop policy and direct initiatives around to help people.

En plus de faire des recherches concernant les personnes handicapées, nous menons une étude afin de mieux comprendre le processus de nomination et les perceptions des membres des groupes désignés au titre de l'équité en emploi à propos de ce processus. Cela nous permettra d'élaborer des politiques et des initiatives directes liées à une autre série d'outils ou de parties du processus de nomination afin d'aider les gens.

The last year and a half has unusual year in the public service because, as committee members would know, we have been in a situation of downsizing the public service. We wanted to put the emphasis on ensuring that we continue to respect our obligations, so those tools are used in a positive way to achieve employment equity objectives. There was a lot of emphasis put on that.

Comme les membres du comité le savent, les 18 derniers mois ont été inhabituels au sein de la fonction publique en raison de l'initiative de réduction de l'effectif. Comme nous voulions mettre l'accent sur le fait de continuer à respecter nos obligations, ces outils sont utilisés de façon positive pour contribuer à la réalisation des objectifs en matière d'équité en emploi. Nous avons beaucoup mis l'accent là-dessus.

The Chair: You talk about appointments and increasing appointments. My angst, which we will speak to the next witness on, is about the separation rates, so I do not think that it quite balances the way you say it.

La présidente : Vous avez parlé des nominations et de l'augmentation du nombre de nominations. Ce qui me préoccupe énormément, ce sont les taux de départ, dont nous discuterons avec le prochain témoin. Je ne pense pas que les choses s'équilibrent comme vous le dites.

I would like to comment on one thing and then Senator Andreychuk has a question. Can you comment on Champions and Chairs is working and if it is helping the under-represented groups in the Public Service Commission?

J'aimerais poser une autre question, et je céderai ensuite la parole à la sénatrice Andreychuk. Pouvez-vous nous dire si les comités des champions et des présidents fonctionnent et s'ils ont utiles pour les groupes sous-représentés au sein de la Commission de la fonction publique?

Ms. Robinson: My colleague would have to comment because it is Treasury Board who put that structure together. However, I have attended some of the meetings, both for visible minorities and Aboriginal people. I did that in the early stages of development so it was premature for me to have a strong view at that time, but I am hopeful the structure will help as long as it comes to some sort of action.

Mme Robinson : Comme cette structure a été mise en place par le Conseil du Trésor, je laisserai le soin à mon collègue de formuler des observations à ce sujet. Toutefois, j'ai assisté à quelques-unes des réunions du comité pour les minorités visibles et de celui pour les Autochtones. Comme ces réunions ont eu lieu au tout début du processus, je n'ai pas été en mesure de me faire une solide opinion à propos de ces comités, mais je crois que cette structure sera utile, pour autant qu'elle donne lieu à des mesures concrètes.

You talked about retention and career progression for persons in the four equity groups and I think you are right. It is not just people coming into the public service; it is what happens when people are here. I think some critical components are developmental opportunities, access to mentors and the normal good structure that you put around strong programs to develop individuals so they can succeed in the public service.

Vous avez fait allusion au maintien en poste et à l'avancement professionnel des membres des quatre groupes désignés, et j'estime que ce que vous avez dit est juste. Il ne s'agit pas uniquement des personnes qui font leur entrée au sein de la fonction publique; il s'agit de ce qui se passe lorsque les gens sont ici. À mon avis, les occasions de perfectionnement, l'accès à des mentors et la bonne structure qui sert normalement à étayer les programmes solides pour permettre aux employés de se perfectionner de manière à réussir dans la fonction publique constituent quelques-uns des éléments cruciaux.

Senator Andreychuk: It is a question to the chair.

La sénatrice Andreychuk : Ma question s'adresse à la présidente.

I did not quite understand. You seemed to say that the Public Service Commission, through its representatives here, was only dealing with the law and not the spirit. I did not get that from the testimony, so I was not sure what you were indicating.

Il y a une chose que j'ai mal comprise. Vous semblez avoir dit que les représentants de la Commission de la fonction publique ici présents respectaient la lettre de leur mandat, mais non pas son esprit. Ce n'est pas l'impression que j'ai eue à l'écoute de leurs propos. Ainsi, je ne suis pas certaine de ce que vous vouliez dire par là.

I want to be fair to the witnesses and fair to your question and —

Je veux être juste envers les témoins et envers vos propos, et...

The Chair: I am not a witness is here and I think Ms. Robinson understood because she was talking about the appointment rates and I wanted her to comment on the whole thing of separation because they go hand in hand.

La présidente : Je ne suis pas ici à titre de témoin. Je crois que Mme Robinson a compris ce que je voulais dire. Elle a parlé des taux de nomination, et je voulais qu'elle nous parle des taux de départ, car il s'agit de deux éléments qui vont de pair.

You have appointments but if people do not say in the Public Service Commission then the representation goes down.

Senator Andreychuk: You did not mean that they were not implementing to the best of their ability?

The Chair: I did not say that. Did you understand that, Ms. Robinson?

Ms. Robinson: I am fine, thank you.

The Chair: If there are no other questions, I have a number of other questions. The former president of the Public Service Commission of Canada, Maria Barrados, previously stated before the committee that she did not have a great deal of confidence "have a great deal of confidence in the number that is used to calculate the number of visible minorities currently working in the Government of Canada." She also claimed it was "under-representative."

Do you agree with that statement? If so, what implications does this have for monitoring employment equity in the federal public service and what efforts are being made and should be taken to obtain a better estimate?

Ms. Robinson: I would agree that there was historically a challenge in providing good data because there were two sources. There was data that came from the Public Service Commission that we would gather when people entered the public service and applied for our jobs through our jobs data bank system. Another set of data was generated by Treasury Board Secretariat. They would ask persons, when they were in the public service, to fill out forms to self-identify so we had two different data banks.

We implemented a methodology — my predecessor — in May 2010 to try to have the self-declaration and self-identification data merged.

That work has continued to progress. It has had a few setbacks because it was very difficult to do technically, but I am happy to report that we think we have found a methodology to merge the data. We would have just one set of data to report so Public Service Commission and Treasury Board will have much more reliable and accurate numbers.

The Chair: Can you tell me what the difficulties —

Ms. Robinson: The difficulty was they were taken at two points in time. The PSC would collect the data as soon as the individual would self-declare on their job application whereas the data on self-identification collected by Treasury Board was delayed, so there was a timing problem.

Des nominations sont faites, mais si les personnes nommées ne demeurent pas au sein de la Commission de la fonction publique, le taux de représentation diminue.

La sénatrice Andreychuk : Vous ne vouliez donc pas dire que la commission ne déployait pas tous les efforts possibles?

La présidente : Je n'ai pas dit cela. Est-ce cela que vous avez compris, madame Robinson?

Mme Robinson : Ça va, merci.

La présidente : Si aucun autre sénateur ne veut prendre la parole, je vais poser un certain nombre d'autres questions. L'ancienne présidente de la Commission de la fonction publique du Canada, Maria Barrados, a déjà déclaré devant le comité que les données utilisées pour calculer le nombre de membres des minorités visibles qui travaillent actuellement au gouvernement fédéral ne lui inspiraient pas une grande confiance. Elle a indiqué que ces données étaient sous-évaluées.

Êtes-vous d'accord avec cette affirmation? Le cas échéant, quelles répercussions cela a-t-il sur la surveillance de l'équité en emploi au sein de la fonction publique fédérale, et quels efforts sont déployés — ou devraient l'être — afin d'obtenir une estimation plus exacte?

Mme Robinson : Je suis d'accord pour dire que, dans le passé, nous avons eu de la difficulté à obtenir des données fiables parce que nous disposions de deux sources. D'une part, il y avait les données que la Commission de la fonction publique recueillait au moment où les gens joignaient les rangs de la fonction publique et posaient leur candidature par le truchement de notre système de banque de données sur les emplois. L'autre ensemble de données provenait du Secrétariat du Conseil du Trésor, qui demandait aux employés de remplir des formulaires sur leur emploi dans la fonction publique et aux fins de l'auto-identification. Ainsi, nous disposions de deux banques de données distinctes.

En mai 2010, sous le régime de ma prédécesseure, la commission a mis en œuvre une méthode pour tenter de fusionner les données relatives à l'autodéclaration et à l'auto-identification.

Nous avons continué à réaliser des progrès à ce chapitre. Nous avons connu quelques ennuis parce que cette initiative était très difficile à mener sur le plan technique, mais je suis heureuse de vous faire savoir que nous croyons avoir trouvé une méthode permettant de fusionner les données. Nous ne disposerons plus que d'un seul ensemble de données, de sorte que les statistiques dont disposeront la Commission de la fonction publique et le Conseil du Trésor seront beaucoup plus fiables et exactes.

La présidente : Pouvez-vous mentionner les difficultés...

Mme Robinson : Ce qui posait problème, c'est que les données étaient recueillies à deux moments différents. La CFP recueillait les données dès que la personne faisait une autodéclaration dans sa demande d'emploi, tandis que les données concernant l'auto-identification recueillies par le Conseil du Trésor l'étaient plus tard, ce qui créait un problème de coordination.

We think, based on some of the research, that people may have had different reporting tendencies depending on when they were asked the question. If we can simplify it to one process and have one integrated set of data, we think we can take out any bias and ensure we report to Parliament. Our fundamental obligation is to make sure we provide accurate information to Parliament.

Certains travaux de recherche nous portent à croire que les gens ont peut-être eu tendance à faire des déclarations différentes selon le moment où la question leur a été posée. Si nous arrivons à tout regrouper en un seul processus et à intégrer les données dans un seul ensemble, nous pensons pouvoir supprimer tout biais et rendre des comptes au Parlement. Notre obligation fondamentale est de nous assurer que nous fournissons des renseignements exacts au Parlement.

The Chair: The way I understood it, and I would like you to clarify if I am wrong, is there was one data collected when a person applied and that is what you were looking at. Human resources would look at somebody who had started working and there was, if I understand correctly, hesitancy to self-identify once you had the job.

La présidente : D'après ce que j'ai compris — et j'aimerais que vous me corrigiez si je me trompe —, un élément d'information était recueilli lorsque la personne présentait une demande, et c'est ce que vous examiniez. Les ressources humaines examinaient le cas de gens ayant commencé à travailler, et, si j'ai bien compris, il y avait chez ceux-ci une hésitation à s'auto-identifier une fois qu'ils avaient décroché l'emploi.

Was that the issue?

Est-ce que c'était ça, le problème?

Ms. Robinson: That was the issue and I am not sure if it was hesitancy or an administrative issue, but there were differences. We believe that the data obtained on applications had a higher proportion than the data when you asked someone already in their job to self-identify. I think fixing that will make the difference going forward.

Mme Robinson : C'était ça, le problème, et je ne sais pas si c'était vraiment une hésitation ou si c'était plutôt un problème de nature administrative, mais il y avait des différences. Nous croyons que la proportion d'auto-identification était plus élevée d'après les données tirées des demandes que lorsqu'on demandait aux gens qui avaient déjà commencé à travailler de s'auto-identifier. Je pense que la situation va changer une fois que le problème va avoir été réglé.

The Chair: I thank all three of you for being here today.

La présidente : Je vous remercie toutes les trois d'être venues.

As I said to you privately and would now like to say publicly, we always had a good relationship with your predecessor, Ms. Barrados. We see this as a partnership. Our committee is working on the same objectives as you are — to get the public service representation as per the law — and so we look forward to working with you in the future.

Je vous l'ai dit lorsque nous avons discuté ensemble, et j'aimerais maintenant le dire publiquement : nous avons toujours eu une bonne relation avec votre prédécesseur, Mme Barrados. Nous voyons cela comme un partenariat. Notre comité poursuit les mêmes objectifs que vous — faire en sorte que la représentation au sein de la fonction publique soit conforme à ce qui est prévu par la loi — et nous envisageons donc avec plaisir notre collaboration future avec vous.

Thank you very much.

Merci beaucoup.

Our next panel is from the Treasury Board of Canada Secretariat. The Office of the Chief Human Resources Officer, part of the Treasury Board Secretariat, is responsible for, among other things, monitoring the compliance of deputy heads of federal government departments with the human resources or "people" component of their Management Accountability Frameworks, of which employment equity targets form a part.

Notre prochain groupe de témoins est composé de représentants du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada. Le Bureau du dirigeant principal des ressources humaines du Secrétariat du Conseil du Trésor est chargé, entre autres choses, de vérifier que les administrateurs généraux des ministères du gouvernement fédéral respectent le volet ressources humaines de leur cadre de responsabilisation de gestion, dont les objectifs d'équité en matière d'emploi font partie.

The Office of the Chief Human Resources Officer has been given a mandate to play a slightly more hands-off role than previously with respect to ensuring employment equity targets, a fact made clear from the Prime Minister's first news release announcing the creation of this new office, in which he stated that the new agency was designed to simplify the organizational structure for human resources management in the public service, reduce overlap and duplication and provide deputy ministers with

Le Bureau du dirigeant principal des ressources humaines a reçu le mandat de jouer un rôle un peu moins direct qu'auparavant en ce qui concerne la réalisation des objectifs d'équité en matière d'emploi, ce qu'a dit clairement le premier ministre dans le premier communiqué concernant la création du bureau, dans lequel il a déclaré que le nouvel organisme était chargé de simplifier la structure organisationnelle de la gestion des ressources humaines au sein de la fonction publique, de réduire les

the primary responsibility for managing the people and resources in their own departments.

I would very much like to welcome: Mr. Daniel Watson, Chief Human Resources Officer, Treasury Board Secretariat; and Ross MacLeod, Assistant Deputy Minister, Governance Planning and Policy Sector.

Welcome. We are looking forward to working with you now and in the future, and I understand that you have some opening remarks to make to us.

[*Translation*]

Daniel Watson, Chief Human Resources Officer, Treasury Board Secretariat: Thank you, Madam Chair.

[*English*]

I am pleased to be here before this committee today to speak about employment equity and the initiatives underway to ensure that the public service reflects the diversity of Canada. As you mentioned, Madam Chair, I am here today with my colleague, Mr. Ross MacLeod, Assistant Deputy Minister at the Office of the Chief Human Resources Officer.

Achieving a representative and inclusive workplace is a shared responsibility that involves key stakeholders, such as my office, other federal institutions and bargaining agents, and, of course, working closely with the previous witness, President of the Public Service Commission of Canada.

Madam chair, let me assure you and the committee that the government takes this responsibility seriously; and issues surrounding employment equity and diversity are top-of-mind for deputy ministers across government.

[*Translation*]

I am pleased to report that we have made significant progress. Our ultimate goal is to ensure that the workforce in the federal public service reflects the diversity of today's society, and is innovative and responsive to address the needs of all Canadians.

The latest annual report on the state of employment equity within the core public administration shows that women, Aboriginal peoples and persons with disabilities continue to be fully represented in the core public administration, based on their workforce availability.

recoupements et les chevauchements et de confier aux sous-ministres la responsabilité principale de la gestion des gens et des ressources au sein de leur ministère.

Je suis très heureuse de souhaiter la bienvenue à M. Daniel Watson, dirigeant principal des ressources humaines au Secrétariat du Conseil du Trésor, ainsi qu'à M. Ross MacLeod, sous-ministre adjoint, Secteur gouvernance, planification et politiques.

Bienvenue. Nous envisageons avec plaisir l'idée de collaborer avec vous aujourd'hui et à l'avenir. D'après ce que je comprends, vous avez une déclaration préliminaire à nous présenter.

[*Français*]

Daniel Watson, dirigeant principal des ressources humaines, Secrétariat Conseil du Trésor du Canada : Merci, madame la présidente.

[*Traduction*]

Je suis heureux de comparaître devant le comité pour parler de l'équité en emploi et des initiatives que nous entreprenons pour veiller à ce que la fonction publique soit le reflet de la diversité du Canada. Comme vous l'avez mentionné, madame la présidente, je suis accompagné de mon collègue, M. Ross MacLeod, sous-ministre adjoint au Bureau du dirigeant principal des ressources humaines.

La mise en place d'un milieu de travail représentatif et inclusif est une responsabilité commune qu'assument les principaux intervenants, comme mon bureau, d'autres institutions fédérales et les agents négociateurs, et qui suppose aussi, bien entendu, une collaboration étroite avec le témoin précédent, c'est-à-dire la présidente de la Commission de la fonction publique du Canada.

Madame la présidente, je tiens à vous assurer que le gouvernement prend cette responsabilité au sérieux, et les questions touchant l'équité en emploi et la diversité sont une priorité pour tous les sous-ministres de l'ensemble du gouvernement.

[*Français*]

J'ai le plaisir de signaler que nous avons accompli d'importants progrès. Notre objectif final est de nous assurer que l'effectif de la fonction publique fédérale reflète la diversité de la société d'aujourd'hui, fait preuve d'innovation et répond aux besoins de tous les Canadiens.

Le rapport annuel le plus récent sur l'état de l'équité en emploi au sein de l'administration publique centrale démontre que les femmes, les Autochtones et les personnes handicapées continuent d'être pleinement représentés dans l'administration publique centrale, d'après leur disponibilité dans la population active.

[*English*]

It also shows that members of visible minority groups have increased their representation, attaining almost their workforce availability of 12.4 per cent. As for the executive cadre, the representation of women, persons with disabilities and visible minorities continues to exceed their workforce availability.

These numbers are impressive, but especially so when taken in a historical context. When I began my career in the federal public service in the late 1980s, not so long ago, the percentage of women executives had been about 5 per cent not too long before. That number has increased to nearly 50 per cent today. I remember in the early parts of my career people taking me aside and saying, "If you work there, you will have a woman manager." No one today would say that in the Public Service of Canada of 2013 and beyond.

This not only speaks to a changing work environment in the public service but also one that has evolved with and is reflecting the shifting attitudes of Canadian society.

[*Translation*]

Key to this shift in attitudes is our fundamental approach, in which deputy heads play a leading role in employment equity and diversity issues within their own departments.

Deputy heads are accountable for achieving excellence in all aspects of people management in their own organizations.

As for my office, which is part of the Treasury Board Secretariat, we play an enabling role and have continued to work closely with all federal institutions to help them meet these requirements.

[*English*]

In order to ensure that this issue remains top of mind for our senior leaders, my department provides institutions with detailed departmental employment equity workforce analysis tables each year. This helps them to integrate employment equity considerations into their integrated human resources and business planning. In addition, my office holds deputy heads accountable for excellence in people management. We do that by setting expectations for people management and measuring the result achieved each year through the Management Accountability Framework assessment exercise, which includes employment equity indicators.

I would also like to highlight the progress being made in the implementation of the new employment equity governance model, which was created in 2011 to strengthen accountability and financial authority. This structure consists of three new champions and chairs committees that respectively represent the

[*Traduction*]

Il indique aussi que les membres des groupes des minorités visibles ont augmenté leur représentation, atteint presque leur disponibilité dans la population active, laquelle se situe à 12,4 p. 100. Pour ce qui est du groupe de la direction, la représentation des femmes, des personnes handicapées et des minorités visibles continue de dépasser leur disponibilité dans la population active.

Ces chiffres sont impressionnants, surtout lorsqu'ils sont pris dans un contexte historique. Lorsque j'ai commencé ma carrière dans la fonction publique fédérale à la fin des années 1980, il n'y a pas si longtemps, le pourcentage de femmes occupant un poste de direction s'élevait à environ 5 p. 100. Ce chiffre est passé à près de 50 p. 100 maintenant. Je me rappelle qu'au début de ma carrière, des gens me disaient en privé des choses comme : « Si vous travaillez là-bas, votre gestionnaire va être une femme. » Personne ne dirait des choses de ce genre dans la fonction publique du Canada en 2013, et c'est quelque chose qu'on entendra plus.

Cela illustre l'évolution du milieu de travail dans la fonction publique et montre que celui-ci a progressé avec le changement d'attitude de la société canadienne et qu'il en tient compte.

[*Français*]

Notre approche fondamentale est la clé de ce changement d'attitude, une approche où les administrateurs généraux jouent un rôle de premier plan en ce qui concerne les questions liées à l'équité en emploi et à la diversité dans leurs propres ministères.

Les administrateurs généraux doivent rendre compte relativement à l'atteinte de l'excellence dans tous les aspects de la gestion des personnes dans leurs organisations.

Pour ce qui est de mon bureau, qui fait partie du Secrétariat du Conseil du Trésor, nous jouons un rôle de facilitation et avons continué à travailler étroitement avec toutes les institutions fédérales pour les aider à satisfaire à ces exigences.

[*Traduction*]

Afin que cette question demeure une priorité pour nos cadres dirigeants, mon ministère fournit chaque année aux institutions des tableaux ministériels détaillés sur l'analyse de l'effectif visé par l'équité en emploi. Cela les aide à incorporer les facteurs liés à l'équité en emploi dans leurs plans intégrés des ressources humaines et des activités. De plus, mon bureau demande aux administrateurs généraux de rendre compte de l'excellence en matière de gestion des personnes. C'est pourquoi nous établissons les attentes relatives à la gestion des personnes et mesurons le résultat atteint chaque année dans le cadre de l'exercice d'évaluation du Cadre de responsabilisation de gestion, qui comprend des indicateurs liés à l'équité en emploi.

J'aimerais aussi souligner les progrès réalisés dans la mise en œuvre du nouveau modèle de gouvernance pour l'équité en emploi, qui a été créé en 2011 afin de renforcer la responsabilité et les pouvoirs financiers. Cette structure comprend trois nouveaux comités de champions et de présidents qui représentent

interest of visible minorities, Aboriginals and persons with disabilities. These equity groups were previously represented by three national employment equity councils. I understand that you will also be hearing from the champions as part of your study in a later session.

[*Translation*]

But allow me to say how pleased we are with their progress in these early days. Each of the three committees, headed by a deputy minister, is now in place and has been working on identifying its priorities and sharing best practices.

Common concerns and challenges have also been raised across the three committees, such as career development, the creation of a healthy workplace to address harassment and discrimination in the workplace, accountability and the implementation of workforce reductions.

Working groups have also been struck to provide recommendations to each committee on these issues and others.

[*English*]

This model is working. It is the model that, of course, has shown success in financial management as well. It is a fundamental shift from more telling towards more doing; which is leading to better results. In this structure, deputy heads are accountable as they are better and more directly placed to take the most effective, immediate and local actions to address the employment equity needs in their departments. This new governance model gives employment equity groups more access to senior leaders. These committees are made up of practitioners and interested employees, who are directly involved in developing the innovative action plans that are relevant for their respective groups. My department acts as a centre of expertise and will continue to support this model and this direction. As we have seen, it is delivering better results.

I would also like to note the excellent work being done through the Disability Management Initiative, which has generated a number of tools and services to support departments better in supporting ill or injured employees, and to contribute to the participation of persons with disabilities in the workforce. This includes resources such as disability case management workshops, training programs for disability management advisers and advisers with responsibility for disability management. To date, we have trained nearly 400 of these people.

respectivement les intérêts des minorités visibles, des Autochtones et des personnes handicapées. Ces groupes visés par l'équité en emploi étaient représentés auparavant par trois conseils nationaux sur l'équité en emploi. Je crois savoir que vous recueillerez aussi le point de vue des champions dans le cadre de votre étude, au cours d'une séance ultérieure.

[*Français*]

Mais permettez-moi de vous dire à quel point nous sommes heureux des progrès qui ont été réalisés à ce stade-ci. Chacun de ces trois comités, qui a à sa tête un sous-ministre, est maintenant en place et s'occupe d'établir ses priorités et de communiquer des pratiques exemplaires.

Des préoccupations et défis communs ont aussi été soulevés dans les trois comités, comme le perfectionnement professionnel, la création d'un milieu de travail sain favorisant la résolution des problèmes de harcèlement et de discrimination, la responsabilisation et la mise en œuvre des réductions d'effectifs.

Des groupes de travail ont également été formés pour formuler des recommandations à chaque comité sur ces questions ainsi que sur d'autres.

[*Traduction*]

Ce modèle fonctionne. C'est le modèle qui, évidemment, a connu du succès également en gestion financière. C'est un changement fondamental qui délaisse la théorie au profit de la pratique. Cela contribue à améliorer les résultats. Dans cette structure, les administrateurs généraux doivent rendre des comptes puisqu'ils sont mieux placés pour prendre les mesures les plus efficaces, rapides et locales afin de répondre aux besoins relatifs à l'équité en emploi au sein de leurs ministères. Ce nouveau modèle de gouvernance donne aux groupes visés par l'équité en emploi un meilleur accès aux cadres dirigeants. Ces comités sont composés de professionnels et d'employés intéressés qui jouent un rôle direct dans l'élaboration de plans d'action novateurs se rapportant à leurs groupes respectifs. Mon propre ministère tient lieu de centre d'expertise et il continuera d'appuyer ce modèle et cette orientation, car nous avons vu qu'il donne de meilleurs résultats.

J'aimerais aussi noter l'excellent travail accompli grâce à l'Initiative de gestion de l'incapacité, qui a donné lieu à plusieurs outils et services pour aider les ministères à mieux appuyer les employés malades ou blessés et à contribuer à la participation des personnes handicapées sur le marché du travail. Citons notamment des ressources comme les ateliers sur la gestion de cas d'incapacité, des programmes de formation à l'intention des conseillers en gestion de l'incapacité ou des conseillers responsables de la gestion de l'incapacité. À ce jour, nous avons formé près de 400 conseillers.

[*Translation*]

Once again, we are pleased with the progress that has been made through all of these approaches. The common concerns and challenges have also been raised in all three committees, including career development and the creation of a healthy workplace by addressing the problems and challenges we face.

Madam Chair, I would be delighted to answer your questions.

[*English*]

The Chair: Thank you, Mr. Watson. Mr. MacLeod, do you want to add anything to the comments?

Ross MacLeod, Assistant Deputy Minister, Governance Planning and Policy Sector, Treasury Board of Canada Secretariat: No further statements, madam chair.

The Chair: Mr. Watson, one thing came up in the previous discussion when you were present. For clarification, what is your working definition of "visible minorities?"

Mr. Watson: In the act, the one we are governed by, a member of a visible minority group is a person other than an Aboriginal person who is non-Caucasian or non-White. That is the definition we use from the act.

Senator Ataullahjan: Is voluntary self-identification still an issue? What are the current hurdles you face? What is being done to encourage self-identification of persons from the four designated groups?

Mr. Watson: Many steps are taken. Perhaps some are more mechanical and others more qualitative.

On the more mechanical side of things, when people apply for jobs they are asked if they wish to self-identify. That is an important first step. It means that the first time the person is in contact with the federal government and thinking of working with us, it shows that we think this is an important issue and that we are interested in knowing these answers. My colleague, the President of the Public Service Commission of Canada, referred to those processes earlier.

However, later on if you get a letter of offer, whether it is your first in the federal public service or your seventeenth over the years, chances are very good that it will be accompanied by a form offering you the opportunity to self-identify. That happens each time you get a letter of offer because you have been promoted or changed positions. In fact, when I took on my new role in September, I got the form, as does every other employee who joins Online Registration and Credential Administration, OCRA, asking if I had self-identified. That process takes place. Departments have different campaigns at different times to encourage self-identification.

[*Français*]

Nous sommes heureux des progrès qui ont été réalisés de nouveau dans l'ensemble de ces approches. Les préoccupations et défis communs ont aussi été soulevés dans les trois comités, comme le perfectionnement professionnel, la création d'un milieu de travail sain en favorisant la résolution des problèmes et défis auxquels nous faisons face.

Madame la présidente, il me fera grand plaisir de répondre à vos questions.

[*Traduction*]

La présidente : Merci, monsieur Watson. Monsieur MacLeod, souhaitez-vous ajouter quelque chose à ces observations?

Ross MacLeod, sous-ministre adjoint, Secteur gouvernance, planification et politiques, Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada : Je n'ai rien à ajouter, madame la présidente.

La présidente : Monsieur Watson, il y a une chose qu'il a fallu préciser dans la discussion à laquelle vous avez assisté tout à l'heure. Pour votre part, quelle est la définition de « minorité visible » que vous utilisez?

M. Watson : Selon la loi à laquelle nous sommes assujettis, « minorités visibles » s'entend des personnes, autres que les Autochtones, qui ne sont pas de race blanche ou qui n'ont pas la peau blanche. C'est la définition provenant de la loi que nous utilisons.

La sénatrice Ataullahjan : Est-ce que l'auto-identification volontaire continue de poser problème? Quels sont les obstacles auxquels vous faites face actuellement? Que fait-on pour encourager les personnes membres des quatre groupes désignés à s'auto-identifier?

M. Watson : Beaucoup de mesures sont prises. Il y en a qui sont peut-être mécaniques et d'autres peut-être plus qualitatives.

Pour ce qui est de celles qui sont de nature mécanique, lorsque les gens posent leur candidature pour un poste, on leur demande s'ils veulent s'auto-identifier. C'est une première mesure importante. Grâce à celle-ci, lorsqu'une personne prend contact avec le gouvernement fédéral pour la première fois et envisage de travailler avec nous, elle peut voir que la question est importante pour nous et que nous voulons connaître les réponses. Ma collègue, la présidente de la Commission de la fonction publique du Canada, a parlé de ces processus tout à l'heure.

Cependant, si la personne reçoit une lettre d'offre par la suite, que ce soit la première qu'elle reçoive de la fonction publique fédérale ou la 17e qu'elle ait reçue au fil des ans, il est très probable que cette lettre soit accompagnée d'un formulaire par lequel on lui offre de s'auto-identifier. C'est le cas chaque fois qu'on reçoit une lettre d'offre parce qu'on a obtenu une promotion ou changé de poste. De fait, lorsque j'ai commencé à occuper mon nouveau rôle en septembre, j'ai reçu le formulaire en question, comme tous les employés qui s'inscrivent dans le système EAJL, c'est-à-dire d'enregistrement et d'administration de justificatifs en ligne, formulaire dans lequel on me demandait si

One important part of the work is simply the conversations that go on in the workplace making sure people that feel comfortable in self-identifying. People often wonder why they might be asked to self-identify on those forms. Before people start volunteering that information, they want to know how it will be used, who will use it and who will see it. Demystifying those questions is an important part of the process.

The Chair: Are most people willing to self-identify?

Mr. Watson: It is hard to say. I have met many people over the course of my career who have expressed deep reservations about self-identifying. However, clearly a significant number of public servants — in the tens of thousands — self-identify every year. It is impossible to estimate exactly what proportion that might be. However, we certainly know there are people who do not self-identify because sometimes they tell us that they will not do so.

The Chair: I have a supplementary question on that. Now that you are in a leadership role heading this up, what are you doing to make it possible to build a culture where people feel comfortable? It is not easy; I accept that completely. How do you build a culture where people feel comfortable to self-identify?

Mr. Watson: I think it is important in that context to look at how Canada has changed, even in the course of my career. As I say, I remember vividly someone taking me aside in the early stage of my career and telling me that I should be thinking about going to a particular area because I would have a woman manager. We would not have that conversation today.

When we go onto campuses and talk about visible minorities, people look at us with blank stares. They have no idea what we are talking about. It is a different dialogue than when I entered the public service, for example. Sometimes I worry with some of the younger people that we talk to that we are introducing a conversation that has not yet been a part of their world and it might actually be doing the job of separating them from what they see as being a part of mainstream society. Other times it is important to people.

I think having an approach that respects that broad range of perspectives that people bring to this personal and important question is an important part of actually making people feel comfortable in the public service.

je m'étais auto-identifié. Ce processus a lieu. Les ministères mènent diverses campagnes à des moments différents pour encourager les gens à s'auto-identifier.

Une partie importante du travail se fait dans les simples conversations qui ont lieu au travail et qui visent à faire en sorte que les gens soient à l'aise de s'auto-identifier. Ils se demandent souvent pourquoi on leur demande de s'auto-identifier dans les formulaires en question. Avant de fournir volontairement l'information, ils veulent savoir comment celle-ci va être utilisée, qui va l'utiliser et qui va y avoir accès. Leur fournir une réponse à ces questions est une partie importante du processus.

La présidente : Est-ce que la plupart des gens sont disposés à s'auto-identifier?

M. Watson : C'est difficile à dire. Au cours de ma carrière, j'ai rencontré beaucoup de gens qui ont exprimé d'importantes réserves face à l'auto-identification. Pourtant, il est clair qu'il y a un nombre important de fonctionnaires — des dizaines de milliers — qui s'auto-identifient chaque année. Il est impossible de déterminer exactement quelle proportion cela représente. Nous savons cependant qu'il y a des gens qui ne s'auto-identifient pas, puisque certains nous disent qu'ils refusent de le faire.

La présidente : J'ai une question complémentaire à ce sujet. Maintenant que vous avez un rôle de chef de file à jouer dans le domaine, que faites-vous pour rendre possible la création d'une culture permettant aux gens d'être à l'aise? Je sais très bien que ce n'est pas une tâche facile. Comment faites-vous pour créer une culture dans laquelle les gens sont à l'aise de s'auto-identifier?

M. Watson : Je pense qu'il est important dans ce contexte d'examiner la façon dont le Canada a évolué, ne serait-ce que depuis le début de ma carrière. Comme je vous le disais, je me rappelle très bien que quelqu'un m'ait pris à part au début de ma carrière pour me conseiller de me diriger vers tel ou tel domaine parce que j'aurais ainsi une gestionnaire de sexe féminin. Ce genre de conversation n'a plus lieu aujourd'hui.

Lorsque nous nous rendons dans les universités pour parler des minorités visibles, les gens nous renvoient un regard vide. Ils ne savent pas du tout de quoi nous parlons. Le dialogue est différent de ce qu'il était à l'époque où je suis entré dans la fonction publique, par exemple. Parfois, j'ai peur qu'en abordant le sujet devant certains jeunes, nous introduisions une idée qui ne faisait pas partie de leur monde et qui, en germant dans leur esprit, peut les pousser à établir une distinction entre eux et une société dont il croyait faire partie. Dans d'autres cas, c'est important pour les gens.

Je pense qu'une chose importante, pour que les gens soient à l'aise au sein de la fonction publique, c'est d'adopter une démarche qui tient compte du vaste éventail de points de vue que les gens ont sur cette question personnelle et importante.

I also think that the most important part of it is ensuring that those of us in the public service do our very best to be good public servants, no matter who we are. There is no example like watching people who come from backgrounds from all over the world or from all parts of Canadian society succeed and do brilliantly.

Je pense aussi que la chose la plus importante, c'est que nous, les membres de la fonction publique, fassions tout ce que nous pouvons pour être de bons fonctionnaires, peu importe notre identité. Il n'y a pas de meilleur exemple que celui de gens qui viennent d'un peu partout dans le monde ou de toutes les couches de la société canadienne et qui réussissent et font une brillante carrière.

I had an interesting experience in Edmonton a while ago. I had the privilege of speaking at a citizenship ceremony. There were people from 29 countries around the world. I concluded by saying, "I hope each and every one of you will at some point in time think about working for the federal public service, the provincial public service or the City of Edmonton's public service." What amazed me was the number of people who came up to me afterwards and said, "Really? Do you think it would be possible?" I said, "Not only would it be possible, but we would welcome you as citizens."

J'ai vécu une expérience intéressante à Edmonton il y a un certain temps. J'ai eu le privilège de prendre la parole à l'occasion d'une cérémonie de la citoyenneté. Des gens provenaient de 29 pays dans la salle. J'ai conclu mon allocution en disant que j'espérais que chacune des personnes présentes allait envisager à un moment donné de travailler au sein de la fonction publique fédérale ou provinciale, ou de la Ville d'Edmonton. Ce qui m'a étonné, c'est le nombre de gens qui sont venus me voir après pour me demander si je pensais vraiment que c'était possible. Je leur ai répondu que c'était non seulement possible, mais que nous les encouragerions à le faire en tant que citoyens.

I think those conversations are important. They need to be open and we need to be clear that we are open and that we are being explicit. Most important, we need to show the types of results in that people from any background in Canadian society can have successful careers in the federal public service.

Je pense que les conversations de ce genre sont importantes. Elles doivent être caractérisées par l'ouverture, et nous devons expliquer clairement que nous sommes ouverts. Surtout, nous devons présenter des résultats qui montrent que les gens de toutes origines qui forment la société canadienne ont la possibilité de mener une carrière réussie au sein de la fonction publique fédérale.

Senator Andreychuk: Thank you, Mr. Watson, for putting the issue forward. It is something I think this committee has wrestled with, and perhaps Canadians have, too; namely, how to make any Canadian with merit get into the public service.

La sénatrice Andreychuk : Merci d'aborder la question, monsieur Watson. C'est un problème auquel le comité a essayé de trouver une solution, je crois, et avec lequel les Canadiens ont peut-être été aux prises aussi : la façon de faire entrer tous les Canadiens qui ont du mérite dans la fonction publique.

I think we started with target groups because we needed to include these target groups to get enough self-confidence to be accepted by the broader community. Therefore, your comment about whether you would work for a woman would not be there. It is to change the culture to make it more open, but the ultimate goal is to get good public servants. I thank you for putting it out that way.

Je pense que nous avons commencé par les groupes désignés parce qu'il nous fallait inclure ces groupes afin d'obtenir une confiance en soi suffisante pour permettre l'acceptation par le milieu en général. Vous n'auriez donc pas dit ce que vous avez dit au sujet de travailler pour une femme. Il s'agit de changer la culture pour la rendre plus ouverte, mais le véritable objectif, c'est de trouver de bons fonctionnaires. Je vous remercie d'avoir formulé l'idée de cette façon.

Are you thinking about what happens at another stage? First, it was to identify the pluralism in our society and to ensure everyone is included. However, at some point, as you say, it might become about counterproductive when other people are now getting their confidence in different ways than when you started the target programs.

Réfléchissez-vous au déroulement de l'étape suivante? Au départ, il s'agissait de prendre conscience du pluralisme de notre société et de s'assurer que tous soient inclus. Cependant, à un moment donné, comme vous le disiez, il peut devenir contre-productif de maintenir les programmes relatifs aux groupes désignés si les gens fondent leur confiance sur autre chose qu'à l'époque du début de ces programmes.

Are you looking at how to adjust or change the public service and to include everyone without using target groups?

Envisagez-vous des façons de vous adapter ou de changer la fonction publique et d'inclure tout le monde sans recourir aux groupes désignés?

Mr. Watson: The way you phrase it — how to include everyone — includes people who come from a variety of perspectives on this. There are people who never thought of themselves as belonging to a particular group, who want to build a better Canada, do that through joining the federal public service and do

M. Watson : En formulant votre question ainsi — comment inclure tout le monde — vous incluez des gens qui ont divers points de vue sur la question. Il y a des gens qui ne se sont jamais considérés comme étant des membres d'un groupe particulier, qui veulent bâtir un Canada meilleur, qui veulent le faire en se

great things doing it. There are other people who wonder if they see the right examples and who wonder if there are reasons behind them not getting promotions or particular jobs that may not be related to competence or other things.

Regardless of what the answers are to those questions, I think it is important that we work with all of them. It is important that we recognize that we should not expect to see different rates of success from different parts of Canadian society, as long as people meet the fundamental tests of merit we have built into our system.

Whatever challenges we may have from time to time in our system, the concept of merit is firmly and rock-solidly embedded in that, and it is something that every public servant who hires has had drilled into them. It is useful to look at these touchstones to see if there is any reason to believe that we are not reaching that merit.

The underlying philosophy, of course, is that if we do everything in the open, on the up and up, we will see similar rates of success from all aspects of Canadian society. I think that is where the numbers can be useful. However, they are they are not, in and of themselves, very useful.

Senator Andreychuk: Are you finding your use of these target areas is reflected in our institutions within our society; in other words, in business and provincial institutions, et cetera. Is the use of these targets understood, and is it the tool that Canada uses to get at inclusiveness and the merit principle, or is it time, as I say, to look at other factors and look at it in a different way?

Mr. Watson: I have worked for the Government of Saskatchewan, the Government of British Columbia and have had dealings with many other governments across the country, as well as a number of private-sector entities. They all use some form of metrics around this, and the metrics are an important component of it.

However, if the metrics are the sole story, that creates the question for a number of people: Do I want to be part of building a better Canada and a better public service, or do I want to be part of a story of metrics? If it is a binary conversation like that — and let us go back to the question of self-identification — we can find there will be people who say, "I would rather not to be part of a story about metrics but part of the story about building a better public service and a better Canada."

Senator Andreychuk: Targets are sometimes misunderstood as being something special. I think what you are trying to say is that the targets are how to get everyone into the equation, not how to

joignant à la fonction publique fédérale et qui veulent réaliser de grandes choses ce faisant. Il y a aussi des gens qui se demandent s'ils ont devant eux les bons modèles et qui se demandent s'il y a quelque chose qui fait qu'ils n'obtiennent pas une promotion ou un emploi particulier, mis à part leurs compétences et d'autres raisons possibles.

Peu importe la réponse à ces questions, je pense qu'il est important que nous travaillions avec tout le monde. Il est important que nous prenions conscience du fait que nous ne devrions pas nous attendre à ce que les taux de succès soient différents dans différents secteurs de la société canadienne, si les gens respectent les critères fondamentaux ayant trait au mérite que nous avons intégrés dans notre système.

Peu importe les difficultés auxquelles nous faisons face de temps à autre dans notre système, l'idée de mérite est fermement ancrée dans ce système, et c'est une idée qui a été présentée maintes et maintes fois à tous les fonctionnaires chargés de l'embauche. Il est utile d'examiner ces éléments fondamentaux pour voir si nous avons quelque raison que ce soit de croire que nous n'atteignons pas ce mérite.

Le principe sous-jacent, c'est que, bien sûr, si nous faisons tout de manière ouverte et transparente, les taux de succès de l'ensemble des sous-groupes de la société canadienne vont être similaires. Je pense que c'est à cet égard que les chiffres peuvent être utiles. Quels qu'ils soient, ils ne sont pas très utiles s'ils ne sont pas mis en contexte.

La sénatrice Andreychuk : Est-ce que vous constatez que les groupes désignés que vous utilisez le sont également par les diverses organisations au sein de notre société, autrement dit, les entreprises et les organisations provinciales, et cetera? Est-ce que les gens savent comment utiliser ces groupes désignés, et est-ce l'outil que le Canada utilise pour favoriser l'inclusivité et l'application du principe du mérite, ou est-il plutôt temps, comme je le pense, d'envisager d'autres facteurs et d'examiner la question sous un angle différent?

M. Watson : J'ai travaillé pour le gouvernement de la Saskatchewan et pour le gouvernement de la Colombie-Britannique et j'ai eu affaire à beaucoup d'autres gouvernements au pays ainsi qu'à de nombreuses organisations du secteur privé. Tout le monde utilise un indicateur quelconque, et les indicateurs sont un aspect important de la chose.

Toutefois, s'il n'y a que les indicateurs, cela pousse beaucoup de gens à se poser la question suivante : est-ce que je veux participer à l'amélioration du Canada et à l'amélioration de la fonction publique, ou est-ce que je veux faire partie des statistiques? Devant un choix comme cela — qui nous ramène à la question de l'auto-identification —, nous pouvons constater qu'il y a des gens qui choisiront de participer à l'amélioration de la fonction publique et du pays plutôt que de faire partie des statistiques.

La sénatrice Andreychuk : On pense parfois à tort que les groupes désignés sont spéciaux. Je pense que ce que vous essayez de dire, c'est que l'objectif est de faire en sorte que tout le monde

make anyone special or different. Is that understood that the target groups are to get you into the service, to have you stay in the service and to be a competent public servant but that it does not give you any special benefits; it just allows you to reach the bars that all of us are expected to reach in the public service?

Mr. Watson: Let me answer that by going back again to the earlier part of my career. Was there any legitimate reason to believe in the early 1980s that 95 per cent of managers should just statistically not be women? I do not think there was any rationale behind that from a pure competence and ability perspective.

In the Government of Canada, we typically deal with some of the hardest questions that Canadians face. All of the public servants we need have to be special. They have to bring a range and a nature of skills to their jobs that few other jobs in the country require. Those skills reside in the entire breadth of the Canadian population, and we need to go look, relentlessly, to find them wherever they are in Canadian society. There is no reason to believe that you would find them in only one or two parts of Canadian society.

However, if we do find that we are not doing it in rough proportions, we know there is some issue behind it that goes back to an earlier day in my career, and beyond.

Senator Harb: Thank you, Mr. Watson and Mr. MacLeod, for coming. What percentage of assistant deputy ministers and deputy ministers are visible minorities, whether men or women?

Mr. Watson: I do not have the exact numbers with me today, but I know in the executive ranks, the visible minority population is actually higher than workforce availability. I know the numbers for the EX-01s, 02s and 03s, which are the levels of director and director general, are higher than for the EX-04s and 05s.

It is important to remember when you EX-04s and 05s that this is an incredibly small number of people.

Out of 210 or 211,000 people, this is about 300, so, when you start talking about numbers like 4 per cent of 300, one or two people makes quite a substantial difference on that front.

The numbers are reasonably close there, and we would be happy to provide any data that we have on that front.

The Chair: When you rely on that, are you relying on the 2006 census of 12.4 as being higher than the work force availability rate?

participe, et non que des gens soient vus comme étant spéciaux ou différents. Est-ce que les gens savent que les groupes désignés servent à faire entrer les gens dans la fonction publique, à faire en sorte qu'ils y restent et qu'ils soient des fonctionnaires compétents, sans que cela ne leur permette d'obtenir des avantages particuliers? Que l'objectif est simplement de permettre aux gens d'atteindre le niveau que nous devrions tous atteindre au sein de la fonction publique?

M. Watson : Permettez-moi de répondre à cette question en évoquant encore une fois le début de ma carrière. Y avait-il une raison légitime de croire, en fonction des statistiques, que 95 p. 100 des gestionnaires ne pouvaient tout simplement pas être des femmes au début des années 1980? Je ne pense pas que cela aurait pu se justifier du point de vue des compétences et des capacités.

Au gouvernement du Canada, nous nous occupons habituellement de certaines des questions les plus difficiles auxquelles font face les Canadiens. Tous les fonctionnaires dont nous avons besoin doivent être spéciaux. Ils doivent recourir pour s'acquitter de leurs tâches à des compétences d'une diversité et d'une nature que peu d'autres emplois exigent au pays. Ces compétences existent dans l'ensemble de la population canadienne, et nous devons sans cesse les chercher au sein de la société canadienne. Il n'y a aucune raison de croire qu'on ne les trouvera que dans un ou deux segments de la société canadienne.

Toutefois, si nous constatons que nous ne respectons pas grosso modo les proportions, nous savons alors qu'il y a à l'origine de cette situation des problèmes qui remontent au début de ma carrière et avant.

Le sénateur Harb : Merci d'être venus, monsieur Watson, monsieur MacLeod. Quelle proportion des sous-ministres adjoints et des sous-ministres sont membres d'une minorité visible, que ce soit des hommes ou des femmes?

M. Watson : Je n'ai pas les chiffres exacts devant moi, mais je sais que, pour ce qui est des cadres, la proportion de membres d'une minorité visible est en fait plus élevée que la disponibilité au sein de la population active. Je sais que les chiffres sont plus élevés pour les EX-01, les EX-02 et les EX-03, c'est-à-dire les niveaux des directeurs et des directeurs généraux, que pour les EX-04 et les EX-05.

Il importe de se rappeler que le groupe des EX-04 et des EX-05 compte un très petit nombre de gens.

Il s'agit d'environ 300 personnes sur 210 000 ou 211 000, ce qui fait qu'une ou deux personnes de plus font une différence importante lorsqu'il s'agit de chiffres de l'ordre de 4 p. 100 de 300 personnes.

Les chiffres sont raisonnablement proches à ce chapitre, et nous serions heureux de vous fournir toutes les données que nous possédons à ce sujet.

La présidente : Fondez-vous cette affirmation sur le recensement de 2006, selon lequel un taux de 12,4 est supérieur au taux de disponibilité au sein de la population active?

Mr. Watson: The only number we have for workforce availability is the 2006 number, and the only other number that we have available for employees is the self-identification number, plus any information that we might have from our work with the Public Service Commission. That is the data set.

The Chair: It is the 12.4 number.

Mr. Watson: Yes.

Senator Harb: As you go along and map out your sort of list in terms of the work force availability versus how many from the target group you have, you bring them in and do all of the wonderful stuff you are doing, have you done any work — and I am sure you have — to order to say, for example, "The Department of Finance is meeting its target in the four identified target groups." All across the board in the public service, have you done that analysis, and, if so, can you share some of the challenges that you are faced with and what you are doing to overcome those challenges?

Mr. Watson: We have the Management Accountability Framework, which is an important part of every deputy minister's performance assessment in any given year. It specifically looks at the extent to which deputy ministers have a representative workforce in their departments.

We look closely at what departments do, and there are a couple of things that we look at. On the one hand, we look at the challenges but also, on the other hand, the things that are going well.

I am pleased to say that there are many more stories of success and things that are going well than there are things that have represented challenges.

The numbers across the system are, generally speaking, very good, and the trends are headed in the direction that we want. We recognize the limitation on the data — not having the 2011 data yet — and yes, we will have to look at that.

However, a number of departments are doing interesting things. Health Canada, for example, was named as one of Canada' best diversity employers this year, which is something that I think all public servants are proud of and that Health Canada is justifiably proud of.

Environment Canada, for example, set up the Employment Equity Express Lane Recruitment Initiative, something that specifically makes it easier for managers to not only understand what is going on but to help everyone understand what it means and does not mean to be working in the area of employment equity.

M. Watson : Le seul chiffre dont nous disposions pour ce qui est de la disponibilité au sein de la population active, c'est celui de 2006, et le seul autre chiffre que nous ayons pour les employés, c'est le nombre de personnes s'étant auto-identifiées, en plus des renseignements que nous sommes en mesure d'obtenir dans le cadre de notre collaboration avec la Commission de la fonction publique. C'est ce qui constitue l'ensemble de données.

La présidente : Il s'agit du taux de 12,4.

M. Watson : Oui.

Le sénateur Harb : Lorsque vous examinez la question et dressez le type de liste qui vous permet de comparer la disponibilité au sein de la population active et le nombre d'employés issus des groupes désignés, vous regroupez les données et faites toutes les excellentes choses que vous faites, avez-vous effectué un travail quelconque — je suis sûr que oui — pour pouvoir dire, par exemple, que le ministère des Finances a atteint sa cible dans les quatre groupes désignés. Avez-vous fait une analyse de ce genre pour l'ensemble de la fonction publique? Le cas échéant, pouvez-vous nous parler des difficultés qui surviennent et de la façon dont vous les surmontez?

M. Watson : Il y a le Cadre de responsabilisation de gestion, qui est un élément important de l'évaluation du rendement de tous les sous-ministres au cours d'une année donnée. Ce cadre permet d'examiner précisément dans quelle mesure les sous-ministres disposent d'un effectif représentatif au sein de leur ministère.

Nous examinons de près ce que les ministères font, et nous nous penchons sur deux ou trois choses précises. Nous jetons un coup d'œil sur les difficultés, mais aussi sur les choses qui fonctionnent bien.

Je suis heureux de pouvoir vous dire qu'il y a beaucoup plus d'histoires de réussite et de choses qui fonctionnent bien que de choses qui ont posé problème.

Pour l'ensemble du système, les chiffres sont de manière générale très bons, et les tendances sont celles que nous souhaitons. Nous reconnaissons le fait que les données sont limitées — puisque nous n'avons pas encore les données de 2011 —, et, oui, nous allons devoir nous pencher là-dessus.

Toutefois, un certain nombre de ministères font des choses intéressantes. Santé Canada, par exemple, fait partie des employeurs de l'année au Canada pour ce qui est de la diversité, et je pense que tous les fonctionnaires sont fiers et que le ministère a raison d'être fier de cet accomplissement.

Environnement Canada, par exemple, a créé la Voie rapide de recrutement dans le cadre de l'équité en matière d'emploi dans le but précis de permettre non seulement aux gestionnaires de s'informer facilement de ce qui se passe, mais également à tout le monde de comprendre ce que suppose le travail dans le domaine de l'équité en matière d'emploi et ce qu'il exclut.

The Atlantic Canada Opportunities Agency, for example, has developed a specific mentoring program in its Nova Scotia regional office.

The Chairs and Champions process that has been set up is designed to talk specifically and candidly about what is working and not working and to do it not at the level of theory but at the level of practice.

I tried to mention, in my remarks, the idea of ensuring that there is less talking and more doing because, at the end of the day, it is action and results that will be important here.

Senator Harb: My final question deals with best practices. Obviously, organizations look inward, but they also look outward and find out who is doing what and what they can learn from A, B or C organizations.

Have you done any kind of an outside search in order to see how we compare to Australia, the United States and other countries that are similar, in terms of demographic makeup, to Canada, which is very unique, to a large extent?

You mentioned Alberta; you mentioned Edmonton. How do we compare if we look at a provincial level or even at municipalities? Have you done any study of that sort? If so, can you share the results with us?

Mr. Watson: I do not have any of that information today. My colleague might have some background on that. We would be happy to take a look for what we do have.

I am generally familiar with some other governments I have worked either for or closely with. The general approaches are similar in that respect. I have worked with a lot of governments from around the world in terms of meeting with them and with members of their public service and had general conversations on that front.

It is fair to say that a country that has such a diverse population and that manages to mirror the data that we have available is not something that I have seen in many other jurisdictions.

Senator Harb: It might be useful to do such a study because, at some point in the future, you might appear before the committee again to give us an update, and you can say, "That is how it is done here, and that is how it is done there in order to meet the target." You could say that we are at the forefront of trying to meet those targets or objectives and that no one is doing it or some are doing it. It might be a useful exercise.

L'Agence de promotion économique du Canada atlantique, par exemple, a mis sur pied un programme exclusivement axé sur l'encadrement à son bureau régional de la Nouvelle-Écosse.

On a créé le processus des présidents et des champions dans le but de permettre une discussion sincère portant précisément sur ce qui fonctionne et ce qui ne fonctionne pas et qui soit pratique plutôt que théorique.

J'ai essayé de parler dans ma déclaration préliminaire de l'idée de faire en sorte qu'on parle moins et qu'on agisse davantage puisque, au bout du compte, ce sont les gestes et leurs résultats qui vont compter ici.

Le sénateur Harb : Ma dernière question porte sur les pratiques exemplaires. Les organisations examinent évidemment ce qui se passe en leur sein, mais elles regardent aussi ce qui se fait autour, déterminent qui fait quoi et voient ce qu'elles peuvent apprendre auprès de telle ou telle autre organisation.

Avez-vous mené une quelconque étude externe pour examiner notre situation par rapport à celle de l'Australie, des États-Unis et d'autres pays semblables au Canada sur le plan démographique, même si le Canada est assez unique à bien des égards?

Vous avez parlé de l'Alberta; vous avez parlé d'Edmonton. Comment nous en tirons-nous, par rapport aux provinces ou même aux municipalités? Avez-vous réalisé une étude quelconque sur le sujet? Le cas échéant, pouvez-vous nous faire part des résultats?

M. Watson : Je n'ai aucune information là-dessus devant moi. Mon collègue pourrait peut-être vous donner certains renseignements de base à ce sujet. Nous serions heureux de vérifier de quoi nous disposons.

Je connais assez bien les autres gouvernements pour lesquels j'ai travaillé ou avec lesquels j'ai œuvré en étroite collaboration. Les démarches générales sont similaires à ce chapitre. J'ai travaillé avec beaucoup de gouvernements de partout dans le monde, c'est-à-dire que j'ai rencontré les représentants de ces gouvernements et des membres de leur fonction publique et que j'ai eu avec eux des conversations d'ordre général à ce sujet.

Je peux vous dire qu'il n'y a pas beaucoup d'autres pays qui réussissent à obtenir les données que nous recueillons, compte tenu de la diversité de notre population.

Le sénateur Harb : Il serait peut-être utile de faire une étude de ce genre, puisque, à un moment donné, vous allez peut-être revenir témoigner devant le comité pour une mise à jour, et vous pourriez alors nous expliquer comment on s'y prend ici et ailleurs pour atteindre les objectifs. Vous pourriez nous dire si nous sommes des chefs de file dans le domaine et si personne d'autre ne fait ce que nous faisons ou si seulement quelques autres gouvernements le font. Ce pourrait être utile.

Mr. MacLeod: The experience of Canadian jurisdictions is largely similar. They use different methods and metrics, but their methods are fairly similar to what we do.

Other countries, like the United States, take a more affirmative action approach, which is a heavier hand on the targets, as you are probably aware.

Other countries we have experience and interaction with — and I am thinking of United Kingdom, Holland, France and so on — are just beginning to grapple with this, and sometimes diversity there is actually expressed as a problem rather than as an opportunity, the way we see it.

In the fora where we have been able to interact with those countries, we can actually present employment equity and diversity as a success story that they are eager to learn from. However, I think it is an excellent suggestion that we do a bit more international research because there are always good practices available there.

Senator White: I appreciated the comments. Thank you both for being here.

I want to thank Mr. Watson in particular. He participates in moving people through what is called the Vision Awards for human resource excellence. You have been successful at helping other people to be successful, so congratulations.

I appreciated the comments on metrics. However, I was involved in a recruiting strategy in Nunavut to recruit Inuit into the RCMP. It was thirteen years of failure. In other words, we had not recruited one Inuit officer, through mainstream recruiting, for 13 years. We did not succeed until we actually excluded non-Inuit applicants. Talk about heavy handed; that is about as heavy handed as you can get. If you look at the success in Northern Ireland around religious recruiting, it has also been successful because they excluded one religious group for another religious group.

I have not seen us do that in Canada as a practice. I think we have identified positions, every now and then, where we must.

By the way, I am pleased that, here, we have four out of eight representatives who are women and five out of eight who are visible minorities. That is great to see.

However, we have not done it to get that leapfrog effect in Canada.

M. MacLeod : La situation est très similaire dans les provinces et les territoires du Canada. Ils utilisent différentes méthodes et différents indicateurs, mais leurs méthodes sont très semblables aux nôtres.

D'autres pays, par exemple les États-Unis, ont une démarche qui est davantage axée sur l'action positive, ce qui suppose une intervention plus grande relativement aux groupes désignés, comme vous le savez probablement.

D'autres pays dont nous connaissons la situation et avec lesquels nous interagissons — et je pense au Royaume-Uni, à la Hollande et à la France, entre autres — ne font que commencer à cerner la question, et la diversité est parfois vue dans ces pays comme une chose qui pose problème au lieu d'offrir des possibilités, comme nous l'envisageons ici.

Dans les tribunes qui nous ont permis d'interagir avec ces pays, nous pouvons en fait présenter l'équité en matière d'emploi et la diversité comme une histoire de réussite qu'ils sont très désireux d'appliquer chez eux. Je pense toutefois que la suggestion de faire un peu plus de recherche à l'échelle internationale est excellente, puisqu'il y a toujours de bonnes pratiques ailleurs.

Le sénateur White : Merci de vos observations. Merci aussi à vous deux d'être ici.

Je tiens à remercier M. Watson en particulier. Il participe à la mise en candidature de gens qui vont recevoir un prix Vision soulignant l'excellence dans le domaine des ressources humaines. Vous réussissez à aider d'autres gens à réussir, ce qui mérite des félicitations.

J'ai compris ce que vous avez dit au sujet des indicateurs. Cependant, j'ai participé à l'application d'une stratégie visant le recrutement d'Inuits au sein de la GRC au Nunavut. Ça a été un échec pendant 13 ans. Autrement dit, nous n'avons pas réussi à recruter un seul agent inuit, par la voie normale, pendant 13 ans. Nous n'avons réussi à le faire que lorsque nous avons exclu les candidats non inuits. Vous parliez d'interventions lourdes; difficile de faire plus lourd que ça. Si on prend l'exemple du succès du recrutement religieux en Irlande du Nord, il faut dire qu'il est aussi attribuable au fait qu'on a exclu un groupe religieux au profit d'un autre.

Je ne pense pas que ce soit la façon de faire que nous avons adoptée au Canada. Je pense que nous avons cerné des cas où, à l'occasion, nous devons le faire.

En passant, je suis heureux de voir qu'il y a ici quatre représentants sur huit qui sont des femmes et cinq représentants sur huit qui sont des membres d'une minorité visible. C'est très beau à voir.

Notre objectif n'était toutefois pas de créer un effet de saute-mouton au Canada.

Would you suggest, Mr. Watson, that it is something that we should consider in certain areas, from an operational perspective? We have done it for francophones, but we have not done it from a visible minority or Aboriginal perspective.

Mr. Watson: We do have that available as a tool. It is in the system that the area of selection, as we refer to it, can be limited to a particular group. It is at the far end of the spectrum. From the perspective of ensuring that people have the opportunity to showcase their skills and demonstrate that they actually compete with the best that Canada has to offer and that their entry into the public service is on the same basis as any other public servant, we often run competitions that are open to all Canadians.

There are other approaches that are available too. Appointments without competition are sometimes possible and used to assist in some cases where there are representation issues at higher levels.

Occasionally, there have been competitions where the applicants have been limited to a particular group, but we exceed in three of the four areas today. We are very close to the data that we have available for visible minorities, and, in fact, we exceed the numbers available for executives, according to the data that we have, without having had major widespread use of that approach.

Is it a tool that is available in the system? Yes. Are there times where it could be appropriate under particular circumstances, like the ones that you have described? The system recognizes that. Is it the preferred approach? No. It is at one end of the spectrum. However, have we been able to achieve the results we wanted to achieve without using it on a widespread basis? Yes.

That question of having everyone understand that the skill sets we need reside in entire breadth of the Canadian population is actually one of the most fundamental, good things we can achieve from this. However, from time to time, as you described, there are circumstances where the use of that tool at one end of the spectrum may be the way that people need to go.

Senator Hubley: Thank you for your presentation.

You touched briefly on your outreach and on speaking to universities. I would like you to expand on that a little.

In your sharing of information process with young people, do you make them aware of the goals that you have as a government to hire certain of our four target groups? That is something that I would like to know.

Mr. Watson: Thank you very much for the question.

One of the things we talk about is having a representative work force, so that is one of the things that we talk about.

Selon vous, monsieur Watson, est-ce que c'est quelque chose que nous devrions envisager dans certains domaines, du point de vue opérationnel? Nous l'avons fait pour les francophones, mais nous ne l'avons pas fait pour les minorités visibles ou pour les Autochtones.

M. Watson : C'est un outil auquel nous avons effectivement accès. Le système permet la restriction de la zone de sélection, comme nous l'appelons, à un groupe particulier. C'est une extrémité du spectre. Pour garantir que les gens aient la possibilité de faire la démonstration de leurs aptitudes et du fait qu'ils sont en concurrence avec ce que le Canada a de mieux à offrir, et pour que leur entrée au sein de la fonction publique se fasse sur la même base que pour tout autre fonctionnaire, nous tenons souvent des concours ouverts à tous les Canadiens.

Il y a d'autres façons de faire possible. Les nominations sans concours sont parfois possibles et utilisées dans certains cas lorsque des problèmes de représentation se posent à des échelons élevés.

Il y a eu à l'occasion des concours pour lesquels les candidats ne pouvaient provenir que d'un groupe particulier, mais, aujourd'hui, la représentation dépasse les objectifs dans trois des quatre catégories. Nous sommes très proches des chiffres dont nous disposons pour les minorités visibles, et, en réalité, nous dépassons les chiffres pour ce qui est des cadres, d'après les données dont nous disposons, sans avoir eu à recourir à cette méthode de façon généralisée.

Est-ce un outil qu'offre le système? Oui. Y a-t-il des cas particuliers où il pourrait être indiqué de l'utiliser, comme les cas que vous avez décrits? Le système le prévoit. Est-ce la démarche privilégiée? Non. Elle se situe à l'une des extrémités du spectre. Avons-nous pourtant été en mesure d'obtenir les résultats que nous souhaitions sans l'utiliser à grande échelle? Oui.

L'idée de faire comprendre à tous que les ensembles de compétences dont nous avons besoin se trouvent dans l'ensemble de la population canadienne est en réalité l'un des résultats positifs les plus fondamentaux que nous puissions obtenir. Toutefois, de temps à autre, comme vous le disiez, il y a des cas où l'utilisation d'un outil qui se situe à l'extrémité du spectre peut être indiquée.

La sénatrice Hubley : Merci de votre exposé.

Vous avez parlé brièvement de vos initiatives de sensibilisation et de vos conférences dans les universités. J'aimerais que vous en reparliez un peu.

Lorsque vous donnez de l'information aux jeunes, leur parlez-vous des objectifs du gouvernement concernant l'embauche au sein des quatre groupes désignés? C'est quelque chose que j'aimerais savoir.

M. Watson : Merci beaucoup de votre question.

Nous abordons la représentativité de l'effectif, donc voilà une chose dont nous parlons.

Generally speaking, my own personal practice has been that I do not ever tell somebody that I am aiming to meet certain employment equity targets. It changes the nature of the conversation with the person I am trying to hire, and not for the better. That is my own personal experience.

Certainly, the importance of a representative work force is something we talk about a lot, not just in terms of the concept of the employment equity groups but the diversity of ideas that we bring to a set of issues. It comes to regional diversity in the country and understanding how decisions will play out that way. However, there is a specific conversation to be had about representative in terms of the employment equity groups. We talk about a representative work force as being something we mention explicitly, that we believe in, pursue and hope to achieve.

Senator Hubley: In hoping to achieve that, because you are dealing with different minority groups, do you recognize in any tangible way that they may have different culture and practices that they would want to be assured would not be jeopardized by working for government?

Mr. Watson: Absolutely. In terms of the Canadian Human Rights Act, there are a number of provisions require for reasonable accommodation for any number of purposes and sometimes these are religious, sometimes they are cultural. That is very important to us.

I have spent a lot of my career working in the field of Aboriginal policy and negotiations. Many things in that environment are important to have as part of the conversation with employees, both as they consider whether to join us and ensuring we get the right type of retention as well. Just because people sign on it does not mean they have to stay. In an environment where Canada's labour force is actually shrinking and the demand for skilled people is getting more competitive than the past, we have a duty, need and desire to ensure we are an attractive place for someone to work, no matter their background or where they come from.

The Chair: I have a few questions. On page 1 of your presentation you talked about diversity in top of the mind for deputy ministers across the government.

I know I speak for all my colleagues here by saying we have been pleased with your presentation. We see that we will be working with you in the future.

I would like to hear from you as to what leadership you are giving so that it is top of the mind. Deputy ministers have a lot of responsibilities. We are aware this is not the only thing they think about every day.

How are you maintaining that interest?

Personnellement, en règle générale, je m'abstiens toujours de dire aux gens que j'ai certains objectifs relativement à l'équité en matière d'emploi. En parler modifie la nature de la conversation que j'ai avec la personne que je cherche à embaucher, et pas pour le mieux. C'est ce que j'ai constaté, personnellement.

Il est certain que nous parlons beaucoup de l'importance de la représentativité de l'effectif, en évoquant non seulement le concept des groupes visés par l'équité en matière d'emploi, mais également la diversité de nos idées sur un ensemble de questions. Cela a trait à la diversité des régions du pays et au fait de comprendre comment les décisions vont être appliquées dans ce contexte. Il y a toutefois des choses précises qui doivent être dites par rapport à la représentativité des groupes visés par l'équité en matière d'emploi. Nous présentons la représentativité de l'effectif comme étant un objectif explicite, auquel nous croyons, que nous cherchons à atteindre et que nous espérons réaliser.

La sénatrice Hubley : Dans la poursuite de cet objectif, comme vous avez affaire à différents groupes minoritaires, reconnaissez-vous par un quelconque moyen concret que ces groupes peuvent demander qu'on leur assure que leur culture et leurs pratiques propres ne seront pas compromises s'ils travaillent au gouvernement?

M. Watson : Certainement. Il y a dans la Loi canadienne sur les droits de la personne un certain nombre de dispositions exigeant la prise de mesures d'accommodement raisonnable à toutes sortes de fins, qui sont parfois de nature religieuse, parfois de nature culturelle. C'est très important pour nous.

J'ai passé une bonne partie de ma carrière à travailler dans le domaine des politiques visant les Autochtones et des négociations auprès de ceux-ci. Dans ce contexte, il y a beaucoup de choses qu'il est important de dire aux employés, lorsqu'ils envisagent de venir travailler avec nous et aussi pour nous assurer d'obtenir un maintien en poste adéquat. Les gens acceptent un poste, mais ils ne sont pas forcés de continuer à l'occuper. Dans le contexte où la taille de la population active du Canada est en réalité en train de diminuer et où la concurrence est plus forte qu'avant pour les gens qualifiés, nous avons le devoir, le besoin et le désir de nous assurer que nous offrons un milieu de travail intéressant, peu importe le bagage des gens ou leurs origines.

La présidente : J'ai quelques questions. À la page un de votre exposé, vous parlez du fait que la diversité est une priorité pour les sous-ministres de l'ensemble du gouvernement.

Je sais que je m'exprime au nom de tous mes collègues ici présents en disant que nous avons beaucoup apprécié votre exposé. Nous savons que nous allons collaborer avec vous dans l'avenir.

J'aimerais que vous me disiez quelles directives vous leur donnez pour qu'ils en fassent une priorité. Les sous-ministres ont beaucoup de responsabilités. Nous savons que ce n'est pas la seule chose à laquelle ils pensent pendant une journée.

Comment faites-vous pour maintenir l'intérêt?

Mr. Watson: It is not difficult. Some of the reasons are very basic.

Canada has a labour force that is shrinking in absolute size. For people graduating from university today perhaps in a particular year the economy is not as strong as others, but they have more choices than I ever had when they come out of university. The importance of being able to attract, keep and retain every single person that has the type of skills, background and experience that will make the federal public service, and as a result Canada, a better place is that much more important.

In the periods where we had great labour surpluses you could be picky and choosy about whom you took. Today you have to ensure you are always keeping, retaining and attracting the people that you need.

The work we are doing is harder than in the past. The skill sets we need are different. The expectations of the public in terms of how we interact with them, and the innovation around the service, are different than the stability that marked our services a couple generations ago.

When a deputy minister is confronted with the need to respond to very high demands and be innovative in doing so to turn around different policies and programs in short order, having the right people is critical. They come from all sectors of Canadian society and we are in fierce competition for those people with other Canadian employers so it is important that we be ready to do that and be seen as attractive.

The Chair: For a number of years I have been working with the previous version, when you had the three different groups, and now we have the champions and the chairs.

For me, I think the jury is out as to how effective that is. I have some basic questions before I ask you for more specifics.

How many champions are there in the federal public service and you appoint them, correct? What is a champion, how do you appoint them and how many are there?

Mr. MacLeod: There are a number of answers to that question. There are three deputy minister champions for the three champion and chair councils, one for people with disabilities, one for visible minorities and one for Aboriginal people. Those are deputy minister level and for the first time there is a direct deputy minister to community interaction happening.

For each of those particular EE groups there is a champion per department. It is a large number because we have about 70 large organizations in the core public admin, so you would see around 200 champions if there is one per group, per organization.

M. Watson : Ce n'est pas difficile. Certaines des raisons sont très simples.

La taille absolue de la population active du Canada est en train de diminuer. Il se peut que la situation économique ne soit pas aussi bonne qu'elle l'a déjà été pour les gens qui obtiennent leur diplôme universitaire au cours d'une année donnée, mais ils ont plus de choix que j'ai pu en avoir à la sortie de l'université. Le fait d'être en mesure d'attirer et de maintenir en poste toutes les personnes possédant les qualifications, le bagage et l'expérience qui permettront de faire un meilleur endroit de la fonction publique fédérale, et, par conséquent, du Canada, est d'autant plus important.

Pendant les périodes d'excédents de main-d'œuvre très importants, nous avons pu être plus sélectifs dans l'embauche. Aujourd'hui, il faut toujours s'assurer d'attirer et de maintenir en poste les gens dont on a besoin.

Notre travail est plus difficile qu'avant. Les ensembles de compétences dont nous avons besoin sont différents. Les attentes du public par rapport à la façon dont nous interagissons avec lui et l'innovation dans les services se distinguent de la stabilité qui caractérisait nos services il y a deux ou trois générations.

Lorsqu'un sous-ministre doit satisfaire à des exigences très élevées et le faire de façon novatrice pour être capable d'appliquer rapidement les politiques et les programmes, il est crucial qu'il dispose des bonnes personnes. Ces personnes viennent de tous les secteurs de la société canadienne, et nous devons livrer une concurrence féroce aux autres employeurs du Canada pour obtenir leurs services, et il est donc important d'être prêt à le faire et d'être considéré comme étant un employeur intéressant.

La présidente : Pendant plusieurs années j'ai travaillé avec la version antérieure, dans laquelle il y avait trois groupes différents, et maintenant il y a les champions et les présidents.

À mes yeux, la question de l'efficacité de cette façon de procéder n'est pas encore établie. J'ai des questions générales à vous poser avant de vous demander des détails.

Combien y a-t-il de champions au sein de la fonction publique fédérale — et vous les nommez, n'est-ce pas? Qu'est-ce qu'un champion, comment nommez-vous les champions et combien y en a-t-il?

M. MacLeod : Il y a plusieurs réponses à cette question. Il y a trois sous-ministres champions pour les trois conseils des champions et des présidents, celui des personnes handicapées, celui des minorités visibles et celui des Autochtones. Ils se situent au niveau des sous-ministres, et pour la première fois, il y a une interaction directe entre les sous-ministres et la collectivité.

Pour chacun de ces groupes visés par l'EE en particulier, il y a un champion par ministère. C'est beaucoup, puisque l'administration publique centrale compte environ 70 grandes organisations, ce qui donne environ 200 champions, s'il y en a un par groupe, par organisation.

The Chair: When champions were first announced, I was optimistic and still am because it means there is direct power, someone who has authority, credibility — not that the previous people did not.

I understand there are main champions. I will take one deputy minister for visible minority and then you have, if I understood Mr. MacLeod, around 200 champions from various departments. Did I understand you correctly?

Mr. MacLeod: Yes and there are chairs of the various EE —

The Chair: I will come to that in a minute. There are 200 champions. How do they give input to the main champion? How does that work?

Mr. Watson: Two things will happen. Inside each department there will be a person who is chair on behalf of each of the four groups. They will talk regularly inside a department and one of the things they know — and that we have relearned — is that many of the issues are similar. There are some differences and things go on their own particular way, but there are many things in common.

The good news is they are having a conversation inside that department where hiring decisions are taken, where accommodation issues are discussed and where there is access to deputy ministers and a senior person in each of those areas.

Then together all of the individuals representing, for example, members of the visible minority group, will meet with the deputy minister chair on that front. They will meet on a regular basis.

Mr. MacLeod and his colleagues support that process. I work closely with the champions and I understand they will be here at a future session to talk about their work. There is a lot of cross-pollination and discussion both inside individual departments and across the system as a whole. We are a key congregating point in supporting that conversation.

The Chair: There are chairs in each department from the employees and then there is a champion in each department that works with the deputy minister. Is that correct?

Mr. MacLeod: Typically, that is the case. The champions within the department are typically members of the senior executive table, so they have direct access to the deputy minister. We modeled that on our successful official languages champion program, the champions for official languages across all federal institutions.

The Chair: I am sure that we will hear more about this in the future. I compliment Natural Resources Canada because they have done a good job of opening up the culture.

La présidente : Lorsqu'on a annoncé la nomination de champions, j'étais optimiste, et je le suis encore, parce que cela signifie qu'il y a un pouvoir direct, une personne ayant de l'autorité, de la crédibilité — pas que les gens qui étaient là avant n'en aient pas eu.

D'après ce que je comprends, il y a trois champions principaux. Je vais prendre un sous-ministre pour les minorités visibles, puis il y a, si je vous ai bien compris, monsieur MacLeod, environ 200 champions au sein des divers ministères. Vous ai-je bien compris?

M. MacLeod : Oui, et il y a les présidents des divers...

La présidente : Je vais y venir dans un instant. Il y a 200 champions. Comment s'y prennent-ils pour communiquer leurs idées au champion principal? Comment cela fonctionne-t-il?

M. Watson : Cela se fait de deux manières. Il y a une personne qui joue le rôle de président au nom de chacun des quatre groupes dans chaque ministère. On discute régulièrement au sein des ministères, et une chose qu'on sait — et que nous avons réapprise —, c'est que beaucoup des enjeux sont similaires. Il y a des différences, et les choses suivent leur propre cours, mais il y a aussi beaucoup de choses en commun.

La bonne nouvelle, c'est qu'il y a un dialogue là où les décisions d'embauche sont prises, où les enjeux relatifs aux accommodements sont abordés et où il y a un accès aux sous-ministres et à une personne haut placée dans chacun de ces domaines.

Ensuite, toutes les personnes qui représentent par exemple les membres du groupe des minorités visibles rencontrent le sous-ministre président chargé de cette question. Ces gens se réunissent régulièrement.

M. MacLeod et ses collègues soutiennent ce processus. Je collabore étroitement avec les champions, et je crois savoir qu'ils vont venir ici nous parler de leur travail. Il y a beaucoup de discussions fécondes au sein des ministères et dans l'ensemble du système. Nous sommes un point de contact important qui vient appuyer ce dialogue.

La présidente : Il y a au sein de chaque ministère un président qui représente les employés et un champion qui travaille auprès du sous-ministre, n'est-ce pas?

M. MacLeod : Habituellement, c'est le cas. Les champions d'un ministère sont habituellement des membres de la haute direction, et ils ont donc accès directement au sous-ministre. Nous nous sommes inspirés de notre programme des champions des langues officielles, qui a connu du succès dans toutes les institutions fédérales.

La présidente : Je suis sûre que nous allons en entendre davantage parler dans l'avenir. Je félicite les gens de Ressources naturelles Canada, qui ont beaucoup contribué à l'ouverture de la culture.

As you know, I asked the question about appointments and separation. I am concerned about the drop-off rate. In the appointment process, there are a number of issues. I will put them on the table and you can help me.

First, we understood in the past through our studies that people have been selected but not identified for a job and, before the job comes to them, there is a drop-off rate. Second, someone is appointed to that job and then leaves for whatever reason. There is a great separation rate.

Mr. Watson: The latest data we have are encouraging for 2011-12. For visible minorities, overall representation was 12.1 per cent, but the separation rate was 7.7 per cent. The President of the Public Service Commission of Canada reported on the hiring side. I believe that she said the numbers of new hires from a visible minority group were 22 per cent. The departures were about 7.7 per cent for last year, which is below availability and is a net gain. For persons with disabilities, the separation rate was slightly higher. The overall representation was 5.7 per cent, and the separation was 6.8 per cent — a difference of 1.1 per cent. For Aboriginal persons, there was a net increase with the overall representation at 4.9 per cent while the separation was 3.8 per cent. Fewer were leaving. For women, the largest group, it was reasonably close. The overall representation was 54.6 per cent and the separation was 55.6 per cent — out by 1 per cent.

In two cases, we were on the net positive side, and in one case, it was reasonably close, given the numbers. Obviously, we are interested in following up on persons with disabilities.

Statistically, we know that disabilities have a tendency to onset with age, so there may be some correlation between the fact that on average people tend to be older, have more disabilities and be closer to retirement. We do not know for a fact that is the case, but if it were something other than that, we would want to look into it to determine whether any steps should be taken to address that. Overall, these numbers are either positive or close, with the one exception, to where we want to be.

The Chair: What is the exception?

Mr. Watson: Persons with disabilities is out by 1.1 per cent. Given the small numbers, it would be of particular concern. When you get to the statistical size of the population of women in this group, to be out by 1 per cent has a different statistical significance than any other has.

The Chair: The other concern that the committee has had from day one is that you may have met the representation rates, but where are the women in leadership roles? I guess we are getting

Comme vous le savez, j'ai posé la question concernant les nominations et les départs. Je suis préoccupée par le taux d'abandon. Le processus de nomination présente un certain nombre de problèmes. Je vais les énoncer, et vous allez pouvoir m'éclairer.

Premièrement, nous avons constaté dans le cadre des études que nous avons menées qu'il y a un taux d'abandon chez les gens dont la candidature a été retenue, avant que le poste ne leur soit offert; dans certains cas, la personne est nommée, mais part pour une raison ou une autre. Le taux de départ est très élevé.

M. Watson : Les données les plus récentes dont nous disposons sont encourageantes pour 2011-2012. Dans le cas des minorités visibles, la représentation globale était de 12,1 p. 100, mais le taux de départ était de 7,7 p. 100. La présidente de la Commission de la fonction publique du Canada a fait état de la situation au chapitre de l'embauche. Je crois qu'elle a dit que le taux d'embauche au sein des groupes de minorités visibles était de 22 p. 100. Le taux de départ était d'environ 7,7 p. 100 l'an dernier, ce qui est inférieur au taux de disponibilité et constitue donc un gain net. Dans le cas des personnes handicapées, le taux de départ était légèrement plus élevé. Le taux de représentation global était de 5,7 p. 100, et le taux de départ, de 6,8 p. 100 — l'écart étant de 1,1 p. 100. Pour ce qui est des Autochtones, il y a eu une augmentation nette, le taux de représentation global étant de 4,9 p. 100, alors que le taux de départ était de 3,8 p. 100. Ils étaient moins nombreux à quitter leur emploi. Quant aux femmes, qui forment le groupe le plus important, les chiffres étaient raisonnablement proches. Le taux de représentation global était de 54,6 p. 100, et le taux de départ, de 55,6 p. 100 — un écart de 1 p. 100.

Dans deux cas, il y a eu une augmentation nette, et dans un autre cas, c'était raisonnablement proche, vu les chiffres. Évidemment, nous souhaitons effectuer le suivi de la situation des personnes handicapées.

Nous savons que, d'après les statistiques l'âge favorise le handicap, ce qui fait qu'il peut y avoir une corrélation entre le fait que, en moyenne, les gens aient tendance à être plus âgés et à avoir plus de handicaps et qu'ils approchent de la retraite. Nous ne sommes pas certains que ce soit le cas, mais si la cause était autre, nous examinerions la situation pour déterminer si des mesures peuvent être prises pour régler le problème. Dans l'ensemble, les chiffres sont soit positifs soit proches, à une exception près, de la situation souhaitée.

La présidente : Qu'elle est l'exception?

M. Watson : Il y a un écart de 1,1 p. 100 chez les personnes handicapées. Comme les chiffres sont petits, ce serait quelque chose de particulièrement préoccupant. Pour un groupe d'une taille statistique comme celle du groupe des femmes, un écart de 1 p. 100 ne signifie pas la même chose, statistiquement que dans tous les autres cas.

La présidente : L'autre question que le comité s'est posée dès le départ, c'est la suivante : le taux de représentation est atteint, mais est-ce que les femmes occupent des postes de direction?

there. The issue with Aboriginal people is that they are concentrated in a few departments. I am sure you are addressing that as well.

J'imagine que c'est de plus en plus souvent le cas. Le problème, chez les Autochtones, c'est qu'ils sont concentrés dans quelques ministères. Je suis sûre que vous vous penchez là-dessus aussi.

You have addressed one of my concerns a bit: people with disabilities. My perception is that often representation happens because people sadly have become disabled while public servants, not that they were hired in spite of their challenges. I would like to hear from you as to what you are proactively to enable people who already have disabilities to come into the public service.

Vous avez parlé un peu de l'une des choses qui me préoccupent : les personnes handicapées. L'impression que j'ai, c'est que, souvent, le taux de représentation est malheureusement atteint parce que des gens deviennent handicapés pendant qu'ils travaillent comme fonctionnaires, et non parce qu'on embauche des gens malgré les difficultés qu'ils éprouvent. J'aimerais que vous me parliez de ce que vous faites pour permettre aux gens qui ont déjà un handicap d'entrer dans la fonction publique.

Mr. Watson: On the recruitment side, the President of the Public Service Commission of Canada would handle many of those pieces. You raise an important point. The work force availability overall is 4 per cent and the representation is 5.7 per cent. If we were even close — if it were 4 per cent and 4.1 per cent, then I would be much more concerned knowing that people tend to acquire disabilities over time. There is a substantial difference on that front.

M. Watson : Pour ce qui est du recrutement, ce serait la présidente de la Commission de la fonction publique du Canada qui s'occuperait de bon nombre des éléments en questions. Vous soulevez un point important. La disponibilité globale au sein de la population active est de 4 p. 100, et le taux de représentation est de 5,7 p. 100. Si les chiffres étaient même proches — si c'était par exemple 4 p. 100 et 4,1 p. 100 — alors je serais beaucoup plus préoccupé, sachant que le vieillissement favorise les handicaps. Il y a un écart important à ce chapitre.

It is important to show that we are an accommodating workplace and that we will do what we need to do with our work space organization to deal with people with any range of disabilities they might have. The importance of simply talking about this with people, not only with people who have disabilities but also those who might hire them and work with them, needs to be part of our workplace conversation.

Il est important que nous démontrions que nous offrons un milieu de travail accommodant et que nous sommes disposés à faire ce qu'il faut pour restructurer notre espace de travail de façon à accommoder les gens peu importe leur handicap. Il faut que nous discutions du fait qu'il est important de simplement parler avec les gens, non seulement avec les gens qui ont un handicap, mais également avec ceux qui pourraient les embaucher et travailler avec eux.

The Chair: The other thing we spoke about in our report was non-advertised jobs. If I remember clearly, the impression was that it was 25 per cent for non-advertised jobs. I know that things have improved. Can you comment?

La présidente : L'autre chose dont nous avons parlé dans notre rapport, ce sont les postes non annoncés. Si je me rappelle bien, l'impression qu'on avait, c'était qu'il y avait 25 p. 100 de postes non annoncés. Je sais que les choses se sont améliorées. Pouvez-vous dire quelque chose là-dessus?

Mr. Watson: I do not have that data. Those appointments are run by the Public Service Commission of Canada. Generally speaking, appointments without competition is not the norm, obviously, as the public service is built firmly on the principle of merit and transparency. Competitive processes are by far the most frequent way of appointing positions. There is a place in the system for non-competitive processes, but it is clearly a much smaller proportion of the total.

M. Watson : Je n'ai pas ce chiffre devant moi. Il s'agit de nominations effectuées par la Commission de la fonction publique du Canada. De façon générale, les nominations sans concours ne sont pas la norme, évidemment, puisque la fonction publique applique strictement les principes du mérite et de la transparence. Les processus concurrentiels sont de loin la méthode de dotation la plus fréquemment utilisée. On fait place dans le système aux processus non concurrentiels, mais il s'agit clairement d'une proportion beaucoup plus petite du total.

The Chair: Mr. Watson, the elephant in the room is the data. You do not have to be an economist or a data collection specialist to know that the visible minority population in our country has substantially increased from what it was in 2006. The best you can do is the 12.4 per cent in 2006, and we know that will change.

La présidente : Monsieur Watson, le problème qu'il faudrait aborder, c'est celui des données. Pas besoin d'être économiste ni spécialiste de la collecte de données pour savoir que la population de gens issus d'une minorité visible de notre pays a beaucoup augmenté par rapport à ce qu'elle était en 2006. Le chiffre le plus précis que vous puissiez nous donner, c'est le taux de 12,4 p. 100 en vigueur en 2006, et nous savons que ce taux va changer.

What proactive work are you doing to make the public service more representative of all Canadians?

Quels moyens proactifs avez-vous pris pour faire en sorte que la fonction publique soit plus représentative de l'ensemble des Canadiens?

Mr. Watson: Today's public service is the result of several layers going back about 35 years of hiring and, in some cases, a little longer. The composition of each of those years of hiring has changed significantly over time. The numbers that the President of the Public Service Commission of Canada was talking about earlier are substantially different than they were in the past.

In part, that is our ongoing presence on campuses and our ongoing demonstration that no matter where you come from in Canadian society, you can make an important contribution to Canadian, make a better public service and be very successful here. There are the supports we talked about in terms of employment equity hiring, committees to have dialogue on the issues and the simple education of all public servants about the importance of this issue and with why it is critical.

Those are the key pillars that will bring about change. Each year we will see the same kinds of trends that we have seen in recent years, which are significantly different numbers in terms of who we hire than we would have found at the beginning of my career.

[*Translation*]

The Chair: Thank you for being with us today. We hope to continue this dialogue and we look forward to working with you again in the future.

[*English*]

We see this as the beginning of the dialogue.

Our next panel is from the Canadian Human Rights Commission. One of the roles of the Canadian Human Rights Commission is to ensure compliance with the Employment Equity Act through such procedures as conducting audits in order to determine whether federal employers are meeting their statutory obligations under sections 5, 9, 15 and 17. If audits indicate that employers are not meeting these obligations, the Canadian Human Rights Commission may negotiate agreements with them that set out remedial measures to be taken.

The Canadian Human Rights Commission also receives complaints regarding matters of non-compliance with the act. If complaints are not resolved or the negotiated agreements not properly implemented, then these cases may proceed before the Employment Equity Review Tribunal, which is empowered to order these departments and agencies to take more remedial steps.

The commission normally audits employers with more than 500 employees or those that have previously indicated a below-average employment equity result.

M. Watson : La fonction publique, aujourd'hui, est composée de plusieurs couches, résultat d'environ 35 années d'embauche, voire, dans certains cas, d'un peu plus de 35 ans. La composition de l'effectif constitué au fil de ces années d'embauche a beaucoup évolué au fil du temps. Les chiffres qu'a donnés la présidente de la Commission de la fonction publique du Canada, plus tôt, sont très différents ce qu'ils étaient par le passé.

Il y a, d'une part, notre présence constante sur les campus et le fait que nous démontrons toujours que, peu importe de quelle couche de la société canadienne vous venez, vous pouvez faire une contribution importante pour le pays, améliorer la fonction publique et réussir très bien, ici. Il y a les mesures de soutien dont nous avons parlé, au chapitre de l'embauche respectueuse de l'équité en emploi, les comités où il est possible de discuter des enjeux et les simples mesures d'éducation des fonctionnaires publics touchant l'importance de cette question et ce qui fait qu'elle est cruciale.

Ce sont là les principaux piliers qui favoriseront le changement. Chaque année, nous observerons les mêmes tendances que ces dernières années, c'est-à-dire que les chiffres touchant les embauches seront très différents de ce qu'ils étaient au début de ma carrière.

[*Français*]

La présidente : Je vous remercie de votre présence parmi nous aujourd'hui. Nous espérons continuer ce dialogue et nous sommes impatients de travailler avec vous de nouveau à l'avenir.

[*Traduction*]

Nous considérons qu'il s'agit là du point de départ du dialogue.

Nos prochains témoins représentent la Commission canadienne des droits de la personne. Cette commission a entre autres pour rôle d'assurer le respect de la Loi sur l'équité en matière d'emploi grâce à diverses procédures, par exemple en effectuant des vérifications visant à déterminer si les employeurs fédéraux s'acquittent de leurs obligations d'origine législative énoncées aux articles 5, 9, 15 et 17 de la loi. Si les vérifications révèlent que des employeurs ne s'acquittent pas de ces obligations, la commission peut négocier avec eux des ententes qui établissent les correctifs à prendre.

La Commission canadienne des droits de la personne reçoit également les plaintes concernant des questions d'inobservation de la loi. Si les plaintes ne sont pas réglées ou si les ententes négociées ne sont pas mises en œuvre comme il se doit, les cas en question peuvent être instruits par le Tribunal de l'équité en matière d'emploi, qui est habilité à ordonner aux ministères et organismes concernés de prendre d'autres mesures correctives.

En général, la commission effectue des vérifications auprès des employeurs qui ont plus de 500 employés ou des employeurs au sujet desquels des résultats inférieurs à la moyenne, quant à l'équité en matière d'emploi, ont été révélés antérieurement.

Today we are looking forward to hearing from you as to how the federal service is doing and what more needs to be done so that we meet the requirements of the act. I understand that you have some remarks, Mr. Langtry. We look forward to hearing from you.

[*Translation*]

David Langtry, Acting Chief Commissioner, Canadian Human Rights Commission: Madam Chair, thank you for inviting the Canadian Human Rights Commission to contribute to your study of discrimination in the federal public service.

I have three main points. First, the Canadian Human Rights Commission promotes the core principle of equal opportunity and works to prevent discrimination in Canada's federally regulated workplaces.

Second, the commission's employment equity compliance audits contribute to breaking down barriers to employment. And finally, equality of opportunity in the workplace is a very realistic and attainable goal.

[*English*]

We are responsible for administering the Canadian Human Rights Act and ensuring that federal organizations are in compliance with the Employment Equity Act. We receive discrimination complaints regarding employment and services provided by organizations under federal jurisdiction. This includes the federal public sector as well as private-sector companies involved in industries such as transportation, telecommunications and banking.

The commission also works to prevent discrimination, and promotes the development of sustainable human rights cultures. We do this by providing organizations with research, policies and tools to promote understanding and compliance with the Canadian Human Rights Act.

The commission's Human Rights Maturity Model is one example of our work in this area. Collaborating with employers, unions and other stakeholders, the commission developed a comprehensive roadmap for building better, healthier workplaces. The model encourages organizations to be proactive and prevent discrimination through policies and processes that consider people's individual needs.

This brings me to my second point. Employment equity audits contribute to breaking down barriers to employment. As mentioned, the commission is responsible for ensuring compliance with the Employment Equity Act. Employers are required to look at their policies and practices to see if they create

C'est avec plaisir que nous allons aujourd'hui vous écouter rendre compte de la situation de la fonction publique fédérale et expliquer ce qu'il reste à faire pour nous assurer de respecter les exigences de la loi. Je sais que vous avez une déclaration préliminaire à faire, monsieur Langtry. Nous avons bien hâte de vous entendre.

[*Français*]

David Langtry, président par intérim, Commission canadienne des droits de la personne : Madame la présidente, je vous remercie d'avoir invité la Commission canadienne des droits de la personne à participer à votre étude sur la discrimination dans la fonction publique fédérale.

J'exposerai trois grands arguments : premièrement, la Commission canadienne des droits de la personne soutient le principe fondamental de l'égalité des chances et s'efforce de prévenir la discrimination dans les milieux de travail sous réglementation fédérale.

Deuxièmement, les vérifications de conformité à l'équité en matière d'emploi effectuées par la commission aident à éliminer les obstacles à l'emploi. Troisièmement, l'égalité des chances en milieu de travail est un objectif très réaliste et atteignable.

[*Traduction*]

La commission est chargée de faire appliquer la Loi canadienne sur les droits de la personne et de veiller à ce que les organisations fédérales se conforment à la Loi sur l'équité en matière d'emploi. Nous recevons des plaintes de discrimination concernant l'emploi et les services offerts par les organisations sous réglementation fédérale. Il s'agit du secteur public fédéral et des entreprises privées dans les domaines du transport, des télécommunications et des services bancaires.

La commission s'efforce également de prévenir la discrimination et de promouvoir l'instauration d'une culture durable des droits de la personne. Pour y arriver, nous publions des recherches, rédigeons des politiques et mettons au point des outils pour aider les organisations à bien comprendre la Loi canadienne sur les droits de la personne et à s'y conformer.

Le Modèle de maturité pour les droits de la personne de la commission est un exemple de ce que nous réalisons dans ce domaine. En collaboration avec les employeurs, les syndicats et d'autres intervenants, la commission a conçu une feuille de route détaillée pour contribuer à des milieux de travail sains et améliorés. Le Modèle encourage les organisations à prévenir de façon proactive la discrimination en adoptant des politiques et des processus qui tiennent compte des besoins particuliers des gens.

Cela m'amène à mon deuxième argument. Les vérifications de conformité avec l'équité en matière d'emploi permettent d'éliminer les obstacles à l'emploi. Comme je l'ai déjà dit, la commission est chargée de veiller à ce que l'on respecte la Loi sur l'équité en matière d'emploi. Les employeurs doivent passer en

barriers for people belonging to any of the four designated groups: women, members of visible minorities, persons with disabilities and Aboriginal peoples.

At first, this can be challenging. Employers are often reluctant to believe that there are barriers to employment in their workplace. However, after reviewing their employment practices, most organizations identify systemic barriers affecting people from one or more of the designated groups, and they are able to correct the problem.

When we look at the latest employment equity statistics, the numbers tell different stories in the public and private sectors. As this committee has heard, members of visible minorities, persons with disabilities, women and Aboriginal people are well represented overall in the federal public service. While this is very encouraging, it is important to note that we say "overall" because we are speaking for the public sector as a whole. This means that these groups are not necessarily well represented in each occupational category or each department, so there is still room for improvement.

Holding management accountable for employment equity, as recommended by this committee a decade ago, has contributed greatly to these results. The commission provides the Clerk of the Privy Council with a progress report for each department and agency that was audited in a given year. This information can be used by the PCO during its performance assessment of deputy heads.

The private sector can learn from the advances made by the public sector in this area. In the private sector, members of visible minorities are the only group that is fully represented overall. Persons with disabilities, women and Aboriginal people remain under-represented in the private sector.

After consulting and collaborating with several employers, the commission changed how it goes about auditing organizations. It now focuses on employers that are having difficulty achieving adequate representation for members of the four designated groups. With our new approach, we can follow up with less successful employers within three years. This is crucial as many underperforming employers need to continuously monitor their results and update their employment equity plan.

[*Translation*]

While there is still work to do, the effect of the Employment Equity Act and the efforts of all organizations in the federal public sector demonstrate that achieving equality of opportunity in the workplace is a very realistic and attainable goal.

revue leurs politiques et leurs pratiques pour vérifier si elles créent des obstacles à l'emploi pour n'importe lequel des quatre groupes désignés — les femmes, les membres des minorités visibles, les personnes handicapées et les Autochtones.

Au début, il pourrait s'agir d'une tâche difficile. Souvent, les employeurs arrivent mal à croire que leur milieu de travail comporte des obstacles à l'emploi. Cependant, quand elles passent en revue leurs pratiques d'embauche, la plupart des organisations découvrent des obstacles systémiques qui touchent les membres de l'un ou de plusieurs des groupes désignés. Elles peuvent ensuite corriger le problème.

Selon les récentes données statistiques sur l'équité en matière d'emploi, la situation n'est pas la même dans le secteur public que dans le secteur privé. Comme vous le savez déjà, les membres des minorités visibles, les personnes handicapées, les femmes et les Autochtones sont, dans l'ensemble, bien représentés dans la fonction publique fédérale. C'est très encourageant, mais il faut préciser que nous employons l'expression « dans l'ensemble » parce que nous parlons du secteur public de manière globale. Autrement dit, ces groupes ne sont pas nécessairement bien représentés dans chacune des catégories professionnelles ou dans chaque ministère. La fonction publique fédérale peut donc faire mieux.

Ces résultats ont grandement été possibles parce qu'on a obligé les gestionnaires à rendre des comptes sur la question de l'équité en matière d'emploi — comme l'a recommandé votre comité il y a 10 ans. La commission fournit au greffier du Conseil privé un rapport de situation pour chaque ministère et organisme soumis à une vérification dans l'année. Le Bureau du Conseil privé peut ainsi utiliser ces rapports lorsqu'il évalue le rendement des administrateurs généraux.

Le secteur privé pourrait s'inspirer des progrès accomplis par le secteur public dans ce domaine. Dans le secteur privé, les membres des minorités visibles sont le seul groupe ayant dans l'ensemble une bonne représentation. Les personnes handicapées, les femmes et les Autochtones y sont encore sous-représentés.

Après avoir consulté plusieurs employeurs et obtenu leur collaboration, la commission mène ses vérifications autrement dans les organisations. Elle concentre maintenant ses efforts sur les employeurs qui n'arrivent pas à obtenir une représentation satisfaisante des membres des quatre groupes désignés. Grâce à notre nouvelle stratégie, nous pouvons faire un suivi chez les employeurs qui obtiennent des résultats moins satisfaisants dans un délai de trois ans. Ce suivi est essentiel, car bon nombre de ces employeurs doivent continuellement réévaluer leurs résultats et actualiser leur plan d'équité en matière d'emploi.

[*Français*]

Bien sûr, il reste du travail à faire. Toutefois, grâce aux répercussions de la Loi sur l'équité en matière d'emploi, et aux efforts consentis par toutes les organisations du secteur public fédéral, on peut voir que l'égalité des chances en milieu de travail est un objectif très réaliste et atteignable.

Thank you. We would be happy to take your questions.

The Chair: Thank you kindly for your presentation.

[*English*]

Mr. Langtry, I would remind you that we are here reviewing employment equity in the federal public service, and we would like your comments to stay within that. I will now go to the deputy chair.

Senator Ataullahjan: Thank you for your presentation.

What I would like to know is the following: What procedure is followed should it be found that employers are not meeting obligations? What types of agreements are negotiated with the said employers, and what type of guidance is given?

Mr. Langtry: As you might be aware, our responsibility, under the Employment Equity Act, in doing compliance audits is to negotiate and try, by way of persuasion, to have employers meet the requirements of the act. It is only as a last resort that we would issue a direction and proceed to tribunal for a hearing. We have not had to go to a tribunal since 2002. It is usually through persuasion and negotiation that the undertakings are met.

Our statistics would show that when we begin the audit process, when we notify an employer that we are going to be conducting an audit in the federal public sector, only 29 per cent of the federal public sector is fully compliant with the act. The numbers are worse in the private sector, but I will restrict this, of course, to the federal public sector. It is only 29 per cent, and that is even if they had been previously audited by the commission. The numbers are not good. Of course, by the time we complete an audit, they must be 100 per cent compliant.

Let me also say, though, that one of the issues — and hopefully we will get into this further — is that when we say "compliant with the act," as this committee will no doubt be aware, being in compliance with the act and our compliance audit saying that you are fully compliant does not mean you have representation. It simply means that you have undertaken the nine elements that are set out in the act of conducting your review, having an Employment Equity Act, maintaining statistics and so on and so forth. We are able to get them to meet the audit requirements, but that does not necessarily mean they have the representation.

Senator Ataullahjan: Is there any kind of follow-up beyond that, or is that it, then?

Je vous remercie de votre attention. Nous serons heureux de répondre à vos questions.

La présidente : Merci beaucoup pour votre présentation.

[*Traduction*]

Monsieur Langtry, permettez-moi de vous rappeler que nous sommes réunis ici aujourd'hui pour étudier la situation de l'équité en emploi dans la fonction publique fédérale. J'aimerais donc que vos commentaires restent dans les limites de ce sujet. Je donne maintenant la parole à la vice-présidente.

La sénatrice Ataullahjan : Merci de votre exposé.

Voici ce que j'aimerais savoir : quelles procédures appliquez-vous lorsque vous constatez qu'un employeur n'a pas respecté ses obligations? Quelles sortes d'ententes négociez-vous avec ces employeurs, et quel type d'orientation leur donnez-vous?

M. Langtry : Comme vous le savez probablement, notre responsabilité, selon la Loi sur l'équité en matière d'emploi, lorsque nous menons des vérifications de la conformité, nous oblige à négocier et à tenter, par la voie de la persuasion, de faire en sorte que les employeurs respectent les exigences énoncées dans la loi. Ce n'est qu'en dernier recours que nous émettons une directive et que nous nous adressons au tribunal pour qu'il tienne une audience. Nous n'avons pas eu à nous rendre jusqu'au tribunal depuis 2002. C'est habituellement par la persuasion et la négociation que nous arrivons à nos fins.

Selon nos données, quand nous mettons en œuvre un processus de vérification, quand nous avisons un employeur du fait qu'il y aura vérification dans le secteur de la fonction publique, seulement 29 p. 100 des employeurs de la fonction publique fédérale respectent pleinement la loi. Les chiffres sont pires pour ce qui concerne le secteur privé, mais je vais évidemment ne parler que de la fonction publique fédérale. Seulement 29 p. 100, donc, et cela, même dans le cas des employeurs qui ont déjà fait l'objet d'une vérification par la commission. Ce ne sont pas de bons résultats. Bien sûr, à la fin de la vérification, ces employeurs doivent être conformes à 100 p. 100.

Permettez-moi cependant d'ajouter que l'un des problèmes — et j'espère que nous pourrons en parler davantage — est que, quand nous disons « conforme à la loi », comme vous le savez sans aucun doute, être conforme, selon la loi et selon notre vérification de la conformité... c'est-à-dire que le fait d'être entièrement conforme ne signifie pas que la représentativité atteint les niveaux voulus. Cela veut tout simplement dire que l'employeur a mis en œuvre les neuf points énumérés dans la loi, qu'il a mené un examen, qu'il a mis en œuvre la Loi sur l'équité en matière d'emploi, qu'il tient des statistiques, et ainsi de suite. Nous arrivons à lui faire respecter les exigences de la vérification, mais cela ne veut pas nécessairement dire qu'il a un effectif représentatif.

La sénatrice Ataullahjan : Est-ce qu'il y a un suivi, après cela, ou est-ce que c'est ainsi que ça se termine?

Mr. Langtry: No, there is follow-up. At one time, we commissioners were being presented with compliance audits, simply saying that we approved them and saying, "This employer is fully compliant," even if they had very poor representation numbers. This was a frustration, and it was in working with employers and with unions that we redesigned the process to say that we should be more concerned with the results being achieved rather than simply checking off if they have met the conditions. Not to say that those conditions are not important; obviously, if they have an employment equity plan in place, then, presumably, that will address the shortcomings. The audit process is also to identify the barriers to employment and the reasons why there is not representation and to provide advice and assistance as to how the employer might address the gaps in representation.

Now, as I mentioned, just in the last couple of years, with the change in our focus, in addition to doing the compliance audits, where an employer is relatively good, both in terms of the results and in comparison with their own industry or their own sector, we treat them and give them what we call a status report and say, "Of course, there is room for improvement, but let us focus on those that we would describe as less successful employers." For those, we are going back three years later to do a follow-up compliance audit.

There is the monitoring. The undertakings must be complied with to be brought into compliance, and then, as I say, we do the follow-up, particularly with the less successful employers.

Senator Hubley: Thank you very much for your presentation.

Is the current legal framework and policy structure for employment equity in the federal public service proving to be effective? Further to that, does CHRC have sufficient powers under this framework to effectively fulfill its role as the body that ensures compliance with the Employment Equity Act? If not, what would help you to fulfill this role?

Mr. Langtry: I would have to say that, in my view — and I would certainly look to others — the act has the legal framework in place for us to conduct a role. Parliament set out what our role is, which is to do compliance audits to ensure compliance with the requirements of the Employment Equity Act.

Whether or not it is through negotiation and persuasion and only as a last resort, the act does provide that last resort if an employer does not comply.

M. Langtry : Non, nous faisons un suivi. À une certaine époque, c'est à nous, les commissaires, qu'on présentait les résultats de la vérification, et nous nous contentions de les approuver en disant que l'employeur était parfaitement conforme, même si les données relatives à la représentativité étaient très mauvaises. C'était frustrant, et c'est en travaillant avec les employeurs et avec les syndicats que nous avons réussi à modifier le processus pour nous préoccuper davantage des résultats obtenus plutôt que de nous contenter de vérifier si l'employeur avait respecté les conditions. Cela ne veut pas dire que ces conditions ne sont pas importantes; de toute évidence, si un employeur a mis en œuvre un plan touchant l'équité en emploi, on peut présumer que ce plan lui permettra de combler les lacunes éventuelles. Le processus de vérification a également pour but de cerner les obstacles à l'emploi et les raisons pour lesquelles la représentation n'est pas ce qu'elle devrait être. Le processus vise également à fournir à l'employeur des conseils et une aide sur la façon de combler les lacunes au chapitre de la représentation.

Ensuite, comme je l'ai déjà mentionné, depuis deux ou trois ans, puisque nous avons changé d'objectif, en plus de faire des vérifications de la conformité, lorsqu'un employeur affiche des résultats relativement bons, en termes absolus comme par rapport à son industrie ou son secteur, nous le félicitons et nous lui remettons un rapport d'étape, comme on l'appelle. Dans un rapport, on indique que, même s'il y a toujours place à l'amélioration, nous préférons nous concentrer sur les employeurs qu'on peut qualifier de moins efficaces. Dans leur cas, nous retournons trois ans plus tard pour faire une vérification de conformité à titre de suivi.

Nous assurons une surveillance. Les employeurs doivent respecter leurs engagements, pour être conformes, et ensuite, comme je le disais, nous assurons un suivi, surtout auprès des employeurs moins efficaces.

La sénatrice Hubley : Merci beaucoup de votre exposé.

Est-ce que le cadre juridique actuel et la structure des politiques sur l'équité en emploi dans la fonction publique fédérale se sont révélés efficaces? En outre, est-ce que la CCDP dispose selon ce cadre de pouvoirs suffisants pour remplir de manière efficace son rôle d'organisme assurant la conformité avec la Loi sur l'équité en matière d'emploi? Dans la négative, qu'est-ce qui vous aiderait à remplir ce rôle?

M. Langtry : Je devrais dire que, à mon avis — je demanderais certainement l'avis d'autres personnes —, la loi met en place le cadre juridique qui nous permet de jouer un rôle. Le Parlement a défini notre rôle, qui consiste à effectuer des vérifications de la conformité avec les exigences de la Loi sur l'équité en matière d'emploi.

Que cela passe ou non par la négociation et la persuasion et qu'on n'agisse ainsi qu'en dernier recours ou non, la loi a prévu ce dernier recours dans les cas où un employeur n'est pas en conformité avec la loi.

Again, just to repeat: If, in fact, the intention was to have full representation — because there is nothing in the act, and I am certainly not advocating it — it is clearly no quota issue. It is by persuasion and encouragement to have a reflective workplace. The act does not require that measures be put in place that end up with us being able to enforce to ensure that the results are there, that they in fact are representative.

Encore une fois, je le répète : si, dans les faits, le but visé était une représentativité complète — mais il n'y a rien dans la loi, et je ne le demande certainement pas —, ce n'est clairement pas une question de quotas. Il faut agir par la persuasion et les encouragements pour mettre en place un milieu de travail représentatif. La loi ne nous demande pas de mettre en place des mesures qui, au bout du compte, nous permettraient d'appliquer la loi pour obtenir des résultats, pour nous assurer que l'effectif est réellement représentatif.

The Chair: Mr. Langtry, if I understood you when you appeared in front of us before and now, if the employer says that they have a plan in place, then they are in compliance, right?

La présidente : Monsieur Langtry, si je vous ai bien compris, car vous avez déjà comparu devant notre comité, si un employeur affirme avoir mis un plan en œuvre, il se trouve à être en conformité, n'est-ce pas?

Mr. Langtry: Correct.

M. Langtry : C'est bien cela.

The Chair: How long do you give? I imagine it is in the plan, whether it is two years, three years. How long do you give before you revisit the employer? How does the process work once you find them to be in compliance?

La présidente : Combien de temps accordez-vous à un employeur? J'imagine que le délai doit être inscrit dans le plan, à savoir deux ans, trois ans. Combien de temps accordez-vous à l'employeur avant de lui rendre de nouveau visite? Que prévoit le processus, une fois que vous avez déterminé qu'un employeur était conforme?

Mr. Langtry: I should say that it is obviously not simply that the employer says, "We have a plan." It is a fulsome and sometimes lengthy process to do the full compliance audit. We would look at each of the indicators in doing an employment system review. We look at return rates of identification. If we find that there has only been a 70 per cent rate of return of declarations, we encourage the employer. We would note to them that, while they cannot make the disclosure mandatory, if they could require their employees to complete the declarations and send them in, then, in fact, their numbers would be better. It is a number of things we look at in terms of recruitment — whether there are any barriers in their process and that kind of thing.

M. Langtry : Je tiens à souligner que ce n'est pas l'employeur qui, tout simplement, affirme avoir mis un plan en œuvre. La vérification exhaustive de la conformité est un processus complet et parfois long. Nous devons évaluer chacun des indicateurs, quand nous faisons l'examen des systèmes d'emploi. Nous évaluons le taux de retour des formulaires d'auto-identification. Si nous constatons que le taux de retour des formulaires n'est que de 70 p. 100, nous devons encourager l'employeur. Nous devons lui dire que, même s'il ne lui est pas possible d'obliger ses employés à divulguer ces renseignements, il peut leur demander de remplir le formulaire et de le renvoyer, ce qui ferait augmenter ses pourcentages. Il y a plusieurs choses à évaluer aussi au chapitre du recrutement; nous cherchons à savoir s'il y a des obstacles au recrutement, par exemple.

We would then review the employment equity plan that is being developed. Under the act, there is a requirement to consult and collaborate with union representatives in the development, the implementation and the revision of the employment equity plan. We would look at that and satisfy ourselves that the plan, as developed through the audit process or otherwise, will address those gaps, in our view. For the less successful employers, we are going back three years later to do another review to see if they have achieved progress and we would do another compliance audit. However, that would only be to say they are in compliance with the act.

Nous devons ensuite évaluer le plan d'équité en emploi que l'employeur a élaboré. Selon la loi, il faut que les représentants syndicaux participent à l'élaboration, à la mise en œuvre et à la révision du plan d'équité en matière d'emploi. Nous devons nous en assurer et être convaincus que le plan, élaboré par le truchement du processus d'évaluation ou par un autre moyen, permettra, à notre avis, de combler les lacunes. En ce qui concerne les employeurs qui ont de moins bons résultats, nous retournons sur les lieux trois ans plus tard pour examiner la situation et déterminer s'ils ont fait des progrès, et nous effectuons également une autre vérification de la conformité. Toutefois, cela revient uniquement à dire s'ils sont en conformité avec la loi.

The Chair: Say you have done the first audit. You and the employer have come to an agreement, you say they are in compliance and then a few years later you again go and do the audit. I do not know if it has happened, so I am just guessing. If they have not achieved what was agreed, what happens?

La présidente : Supposons que vous avez déjà fait une première vérification. Vous en êtes arrivé à une entente avec l'employeur, vous dites que l'employeur s'est conformé à la loi puis, quelques années plus tard, vous revenez et vous faites cette vérification. Je ne sais pas si le cas s'est déjà produit, je ne fais que formuler une hypothèse. Si l'employeur n'a pas obtenu les résultats définis dans l'entente, que se passe-t-il?

Mr. Langtry: Then we would be working with them to revise their employment equity plan — which they should be doing on an ongoing basis — to address and identify the shortcomings. Much has been talked about. For example, as a new census comes out, the numbers of availability have increased. Therefore, we might find, going back three or five years later, their numbers are worse, even though they have been implementing the plan. We would try to identify what.

I should also say that to address, in part, that concern of availability rates, we do that as part of our audit reports as well as speaking to the employer. They should not be taking the availability numbers — which as you know are currently 2006 — and be complacent and say, "Well, look, we have met availability." For example, we say that you should take the availability and add, in the case of members of visible minorities, 2.7 per cent as being the real availability based on the difference that we experience between the 2001 and 2006 census. It may be different again, but we are saying to employers, "Do not feel necessarily so good. You may be a bit under, but you may be way under once the 2011 numbers come out."

The Chair: We know that the workforce availability rates will be different soon. Is the Canadian Human Rights Commission doing any proactive work with the employer to meet those targets?

Mr. Langtry: We are, in terms of bringing to their attention the fact that these numbers will be higher in each of the categories, based on our past experience. Again, in each report, we tell them.

We are also encouraging employers to develop a culture of human rights through, for example, the Human Rights Maturity Model that we launched February of last year. It is a voluntary self-assessment tool, but it is to work with employers to talk about the benefits. Previous witnesses have talked about the benefits. This is not to force employers to be reflective of the population for any other reason than it will benefit the employer. It is reflective of the population and certainly in these days of more competition for people with skills and development that can contribute to the workforce, if there is a culture of human rights within the workforce, not only will they be recruiting but also retaining the people. There have been concerns about that.

We have a number of policies and programs that we develop which are to address some of the issues we would see on an ongoing basis in terms of our complaint-handling process. For

M. Langtry : Dans un cas comme celui-là, nous allons travailler de concert avec l'employeur pour revoir son plan d'équité en matière d'emploi — ce qu'il doit faire régulièrement — dans le but de cerner les lacunes et de les combler. Il en a déjà beaucoup été question. Si, par exemple, selon les chiffres du dernier recensement, la disponibilité sur le marché du travail a augmenté, il est possible que nous observions, quand nous nous rendons sur les lieux trois ou cinq ans plus tard, que les chiffres sont pires qu'avant, même si le plan a été mis en œuvre. C'est quelque chose que nous essayons de cerner.

Je devrais également ajouter que, pour régler ce problème des taux de disponibilité, du moins en partie, nous nous appuyons sur nos rapports de vérification et nous parlons avec l'employeur. Les employeurs ne doivent pas utiliser les données sur la disponibilité — et vous savez qu'elles datent aujourd'hui de 2006 — comme excuse pour relâcher leur vigilance et dire : « Nous avons atteint la cible au chapitre de la disponibilité ». Par exemple, nous pensons qu'il faut prendre la cible en matière de disponibilité et, dans le cas des membres d'une minorité visible, la majorer de 2,7 p. 100, de ce qui représente l'écart constaté entre les recensements de 2001 et de 2006 au chapitre de la disponibilité véritable. Cela pourrait évoluer encore, mais nous disons ceci aux employeurs : « Ne criez pas victoire trop vite. Il vous reste peut-être un petit écart à combler, mais cet écart pourrait se révéler énorme quand nous connaîtrons les données du recensement de 2011. »

La présidente : Nous savons que les taux de disponibilité dans la population active vont bientôt être différents. Est-ce que la Commission canadienne des droits de la personne a pris des mesures proactives quelconques pour aider les employeurs à atteindre ces cibles?

M. Langtry : Oui, puisque nous attirons leur attention sur le fait que, selon notre expérience, ces chiffres vont augmenter dans chaque catégorie. Encore une fois, nous le leur faisons savoir chaque fois que nous leur remettons un rapport.

Nous encourageons également les employeurs à instaurer une culture des droits de la personne, par exemple en s'inspirant du Modèle de maturité pour les droits de la personne que nous avons lancé en février l'an dernier. C'est un outil d'auto-évaluation; il n'est pas obligatoire, mais il nous permet de collaborer avec les employeurs et de discuter des avantages. Des témoins précédents ont parlé de ses avantages. Il s'agit de forcer les employeurs à constituer un effectif représentatif de la population pour une simple raison : cet effectif sera profitable pour l'employeur. L'effectif doit être représentatif de la population et assurément, à une époque où les employeurs se livrent bataille pour embaucher les personnes possédant les compétences et le bagage recherché, si la culture des droits de la personne fait partie intégrante du milieu de travail, les employeurs réussiront non seulement à recruter, mais aussi à garder les nouveaux employés à leur emploi. C'est une question qui a soulevé des préoccupations.

Nous avons élaboré plusieurs politiques et programmes afin de régler certains des enjeux qui sont constamment portés à notre attention, dans le cadre du processus de règlement des plaintes.

example, last year 36 per cent of the complaints we received were on the grounds of disability. In terms of persons with disabilities and their representation under the Employment Equity Act, it would be very important to have accommodation policies in place. The commission does a lot of work in terms of accommodation policies and training, as well as in each of the other designated groups.

Par exemple, l'an dernier, 36 p. 100 des plaintes que nous avons reçues étaient liées à la disponibilité. En ce qui concerne la représentation des personnes handicapées aux termes de la Loi sur l'équité en matière d'emploi, il serait très important de mettre en place des politiques en matière d'adaptation. La commission consacre beaucoup d'efforts à l'élaboration de politiques en matière d'adaptation et à la formation, et elle en consacre autant quand il s'agit des autres groupes désignés.

The Chair: I still am a little confused. There is an audit. Both sides agree there is compliance. Then there is another audit, perhaps on the same kinds of issues; not exactly the same, but the same kind. Then there is compliance and another audit. Does this go on forever? What happens if — I am saying non-compliance — the plan is not being followed?

La présidente : Je n'y vois toujours pas très clair. Il y a eu une vérification. Les deux parties s'entendent pour dire que l'employeur est conforme. Il y a ensuite une autre vérification, portant peut-être sur le même type d'enjeux; pas tout à fait les mêmes, mais le même type. Il y a donc conformité, puis il y a une autre vérification. Est-ce que le processus se répète à l'infini? Que se passerait-il si — dans le cas d'un employeur non conforme — le plan n'était pas respecté?

Mr. Langtry: Again, the short answer would be yes. It may be differing reasons that are given. It is hard to say. As I said, they are not in compliance at the beginning; by the end of the audit process, they are. Again, the way the act is framed is to ensure that the systems are in place to eliminate barriers to employment and that kind of thing. However, there is nothing beyond that, so it would not matter how many times we go in if they still have gaps, as long as they have developed.

M. Langtry : Je pourrais encore une fois répondre oui, tout simplement. C'est peut-être que les motifs donnés sont différents. C'est difficile à dire. Comme je l'ai déjà expliqué, au début du processus de vérification, l'employeur n'est pas conforme. À la fin du processus, il l'est. Encore une fois, la loi est structurée de manière à assurer que des systèmes sont en place pour éliminer les obstacles à l'emploi et ce genre de choses. Toutefois, cela ne va pas plus loin, et c'est pourquoi le nombre de visites importe peu, s'il y a des lacunes, dans la mesure où l'employeur a pris des mesures...

We do provide a challenge function, so it may be to say, "Well, are you advertising in ethnic media in order to attract?" Employers may tell us that they do not have members of visible minorities on their selection boards, as an example. We would say, "Well, that could be a barrier, and so you should ensure that there are members of visible minorities." We do that kind of work with them. However, when all is said and done, as long as they have done the things that are required of them under the Employment Equity Act, the result of our compliance audit is that they have complied. Often times it is both the letter as well as the spirit, but they still have gaps and we work with them to try to develop a plan that will address them.

Nous leur posons également des questions, par exemple : « Placez-vous des annonces dans les médias ethniques pour attirer des travailleurs de ce groupe? » Certains employeurs nous disent, par exemple, qu'aucun membre d'une minorité visible ne fait partie de leur comité de sélection. Nous leur disons dans ces cas-là : « Eh bien, c'est peut-être un obstacle, et vous devriez veiller à ce que ces comités comptent un membre d'une minorité visible. » C'est de cette façon que nous collaborons avec les employeurs. Toutefois, au bout du compte, tant qu'ils ont pris les mesures qu'ils doivent prendre aux termes de la Loi sur l'équité en matière d'emploi, notre vérification de la conformité débouche sur la constatation qu'ils sont conformes. Il arrive souvent qu'un employeur respecte à la fois la lettre et l'esprit de la loi, mais qu'il reste des lacunes à combler, et nous travaillons avec les employeurs pour les aider à élaborer un plan qui vise à combler ces lacunes.

The Chair: One of the things I have been giving a lot of thought to when preparing for these hearings is this issue of systemic. Let me tell you what I mean by that. For me, it is systemic when women are not in senior positions. I understand and I hear that is changing. For me, it is systemic when a majority, or a lot of people who are part of the representative group of disabled people, are people who have become disabled while at the job rather than being hired with a disability. For me, it is systemic when Aboriginal people are only in certain departments.

La présidente : Un des aspects auxquels j'ai beaucoup réfléchi pendant que je me préparais aux présentes séances, c'est la question des obstacles systémiques. Laissez-moi vous expliquer ce que je veux dire par là. À mon sens, il y a un obstacle systémique quand les femmes n'accèdent pas à la haute direction. Je crois comprendre et j'entends dire que cela change. À mon sens, il y a un obstacle systémique lorsqu'une majorité ou une forte proportion des personnes handicapées sont devenues handicapées dans le cadre de leur travail, c'est-à-dire qu'elles n'étaient pas des personnes handicapées au moment de leur embauche. À mon sens, il y a obstacle systémique lorsque les Autochtones sont confinés dans certains ministères.

I wonder if the Canadian Human Rights Commission is looking at these systemic issues on the whole. I understand you do one-to-one work, but are you addressing this with the treasury? There are some systemic issues that one manager or department cannot necessarily handle.

J'aimerais savoir si la Commission canadienne des droits de la personne examine dans son ensemble cette question des obstacles systémiques. Je sais que vous travaillez au cas par cas, mais j'aimerais savoir si vous vous occupez de cette question au niveau du Conseil du Trésor. Il existe certains obstacles systémiques qu'un gestionnaire ou un ministère à lui seul ne peut pas nécessairement éliminer.

Mr. Langtry: Sure. To take it even broader, we are focused and spend a considerable amount of time on dealing with what we are identifying as systemic discrimination issues. Many times there are policies or programs in place that may not even be recognized or appreciated as perhaps being a barrier to employment for groups of people. That is why, between our policies, programs, and employment equity division and so on, we have the benefit of receiving the discrimination complaints, whether it is sexual harassment, disability, Aboriginal peoples.

M. Langtry : Bien sûr. Nous avons une vision globale, nous avons un objectif et nous y consacrons des efforts considérables, c'est-à-dire ce qui représente pour nous une discrimination systémique. Il arrive souvent que les politiques ou les programmes en place ne soient pas reconnus ou ne soient pas considérés comme étant peut-être un obstacle à l'emploi de certaines catégories de personnes. C'est pourquoi, grâce à nos politiques, nos programmes et notre division de l'équité en emploi, entre autres, nous avons l'avantage de recevoir des plaintes touchant la discrimination, qu'il s'agisse de harcèlement sexuel, d'une personne handicapée ou d'un membre des Premières Nations.

As you know, we can now receive complaints on matters done under the Indian Act. These are all fundamentally important issues, and so we are developing. Even apart from the Human Rights Maturity Model, we do the accommodation training. We have developed a gender integration framework within the commission where we can analyze policies and programs to see if there is any gender bias inherent in it that may not have been intended — pregnancy, human rights in the workplace policy. We are currently working on a family caregiver policy in the workplace which disproportionately affects women in the workforce. Yes, we are addressing those systemic issues. We are working together with many of the stakeholders, groups, both unions and employers, to address these and have policies and programs in place that can eliminate systemic discrimination issues and barriers, which we have responsibility for under both acts.

Comme vous le savez, la commission est maintenant habilitée à recevoir des plaintes sur des questions relevant de la Loi sur les Indiens. Toutes ces questions sont d'une importance fondamentale, et nous devons évoluer. En plus du Modèle de maturité pour les droits de la personne, nous nous occupons de la formation sur les mesures d'adaptation. Nous avons élaboré un cadre d'intégration d'une perspective des genres, pour l'interne, qui nous permet d'analyser nos politiques et programmes pour voir si nous n'y aurions pas intégré à notre insu un préjugé quelconque touchant, par exemple, la grossesse ou les droits de la personne en milieu de travail. Nous sommes aussi en train d'élaborer une politique sur les aidants familiaux qui travaillent, une politique qui aura des répercussions sur un nombre disproportionné de femmes qui travaillent. Oui, nous nous attaquons à ces obstacles systémiques. Nous travaillons main dans la main avec de nombreux intervenants, des groupes, des syndicats autant que des employeurs, pour régler ces problèmes et pour mettre en place des politiques et des programmes qui nous permettront d'éliminer les obstacles systémiques et la discrimination systémique, une responsabilité qui nous incombe en vertu de ces deux lois.

The Chair: Your presentation was clear, and we have a better understanding of what you are continuing to do. We look forward to working with you in the future. Thank you.

La présidente : Votre exposé était clair, et nous comprenons mieux le travail que vous faites aujourd'hui. Nous avons bien hâte de travailler de nouveau avec vous. Merci.

Our next witness is Ms. Carol Agócs, Professor Emerita, University of Western Ontario, Department of Political Science and a researcher in the field of public administration. She has published numerous articles concerning employment equity, including *Representative Bureaucracy? Employment Equity in the Public Service of Canada*.

Notre prochain témoin est Mme Carol Agócs, professeure émérite au département de sciences politiques de l'Université Western Ontario qui fait également des recherches dans le domaine de l'administration publique. Elle a publié de nombreux articles touchant l'équité en matière d'emploi, entre autres l'article intitulé *Representative Bureaucracy? Employment Equity in the Public Service of Canada*.

Ms. Agócs, I understand you have some remarks for us, after which we will ask questions.

Madame Agócs, je crois savoir que vous avez une déclaration préliminaire à faire. Nous allons ensuite vous poser des questions.

Carol Agócs, Professor Emerita, University of Western Ontario: Thank you for inviting me to speak with you. As an academic who has studied the career of Canada's employment equity policy since the publication in 1984 of Madam Justice Abella's report on the Royal Commission on Equality in Employment and who has observed both its strengths and limitations over 25 years, I appreciate your committee's long-standing commitment to the success of employment equity in the Public Service of Canada.

I have reviewed the preparation document for witnesses and noted the questions that you are interested in addressing in your hearings. I am not privy to the inside operations of the public service, so I am unable to address some of these questions except in a general way. I can offer an outsider's perspective — an overview based on my analysis of information from government reports on employment equity in the public service. During questions, I can offer a comparison of my findings with what theory and past research have shown about factors that may contribute to the effectiveness of employment equity implementation and conditions that may impede it.

Last year, I initiated a research inquiry into the question: Is the Public Service of Canada a representative bureaucracy? A representative bureaucracy is a public service whose membership reflects the demographic composition of the population it serves and to which its policies apply. The idea of representativeness is not limited to the overall reflection of society's various groups within the public service. Representation is not only about being there but also about participation in decision-making, equity in career advancement and pay, and an inclusive and respectful culture. An effective employment equity implementation process is the means through which a representative bureaucracy can be achieved.

There is evidence that a representative bureaucracy is a key element of good governance in a diverse society. While there is little Canadian research on this topic, research in the United States has shown relationships between the quality, responsiveness and inclusiveness of policy-making, and service delivery as perceived by women and minorities and their representation in the public service, particularly in leadership roles.

There is also evidence that the knowledge and competencies that members of ethno, cultural or racialized groups bring to their work as public servants can help them to understand and communicate with these communities and to provide more sensitive and appropriate service delivery. As Canada's population becomes increasingly diverse, knowledge of diverse languages and cultures represents merit in the public service. In

Carol Agócs, professeure émérite, Université Western Ontario : Merci de m'avoir invitée à la discussion. À titre d'universitaire, j'ai étudié l'évolution de la politique canadienne sur l'équité en matière d'emploi depuis la publication en 1984 du rapport de la juge Abella de la Commission royale sur l'égalité en matière d'emploi, et j'ai étudié pendant 25 ans ses forces et ses limites; j'apprécie donc l'engagement de longue date de votre comité à l'égard de la réussite de l'équité en matière d'emploi dans la fonction publique canadienne.

J'ai pris connaissance du document que vous fournissez aux témoins pour les aider à se préparer, et j'ai noté les questions auxquelles vous aimeriez trouver réponse dans le cadre de vos réunions. Je ne suis pas familiarisée avec le fonctionnement interne de la fonction publique, et j'aurais de la difficulté à répondre à certaines de ces questions autrement qu'en termes généraux. Je peux cependant offrir le point de vue d'une personne de l'externe — un survol fondé sur mon analyse de l'information tirée des rapports du gouvernement sur l'équité en emploi dans la fonction publique. En guise de réponse à vos questions, je pourrai comparer mes conclusions avec les conclusions qu'offrent la théorie et les recherches passées concernant les facteurs susceptibles de contribuer à l'efficacité de la mise en œuvre de l'équité en matière d'emploi et les aspects qui peuvent lui nuire.

J'ai entrepris l'an dernier une enquête sur la question suivante : la fonction publique fédérale est-elle une bureaucratie représentative? Une bureaucratie représentative, c'est une fonction publique dont la composition reflète la composition démographique de la population à laquelle elle fournit des services et à laquelle ses politiques s'appliquent. Le concept de représentativité ne se limite pas à une adéquation générale entre les divers groupes qui forment la société et la composition de la fonction publique. La représentativité ne concerne pas seulement le nombre, elle concerne également la participation au processus décisionnel, l'équité au chapitre de l'avancement et du salaire, une culture axée sur l'intégration et le respect. Un processus efficace de mise en œuvre de l'équité en emploi est un moyen de réaliser une bureaucratie représentative.

Il existe des éléments de preuve selon lesquels une bureaucratie représentative est un élément clé d'une bonne gouvernance dans une société diversifiée. Les recherches sur ce sujet au Canada sont peu nombreuses, mais les recherches menées aux États-Unis ont montré qu'il existait des liens entre la qualité du processus d'élaboration des politiques et leur caractère adéquat et inclusif, d'une part, et, d'autre part, la perception des femmes et des membres des minorités à propos des services offerts et de la représentation des femmes et des minorités dans la fonction publique, en particulier à des postes de direction.

Il y a aussi des éléments de preuve selon lesquels les connaissances et les compétences que les membres des groupes de diverses origines ethniques, culturelles ou raciales mettent à contribution dans leur travail de fonctionnaire public peuvent aider à comprendre ces collectivités, à communiquer avec elles et à assurer une prestation de services mieux adaptée et plus appropriée. Étant donné que la population du Canada se

the eyes of a diverse citizenry, a representative bureaucracy can contribute to the perception that government is both legitimate and accessible. There is a parallel here to the business case for diversity in the private sector, where it is understood that a diverse work force is a competitive advantage that contributes to business success in a diverse society.

diversifie de plus en plus, la connaissance de différentes langues et cultures devient un atout dans la fonction publique. Aux yeux d'une population diversifiée, une bureaucratie représentative peut contribuer à la perception qu'un gouvernement est à la fois légitime et accessible. On peut en parallèle justifier la diversité dans le secteur privé, qui comprend qu'une main-d'œuvre diversifiée est un avantage concurrentiel, qui favorise la réussite d'une entreprise dans une société diversifiée.

Representativeness is important in a democratic society as a demonstration to citizens that they and their children have access to government and to the careers it offers, which their taxes support. A representative public service also helps government to meet its responsibility to be a model employer that exemplifies progressive human resource management and development practices, thereby showing the way to the private sector. It is not reasonable to expect private sector employers to invest in progressive approaches such as pay equity, employment equity and work-family balance if the public sector is not leading by example.

La représentativité est importante dans une société démocratique, puisqu'elle montre aux citoyens qu'eux-mêmes et leurs enfants peuvent avoir accès au gouvernement et aux postes qui y sont offerts et qui sont financés à même les impôts qu'ils payent. Une fonction publique représentative aide également le gouvernement à s'acquitter de sa responsabilité, soit être un employeur de choix qui donne l'exemple en matière de pratiques progressistes au chapitre de la gestion des ressources humaines et du perfectionnement, pavant ainsi la voie aux entreprises du secteur privé. Il n'est pas raisonnable de s'attendre à ce que les employeurs du secteur privé investissent dans des approches progressistes comme l'équité salariale, l'équité en emploi et l'équilibre travail-famille, si le secteur public ne donne pas l'exemple.

The concept of representative bureaucracy has a rather long history in Canada. Following the 1969 publication of the report on the Royal Commission on Bilingualism and Biculturalism, which documented the underrepresentation of francophones in the public service, the federal government introduced and extended programs to improve recruitment and career development for francophone Canadians. These initiatives included establishing language requirements for public servants, language training and ensuring the provision of services in French. Success in this endeavour required that the traditionally narrow construction of the merit principle be broadened to encompass facility in both French and English. As a result of these measures, in the 1970s the public service made strides toward becoming a more representative bureaucracy with respect to male francophone Canadians. By 1983, French was identified as the first official language of 27 per cent of public servants, rising to 29 per cent in 2010, roughly in line with the representation of this group in the Canadian population. The representation of public servants whose first official language was French also grew among the executive echelon from 20 per cent in 1983 to 30 per cent in 2010.

Le concept de la bureaucratie représentative est assez ancien, au Canada. Après la publication en 1969 du rapport de la Commission royale d'enquête sur le bilinguisme et le biculturalisme, qui a documenté la sous-représentation des francophones dans la fonction publique, le gouvernement fédéral a créé ou élargi des programmes afin d'améliorer le recrutement et le perfectionnement des francophones. Entre autres initiatives, il a établi des exigences linguistiques pour les fonctionnaires publics, mis en place des cours de formation linguistique et assuré la prestation de services en français. La réussite de cette entreprise a exigé l'élargissement des critères de mérite, traditionnellement assez restreints, afin d'y intégrer la maîtrise du français et de l'anglais. Dans la foulée de ces mesures, la fonction publique, dans les années 1970, a fait de grands progrès en devenant une bureaucratie davantage représentative en ce qui a trait aux Canadiens francophones de sexe masculin. En 1983, le français était la principale langue officielle de 27 p. 100 des fonctionnaires, et cette proportion est passée à 29 p. 100 en 2010, ce qui reflète grossièrement la représentation de ce groupe dans la population canadienne. La représentation des fonctionnaires dont la première langue officielle était le français a également augmenté au sein de la direction, passant de 20 p. 100 en 1983 à 30 p. 100 en 2010.

The progress of francophones in public service employment inspired other under-represented groups — women, persons with disabilities, Aboriginal people and members of visible minorities — to advocate for changes that would open employment opportunities to them as well. The Employment Equity Act introduced in 1986 was in part a response to these demands, which were backed by research demonstrating discrimination and patterns of inequality faced by these groups. The success of the public service in becoming a representative public service for

La progression des francophones dans la fonction publique a été une inspiration pour d'autres groupes sous-représentés — les femmes, les personnes handicapées, les Autochtones et les membres d'une minorité visible —, qui ont demandé des changements afin d'avoir eux aussi accès à ces débouchés professionnels. La Loi sur l'équité en matière d'emploi, adoptée en 1986, était en partie une réponse à ces demandes, qui était étayée par des recherches montrant que ces groupes faisaient face à la discrimination et à des obstacles à l'égalité. La réussite de

francophones is a powerful example of what can be accomplished when there is determined commitment to change and appropriate investment in making it happen, but as reports of this committee have demonstrated, we are not there yet for visible minorities, Aboriginal people, persons with disabilities and women. My research provides evidence of this. I will briefly summarize this evidence now.

l'initiative de la fonction publique visant à devenir représentative du groupe des francophones est un exemple convaincant de ce qu'il est possible de faire lorsqu'on s'engage de façon déterminée à l'égard du changement et que l'on y consacre des investissements appropriés, mais, comme les rapports de votre comité l'ont montré, le problème n'est pas encore réglé dans le cas des membres d'une minorité visible, des Autochtones, des personnes handicapées et des femmes. Ma recherche m'a permis de trouver des éléments de preuve de cela. J'aimerais brièvement résumer ces éléments de preuve.

The data that I used covered the core public administration employed by the Treasury Board, which includes nearly 180,000 people working in over 70 departments and agencies. My analysis tracked change over time, starting with 1997, the first year the Treasury Board was required to comply with all requirements of the 1995 Employment Equity Act and including data from 2002, 2007 and 2011. Some important changes have taken place since 2011, but my study does not include these. My data came primarily from the employment equity reports of the Treasury Board and other government agencies and census data. My analysis used availability data from the census whose dates match the public service study dates as closely as possible; that is, availability data for 2006 to examine representation in 2007 and 2011, and availability data for 1996 for 1997 comparisons.

Les données dont je me suis servie couvrent l'ensemble des fonctionnaires à l'emploi du Conseil du Trésor, ce qui comprend près de 180 000 personnes travaillant dans plus de 70 ministères et organismes. Mon analyse porte sur les changements survenus au fil du temps, à compter de 1997, première année où le Conseil du Trésor a été tenu de respecter l'ensemble des exigences de la Loi sur l'équité en matière d'emploi de 1995, et elle comprend également les données de 2002, de 2007 et de 2011. D'importants changements ont eu lieu depuis 2011, mais mon étude n'en traite pas. Mes données sont principalement tirées des rapports sur l'équité en emploi produits par le Conseil du Trésor et d'autres organismes gouvernementaux et des données du recensement. Pour mon analyse, j'ai utilisé les données sur la disponibilité tirées des recensements dont les dates correspondent le plus possible aux dates des études sur la fonction publique. C'est-à-dire que j'ai utilisé les données sur la disponibilité de 2006 pour étudier la représentation en 2007 et en 2011, et les données sur la disponibilité de 1996 pour établir des comparaisons avec les données de 1997.

There were a number of limitations in the data, such as some gaps and inconsistencies for various years, and a lack of disaggregated data for women and men within the visible minority and Aboriginal populations and among persons with disabilities.

Il y a un certain nombre de limites, dans les données, par exemple des lacunes ou des incohérences d'une année sur l'autre, et les données touchant les minorités visibles, les Autochtones et les personnes handicapées ne distinguent pas les femmes et les hommes.

I will now summarize the trends I observed for each of the four designated groups under the Employment Equity Act, beginning with women.

Je vais maintenant résumer les tendances que j'ai observées dans chacun des quatre groupes désignés aux termes de la Loi sur l'équité en matière d'emploi. Je vais commencer par les femmes.

The representation of women in the public service increased gradually over the study period and remained in excess of their workforce availability, suggesting that with respect to access to employment, the public service is representative of women. However, patterns of inequality persist. Women tend to be under-represented in indeterminate positions and overrepresented in term positions. While their representation in the executive group has increased substantially, it is far from matching their presence in the public service as a whole. Women have consistently been well represented among hires and promotions, but overrepresented in the lowest salary group — less than $50,000 — and under-represented in the highest salary group — $95,000 or more.

La représentation des femmes dans la fonction publique a graduellement augmenté au cours de la période visée par l'étude, et elle dépasse leur disponibilité dans la population active, ce qui permet de croire qu'au chapitre de l'accès à l'emploi, les femmes sont bien représentées au sein de la fonction publique. Toutefois, diverses inégalités subsistent. Les femmes ont tendance à être sous-représentées dans les postes à durée indéterminée et surreprésentées dans les postes à durée déterminée. Bien que leur représentation au sein du groupe de la direction ait beaucoup augmenté, elle est loin de correspondre à leur représentation dans l'ensemble de la fonction publique. Les femmes ont toujours été bien représentées dans les activités d'embauche et de promotion, mais elles sont surreprésentées dans les groupes où le salaire est le plus bas — moins de 50 000 $ — et sous-représentées dans les groupes où le salaire est le plus élevé — 95 000 $ et plus.

Women continue to be concentrated in administrative support jobs. To summarize, women have access to public service employment but they have not achieved equality, even though they have long constituted a majority of federal public servants.

As is the case for women, the representation of Aboriginal people in the public service has increased gradually, and consistently exceeded their labour force availability. In 2007 and 2011, their representation in indeterminate positions was slightly higher than that of the public service as a whole, and from 2002 forward their representation in term appointments was lower.

These are all positive indicators. However, throughout the study period Aboriginal people were under-represented in the executive group and in the highest salary category, and generally overrepresented in the lowest salary group.

In 2007 and 2011, the trend in the hiring of Aboriginal people turned negative: Hires were less than availability and the rate of separations exceeded the rate of hires. In 2011, Aboriginal representation among employees promoted was less than their representation in the public service. Throughout the study period, Aboriginal employees were clustered in departments that provide services to Aboriginal peoples.

In summary, the public service is a representative bureaucracy for Aboriginal people if we focus only on access to employment, but they do not have equal access to senior management or the top salary group, and the hiring of Aboriginal persons is trending downward. The representation of Aboriginal persons will not be sustained if separations continue to exceed hires.

Furthermore, Aboriginal representation in the external labour market is increasing, which means that the representation bar will be progressively higher.

The representation of persons with disabilities exceeds their labour force availability throughout the study period and they are well represented in indeterminate positions and in the executive group.

From 1997 to 2007, their representation increased, but 2011 brought a slight drop. It is likely that their representation rate has been sustained not by new hires but by public service employees self-identifying as having a disability as they age. The data show that public service employees with disabilities experience inequality. Their promotion rate is lower than their level of representation in the public service, and in 2007 and 2011 they were overrepresented in the lowest salary category and under-represented in the highest salary group.

Les femmes restent toujours plus nombreuses dans les emplois de soutien administratif. En résumé, elles ont accès à un emploi dans la fonction publique, mais elles n'y ont pas réalisé l'égalité, même si elles forment depuis longtemps la majorité des fonctionnaires fédéraux.

Comme pour les femmes, la représentation des Autochtones dans la fonction publique a graduellement augmenté, et elle dépasse toujours leur disponibilité sur le marché du travail. En 2007 et en 2011, leur représentation dans les postes à durée indéterminée était légèrement plus élevée que leur représentation dans l'ensemble de la fonction publique, et, depuis 2002, leur représentation dans les emplois à durée déterminée est plus faible.

Tous ces indicateurs sont positifs. Cependant, tout au long de la période visée par l'étude, les Autochtones étaient sous-représentés dans le groupe de la direction et dans la catégorie salariale la plus élevée, et, en général, ils étaient surreprésentés dans les catégories salariales les plus basses.

En 2007 et en 2011, la tendance relative à l'embauche d'Autochtones, est devenue négative : le taux d'embauche était inférieur à la disponibilité, et le taux de départ dépassait le taux d'embauche. En 2011, la représentation des Autochtones parmi les employés obtenant de l'avancement était inférieure à leur représentation dans l'ensemble de la fonction publique. Tout au long de la période visée par l'étude, les employés autochtones étaient regroupés dans les ministères offrant des services aux Autochtones.

En résumé, la fonction publique est une bureaucratie représentative des Autochtones, dans la mesure où nous nous intéressons seulement à l'accès à l'emploi, mais les Autochtones n'ont pas un accès égal aux postes de la haute direction et aux catégories salariales les plus élevées, et l'embauche d'Autochtones est en train de ralentir. La représentation des Autochtones ne se maintiendra pas si le nombre des départs continue à excéder le nombre des embauches.

En outre, la représentation des Autochtones dans le marché de l'emploi externe augmente, ce qui veut dire que le seuil de représentativité va progressivement se hausser.

La représentation des personnes handicapées dépasse leur disponibilité sur le marché du travail, tout au long de la période visée par l'étude, et elles sont bien représentées dans les postes à durée indéterminée et au sein de la direction.

De 1997 à 2007, leur représentation a augmenté, mais on observe un léger déclin en 2011. Il est probable que leur taux de représentation est tributaire non pas des nouvelles embauches, mais des fonctionnaires qui déclarent une invalidité liée au vieillissement. Selon les données, les fonctionnaires ayant une invalidité sont victimes d'iniquité. Leur taux de promotion est inférieur à leur taux de représentation dans la fonction publique, et, en 2007 et en 2011, ils étaient surreprésentés dans la catégorie de la plus faible rémunération et sous-représentés dans le groupe de la plus forte rémunération.

In 2007 and 2011, the separation rate of persons with disabilities increased significantly to more than double their representation among hires, and their hire rate has been below availability for 10 years. The trend is negative, and the representativeness of the public service for persons with disabilities will not extend into the future if this continues, particularly since employees with disabilities are older and more likely to retire than other employees.

En 2007 et 2011, le taux de départ de personnes handicapées a considérablement augmenté, pour atteindre plus du double de leur taux de représentation parmi les personnes embauchées, et leur taux d'embauche est inférieur à leur représentation dans la population active depuis 10 ans. La tendance est négative, et le taux de représentation des personnes handicapées dans la fonction publique n'augmentera pas dans l'avenir si elle se maintient, d'autant plus que les employés handicapés sont plus âgés et plus susceptibles de prendre leur retraite que les autres.

In addition, the representation of persons with disabilities in the external labour market is increasing, which again raises the standard for achieving representativeness.

De plus, le taux de représentativité des personnes handicapées sur le marché du travail externe augmente, ce qui, encore une fois, élève la norme en matière de représentativité.

The representation of visible minorities in the public service has consistently lagged behind their workforce availability. Given that the availability data for 2011 are five years out of date and the visible minority population is increasing rapidly, the indicators for 2011 understate the current gap between representation and availability. Among public servants who are members of visible minorities, patterns of inequality are clearly evident. They are under-represented in indeterminate appointments and overrepresented in term appointments. They are notably under-represented in the executive group and in the highest salary category and slightly overrepresented in the lowest salary category. Positive indicators include a rate of promotion that exceeds their representation level and their hiring rate exceeds their separation rate, although it falls short of their level of representation.

Le taux des minorités visibles dans la fonction publique a continuellement été inférieur à leur représentation au sein de la population active. Comme les données à ce sujet pour 2011 sont dépassées de cinq ans et que la population de minorités visibles augmente rapidement, les indicateurs pour 2011 représentent une sous-estimation de l'écart actuel entre la représentation et la disponibilité. Chez les fonctionnaires appartenant à une minorité visible, les schèmes d'inégalité sont manifestes. Ils sont sous-représentés parmi les personnes nommées pour une durée indéterminée et surreprésentés parmi les personnes nommées pour une période déterminée. Ils sont particulièrement sous-représentés dans le groupe de la direction et dans la catégorie de la plus forte rémunération et légèrement surreprésentés dans la catégorie de la plus faible rémunération. Parmi les indicateurs positifs, mentionnons un taux de promotion supérieur à leur taux de représentation et un taux d'embauche supérieur à leur taux de départ, bien qu'ils soient inférieurs au taux de représentation.

Given their overall under-representation, the public service has not been a representative bureaucracy for visible minorities in any respect, and this situation will not improve if present trends continue.

Compte tenu de la sous-représentation globale des minorités visibles, la fonction publique n'est d'aucune façon une administration représentative, et la situation ne s'améliorera pas si la tendance actuelle se maintient.

The under-representation of visible minorities is probably not due to a shortage of applicants. Data from the Public Service Commission showed that from 2008 through 2011 the percentage of visible minority applicants was considerably higher than their percentage of appointments — a pattern not shown for the other equity groups.

La sous-représentation des minorités visibles n'est probablement pas causée par un manque de candidats. Selon les données de la Commission de la fonction publique, de 2008 à 2011, le pourcentage de candidats appartenant à une minorité visible était considérablement supérieur au pourcentage de nomination de ce groupe, une tendance qui ne s'observe pas chez les autres groupes désignés aux fins de l'équité en emploi.

The commission undertook a survey to investigate whether applicants who are members of equity groups are eliminated during the appointment process to a greater degree than other applicants. The study found that this was true for visible minority applicants but not for members of the other three equity groups, suggesting that systemic barriers affect hiring for visible minorities.

La commission a entrepris une enquête pour déterminer si les candidats membres d'un groupe désigné sont éliminés durant le processus de nomination dans une plus large mesure que les autres. L'étude a révélé qu'il en était ainsi pour les candidats appartenant à une minorité visible, mais pas pour les membres des trois autres groupes, ce qui donne à penser que des obstacles systémiques compromettent l'embauche de membres de minorités visibles.

Responses to the 2011 and 2008 Public Service Employee Survey contained evidence that members of visible minorities, persons with disabilities and persons of Aboriginal identity

Les réponses au Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux de 2011 et de 2008 démontraient que les personnes appartenant à une minorité visible, les personnes handicapées et les personnes

experience discrimination and harassment more than employees who are not members of these groups.

In conclusion, my analysis showed that access to employment in the federal public service and representation rates have increased over time for all four equity groups. In terms of presence alone, the public service as a whole is considered by some to be a representative bureaucracy for women, Aboriginal persons and persons with disabilities, but not for visible minorities. However, the representation of Aboriginal people and persons with disabilities is unlikely to keep up with increases in the representation of these groups in the external labour market. Moreover, if we consider factors beyond mere access, including representation in the executive group and indicators of inequality in salary and appointment status, all four equity groups face persistent inequality.

In this more meaningful sense, the federal public service is not currently a representative bureaucracy, and recent and planned government actions provide no reason to hope this will change. These negative actions include staff cuts, reductions in hires into indeterminate positions, lack of tangible government commitment to employment equity implementation and cancellation of the mandatory long form of the census, which is the source of labour market availability data which employers use to set their goals. Looking ahead, the journey toward a representative public service appears to be getting longer.

Thank you for your attention. I would be pleased to respond to your questions.

The Chair: Thank you very much, Professor Agócs, for your detailed presentation.

We will go to questions.

Senator Ataullahjan: Thank you, professor.

I am curious about the upper levels of management. Do you feel the glass ceiling still exists for the four designated groups to be appointed to the executive levels?

Ms. Agócs: That is what the data suggests to me, yes.

Senator Ataullahjan: Do you believe the situation has improved for women but not minority women?

Ms. Agócs: It has improved for women, but there is not adequate public data available for the breakdown of women versus men in the three designated groups, including Aboriginal peoples, visible minorities and persons with disabilities. We do not know where women stand versus men in terms of access to the executive group for each of those populations.

d'identité autochtone sont victimes de discrimination et de harcèlement dans une plus large mesure que les fonctionnaires n'appartenant pas à l'un de ces groupes.

Pour conclure, selon mon analyse, l'accès à l'emploi dans la fonction publique fédérale et les taux de représentation ont augmenté au fil du temps dans les quatre groupes désignés. Si on ne regarde que la présence, la fonction publique dans son ensemble est perçue par certains comme une administration représentative pour ce qui est des femmes, des Autochtones et des personnes handicapées, mais pas des minorités visibles. Toutefois, le taux de représentation des Autochtones et des personnes handicapées ne va probablement pas suivre l'accroissement de la représentation de ces groupes sur le marché du travail externe. De plus, si on examine des facteurs autres que l'accès proprement dit, comme la représentation dans le groupe de la direction et les indicateurs d'inégalités en matière de rémunération et de nominations, les quatre groupes visés par l'équité en emploi sont victimes d'inégalités persistantes.

À y regarder de plus près, donc, la fonction publique fédérale ne constitue actuellement pas une administration représentative, et les mesures gouvernementales récentes et prévues ne donnent aucune raison d'espérer que la situation va changer. Parmi ces mesures négatives, mentionnons la compression du personnel, la réduction des embauches à des postes pourvus pour une période indéterminée, le manque d'engagement tangible du gouvernement à l'égard de la mise en œuvre de l'équité en emploi et l'abolition du questionnaire détaillé obligatoire du recensement, source des données relatives à la disponibilité sur le marché du travail qu'utilisent les employeurs pour établir leurs objectifs. En conséquence, la route vers une fonction publique représentative semble s'allonger.

Merci de votre attention. Je serais ravie de répondre à vos questions.

La présidente : Merci beaucoup, madame Agócs, pour votre exposé détaillé.

Nous allons passer aux questions.

La sénatrice Ataullahjan : Merci, madame.

Je m'interroge quant aux échelons supérieurs de la direction. À votre avis, y a-t-il toujours un plafond de verre qui compromet l'accession des quatre groupes désignés à des postes de cadre?

Mme Agócs : C'est ce que les données semblent indiquer, oui.

La sénatrice Ataullahjan : Croyez-vous que la situation s'est améliorée pour les femmes, mais pas celles appartenant à une minorité?

Mme Agócs : La situation s'est améliorée pour les femmes, mais il n'y a pas de données publiques adéquates permettant la ventilation des données relatives aux femmes et aux hommes dans les trois groupes désignés, à savoir les Autochtones, les minorités visibles et les personnes handicapées. Nous ignorons où se situent les femmes par rapport aux hommes quant à l'accès au groupe de la direction dans chacune de ces populations.

Senator Ataullahjan: Does age play a factor?

Ms. Agócs: I am not sure that age would be a consistent factor for any of the groups. I believe that the population of persons with disabilities would be on the older side probably, and they are also under-represented in the executive group.

I am not sure what the age distribution is of visible minorities and Aboriginal people, but that could be tested if we had the data to be able to look at the distribution of the age groups.

Senator Ataullahjan: Could you share some best practices for employers to ensure a culture of equity and human rights in the workplace?

Ms. Agócs: Yes, I think it is very important to examine the systemic barriers that all four groups face in terms of access to career development opportunities, including promotion into the executive group, as well as the culture of the organization, whether it is inclusive and welcoming, and also whether the low numbers of some groups in certain parts of the bureaucracy affect the climate for those groups.

One way to look at the identification of systemic barriers to equality is to use three diagnostic ideas. One would be employment systems, which are the decisions made about human resources management throughout the career development of individual members of the public service. The Employment Equity Act provides for employers to do an employment systems review, which is a valuable tool for identifying systemic barriers for any particular category of employee in terms of their job and for any designated group.

It becomes an empirical process to look at how people progress. Let us say, if we are looking at promotion, what are the decision points during the promotion process and are there any barriers at any point in that decision process? An employment systems review that is well done can answer that kind of question and can identify systemic barriers that might get in the way of full access of qualified people to the jobs that they are qualified for.

If we look at organizational culture, this is something that is not covered specifically in the Employment Equity Act. We know from research that organizational culture is an important factor in whether a workplace is inclusive, whether people have opportunities to progress in their careers and whether decisions are made that are fair.

There are cultural audits done by some employers to look at whether there is harassment in the workplace, whether the environment is inclusive for all groups, whether there is an informal culture that is welcoming and whether information is

La sénatrice Ataullahjan : L'âge est-il un facteur?

Mme Agócs : Je ne saurais affirmer que l'âge est un facteur constant dans l'un ou l'autre des groupes. À mon avis, la population de personnes handicapées serait plus âgée, probablement, et elle est aussi sous-représentée dans le groupe de la direction.

J'ignore quelle est la répartition selon l'âge chez les minorités visibles et les Autochtones, mais, si nous avions les données, nous pourrions le déterminer pour être en mesure d'examiner la répartition des groupes d'âge.

La sénatrice Ataullahjan : Pourriez-vous nous parler de pratiques exemplaires que peuvent adopter les employeurs pour promouvoir une culture d'équité et de respect des droits de la personne en milieu de travail?

Mme Agócs : Oui, je crois qu'il importe beaucoup d'examiner les obstacles systémiques qui visent ces quatre groupes au chapitre de l'accès à des possibilités de perfectionnement professionnel, dont la promotion au groupe de la direction, ainsi que de la culture organisationnelle — est-elle inclusive et accueillante? — et aussi de déterminer si la faible représentation de certains groupes dans certaines sections de l'organisation influe sur le climat pour ces groupes.

Une façon de repérer les obstacles systémiques compromettant l'égalité est de recourir à trois idées de diagnostic. L'une toucherait les systèmes d'emploi, c'est-à-dire les décisions prises au sujet de la gestion des ressources humaines tout au long du perfectionnement professionnel de fonctionnaires particuliers. La Loi sur l'équité en matière d'emploi oblige les employeurs à mener une étude de leurs systèmes d'emploi, ce qui constitue un outil précieux pour repérer les obstacles systémiques touchant une catégorie d'employés particulière sur le plan de l'emploi et touchant tout groupe désigné.

Le suivi de la manière dont progressent les gens devient un processus empirique. Si, par exemple, nous examinons la promotion, quels sont les points de décision durant le processus de promotion? Y a-t-il des obstacles, à une étape ou à une autre, dans ce processus décisionnel? Une étude des systèmes d'emploi bien menée peut permettre de répondre à ce genre de questions et de repérer des obstacles systémiques pouvant compromettre le plein accès de personnes compétentes aux emplois pour lesquels elles sont qualifiées.

Si nous nous penchons sur la culture organisationnelle, ce n'est pas un aspect abordé explicitement dans la Loi sur l'équité en matière d'emploi. Nous savons, à la lumière de la recherche, que la culture organisationnelle est un facteur important pour déterminer si un lieu de travail est inclusif, si les gens ont la possibilité de progresser dans leur carrière et si on prend des décisions justes.

Certains employeurs mènent une vérification de la culture afin de déterminer s'il y a du harcèlement en milieu de travail, si l'environnement est inclusif pour tous les groupes, s'il existe une culture informelle accueillante et si l'information circule de façon

equitably passed around in the organization. All those kinds of important parts of the culture of an organization can be assessed, and barriers can be identified.

When it comes to numbers, we have data on the representation of the different groups within different parts of the public service, and those numbers themselves can change the culture, in a sense. If there are very few members of a particular group, let us say at the executive level, it might become difficult for members of the executive group that are from designated groups to feel supported and welcomed within that environment.

Senator White: Thank you for your presentation, it was very interesting.

From a representation perspective, have you given any thought to the reality of the representation? I will use as an example the Aboriginal representation, where some large tracts of Aboriginal communities would show that 50 per cent of the population of that community is under the age of 20. In fact, in Nunavut 50 per cent of the population is under the age of 17.

Has any research been done allowing for those differences so that we have a true picture of who is available to be employed, versus a population base, against the opportunity?

Ms. Agócs: There are two important points here. One is that because the Aboriginal population tends to be younger than the population of Canada as a whole, we are looking at the future labour force of Canada. We need to get on this idea of including Aboriginal people in the jobs that are available because they will be the labour force of the future.

In terms of ability to take the age distribution into account now, availability data does that. The data that we get from Statistics Canada that are used by employers to look at availability generally refer to the population of working age that are in various job categories and in various locations from which the organization generally recruits.

That age factor is taken into consideration in availability data.

Senator White: Taking that into account, we had some good presentations this evening talking about appropriate representation, some higher, some lower, and some departments much higher. Aboriginal Affairs is a great example when it comes to representation.

Is the picture better or gloomier today? I am not talking about the future, because I understand that has a lot to do with education and training, and that can go on. Is the picture better or worse than we would think today?

Typically we just hear the statistics that 3.8 per cent of the Canadian population is Aboriginal, and then we are told what percentage of the federal public service is Aboriginal. The

équitable au sein de l'organisation. Tous ces aspects importants de la culture d'une organisation peuvent être évalués, et des obstacles peuvent être cernés.

Quant aux chiffres, nous avons des données relatives à la représentation des différents groupes dans différentes parties de la fonction publique, et ces chiffres peuvent en soi changer la culture, d'une certaine façon. S'il y a très peu de membres d'un groupe particulier, disons, à l'échelon supérieur, les membres du groupe de la direction appartenant à un groupe désigné peuvent se sentir peu soutenus et accueillis dans cet environnement.

Le sénateur White : Merci de votre exposé, qui était très intéressant.

En ce qui concerne la représentation, avez-vous songé au réalisme de la représentation? Prenons la représentation autochtone : dans un grand nombre de collectivités autochtones, 50 p. 100 de la population est âgée de moins de 20 ans. À vrai dire, au Nunavut, 50 p. 100 de la population est âgée de moins de 17 ans.

A-t-on mené des travaux de recherche qui tiennent compte de ces différences, de sorte que nous puissions réellement voir qui est disponible pour travailler, en fonction de la base démographique, comparativement aux débouchés?

Mme Agócs : Il y a deux idées importantes ici. Tout d'abord, comme la population autochtone tend à être plus jeune que la population du Canada dans son ensemble, elle est la population active future du Canada. Nous devons intégrer cette idée d'inclure les Autochtones dans les emplois disponibles, car ils constituent la population active de demain.

Quant à la capacité de tenir compte de la répartition selon l'âge à l'heure actuelle, les données sur la disponibilité font cela. Les données que nous obtenons de Statistique Canada et qui sont utilisées par les employeurs pour examiner la disponibilité portent généralement sur la population en âge de travailler dans différentes catégories d'emploi et à différents endroits où l'organisation a l'habitude de faire du recrutement.

Ce facteur de l'âge est pris en compte dans les données sur la disponibilité.

Le sénateur White : Cela dit, nous avons entendu ce soir des exposés intéressants au sujet de la représentation appropriée, parfois supérieure, parfois inférieure et, dans certains ministères, très supérieure. Affaires autochtones est un excellent exemple au chapitre de la représentation.

La situation actuelle est-elle meilleure ou pire? Je ne parle pas de l'avenir, car je comprends que cela dépend dans une large mesure de la scolarité et de la formation, et ces choses peuvent évoluer. La situation est-elle meilleure ou pire que ce que nous pensons aujourd'hui?

Habituellement, nous entendons seulement que 3,8 p. 100 de la population canadienne est autochtone, puis on nous dit quel pourcentage de la fonction publique fédérale est autochtone. Les

numbers might sound okay but, in fact, based on availability they might be higher than some would expect. Would that be correct? I do not know the answer. This is not a trick question.

Ms. Agócs: Aboriginal representation in the federal public service is at least as good as the availability of that population in the working age population, but they are not equitably distributed.

Senator White: My background is policing, and I was RCMP for 25 years and mostly in the Arctic.

The challenge faced in some of those departments is that their expectation of representation is higher than the 3.8 per cent. In fact, Nunavut has legislation that requires the percentage of federal government employees to meet the population base. If it is 74 per cent Inuit then they expect that, over a certain period of time, you will have 74 per cent Inuit working in federal government employment.

It is almost like we have agreed to a policy, or in this case a legislation, when Nunavut was formed that would set us up to actually fail in some cases, since the vast majority of the federal positions would also fit within Aboriginal Affairs and Parks Canada in the North, as an example.

Should we not have agreed to that? Should we have looked for a more even distribution across departments, or should we instead take over overrepresentation in some departments and push for even distribution down the road?

Ms. Agócs: It seems to me Nunavut is a special case because of the very high representation of Aboriginal peoples within the population from which employers in Nunavut would be recruiting.

Senator White: However, each province might have the same argument. Saskatchewan in policing has the same challenges right now of much higher First Nations population in the RCMP in Saskatchewan than some other provinces because of the pressure they get politically, both provincially and from First Nations. I accept that we probably are overrepresented in some departments. I am challenged, though, to suggest that it is wrong, I guess. From my perspective, it is about satisfying those we serve, and if the people we serve are telling us they would like more Aboriginal people in their area, working in their communities, I am not sure that is the wrong way to go either.

Ms. Agócs: Yes. It would seem to me that in a province like Saskatchewan, especially in urban areas where there is a fairly large Aboriginal population that is becoming more educated all the time, that there is an opportunity to recruit from that

chiffres semblent peut-être acceptables, mais, en fait, selon la disponibilité, ils sont peut-être plus élevés que certains pourraient le croire. Est-ce exact? J'ignore la réponse. Ce n'est pas une question piège.

Mme Agócs : La représentation autochtone dans la fonction publique fédérale est au moins équivalente à la disponibilité de cette population parmi les gens en âge de travailler, mais elle n'est pas distribuée de façon équitable.

Le sénateur White : J'ai fait carrière dans la police, et j'ai été membre de la GRC pendant 25 ans, surtout dans l'Arctique.

La difficulté dans certains de ces services, c'est qu'on s'attend à ce que la représentation soit supérieure aux 3,8 p. 100. De fait, il y a au Nunavut des dispositions législatives exigeant que le pourcentage des employés du gouvernement fédéral soit équivalent à celui de la population. Si elle est composée à 74 p. 100 d'Inuits, alors on s'attend à ce que, au cours d'une certaine période, les postes au gouvernement fédéral soient occupés à 74 p. 100 par des Inuits.

C'est presque comme si on avait adopté une politique, ou, dans le cas actuel, des dispositions législatives, au moment où le Nunavut a été créé, qui nous vouerait à l'échec dans certains cas, car la vaste majorité des postes fédéraux se situerait aussi à Affaires autochtones et à Parcs Canada, dans le Nord, par exemple.

Aurions-nous mieux fait de ne pas accepter cela? Aurions-nous dû chercher à obtenir une répartition plus égale entre les ministères ou devrions-nous plutôt admettre la surreprésentation dans certains ministères et viser une répartition plus égale à long terme?

Mme Agócs : Il me semble que le Nunavut est un cas spécial, vu la très forte représentation des peuples autochtones au sein de la population à partir de laquelle recruteraient les employeurs du Nunavut.

Le sénateur White : Par contre, toutes les provinces pourraient soulever le même argument. Actuellement, les services de police saskatchewanais éprouvent les mêmes difficultés, à savoir une représentation beaucoup plus élevée des Premières Nations dans la GRC en Saskatchewan que dans d'autres provinces, en raison des pressions politiques exercées par la province et les Premières Nations. Je reconnais que nous sommes probablement surreprésentés dans certains ministères. J'aurais toutefois du mal à affirmer que c'est inacceptable, j'imagine. À mes yeux, l'objectif est de satisfaire la population que nous servons, et si elle nous dit qu'elle aimerait voir plus d'Autochtones dans sa région, travaillant dans sa collectivité, je ne saurais dire que ce n'est pas la bonne voie à suivre.

Mme Agócs : Oui. Selon moi, dans une province comme la Saskatchewan, surtout dans les régions urbaines où vit une population autochtone considérable qui devient de plus en plus scolarisée, on a l'occasion de faire du recrutement au sein de cette

population for jobs in the public service or in policing or other parts of the economy.

Senator White: Thank you. I was thinking out loud more than a question. I apologize, Madam Chair.

The Chair: As a supplementary to what Senator White was saying about younger people, can you define "workforce availability"?

Ms. Agócs: Generally, it would be the data that is made available by Statistics Canada. That is the usual source of workforce availability data. The population of working age would be defined, as I understand it, somewhere between the early 20s and age 54, or something of that nature, in large job categories from which employers would be recruiting.

For example, let us say you want to recruit for a specialized kind of professional role in an organization. You might have a nationwide recruiting pool for that job because you do not have a lot of local people who would be qualified to serve in that kind of position. However, you might have a localized availability pool for, let us say, tradespeople or administrative employees.

The Chair: When we are looking for jobs in the federal service, we are only looking at workforce availability numbers; we are not looking at the population? Is that correct?

Ms. Agócs: That is right. When employers do their employment equity analysis, they are comparing their own workforce representation with the representation of the designated groups in the availability pools from which they draw when they hire.

Senator Andreychuk: Thank you for your perspectives, somewhat gloomy, that we are going the opposite direction than the legislation intended. In other words, you do not think we will reach the targets that were set. Given that, and given that it is a changing field all the time, what would you suggest we recommend to the government, other than what we are doing?

We have talked about targets, changing the culture, working with communities, reaching out to the disadvantaged communities if they are not in the mix, going beyond Ottawa. If you read our reports, we have heard from many people suggesting a lot of shortcomings but also recommending how to move ahead. In one of the previous questions I asked if our targets are out of date now and should we do something else to encourage full inclusiveness in our public service without detracting from merit, which should be our goal in professionalism.

What would you suggest we do to reverse what you seem to be saying are negative trends? Is it to be more consistent or is there something else we should be doing?

population pour combler des postes dans la fonction publique, dans les services de police ou dans d'autres segments de l'économie.

Le sénateur White : Merci. Je réfléchissais à voix haute plus que je ne posais une question. Pardonnez-moi, madame la présidente.

La présidente : Question de compléter ce que disait le sénateur White au sujet des jeunes, pouvez-vous définir la notion de « disponibilité dans la population active »?

Mme Agócs : En général, ce sont les données que publie Statistique Canada. Il s'agit de la source habituelle de données relatives à la disponibilité dans la population active. La population en âge de travailler correspond, si je comprends bien, au groupe d'âge du début de la vingtaine jusqu'à 54 ans, ou quelque chose comme ça, dans de grandes catégories d'emploi où les employeurs recrutent.

Par exemple, disons que vous voulez pourvoir un poste professionnel spécialisé dans une organisation. Vous avez peut-être un bassin de recrutement national pour cet emploi, vu la pénurie de personnes qualifiées pour combler ce type de poste dans la localité. Toutefois, vous aurez peut-être un bassin de disponibilité local pour, disons, les gens de métier ou les employés administratifs.

La présidente : Lorsque nous examinons les emplois dans la fonction publique fédérale, nous regardons seulement les chiffres liés à la disponibilité dans la population active; nous ne regardons pas la population, n'est-ce pas? Est-ce exact?

Mme Agócs : C'est exact. Lorsque les employeurs mènent leur analyse d'équité en matière d'emploi, ils comparent la représentation dans leur propre effectif à la représentation de groupes désignés dans les bassins de gens disponibles à partir desquels ils embauchent.

La sénatrice Andreychuk : Je vous remercie de brosser un portrait — si sombre soit-il — de la situation. Alors, selon vous, nous allons dans le sens contraire de ce que visaient les dispositions législatives. Autrement dit, vous ne croyez pas que nous atteindrons les cibles établies. Vu la situation et le fait que la conjoncture change toujours, selon vous, que devrions-nous recommander au gouvernement, outre ce que nous faisons déjà?

Nous avons parlé des cibles, du changement de culture, du travail avec les collectivités, de la liaison avec les communautés désavantagées si elles ont été exclues et d'aller plus loin qu'Ottawa. Si vous lisez nos rapports, vous constaterez que nous avons entendu de nombreuses personnes qui mentionnent beaucoup de faiblesses, mais qui recommandent aussi des façons d'avancer. Dans le cadre d'une question antérieure, j'ai cherché à savoir si nos cibles étaient dépassées à l'heure actuelle et si nous devrions faire autre chose pour encourager la pleine inclusivité de la fonction publique sans compromettre le mérite, qui devrait être le but du professionnalisme.

À votre avis, que devrions-nous faire pour renverser des tendances que vous semblez qualifier de négatives? S'agit-il d'être plus uniforme, ou devrions-nous faire autre chose?

Ms. Agócs: The recommendations contained in the two reports of this committee are very strong, and if they were followed, you would see some real improvements. Also, the targets that were included in the Embracing Change initiative, which comes from the year 2000, could have produced some change. This report was endorsed by the government but then not implemented.

My feeling is that employment equity is very strong in terms of the legislation that we have, except that we are not implementing it with real vigour and with real determination. If we were to implement employment equity as the law requires, I think we would see results. However, it becomes difficult when we are going backwards now. As I mentioned, the cancellation of the long-form census is a concern because that is the data from which availability data come, and if we do not have meaningful availability data, then it is impossible for employers to set employment equity goals that are realistic.

That is one example, in my view, of how we are going backwards. If we had the mandatory long-form census back, we would have that tool which is important in terms of goal setting for employment equity.

You mentioned the possibility of not having targets, but that proposition worries me in terms of employment equity effectiveness, because if you look at how businesses make a success of their operations, they set targets. They set targets for marketing, market share, for profit and so forth. We know that we are more likely to pay attention to targets that we are accountable for achieving. If we have no targets and are not accountable for achieving any targets, we will probably put our energy into other areas in which we do have targets to meet and are accountable for success.

One of the recommendations of this committee that I really believe in is that decision makers need to be held accountable for employment equity results, and I do not think that has generally been the case.

Senator Andreychuk: You put some weight in for this information source of the long-form census data. I do not want to get into that because I think all information is helpful. My concern is more that the public service is representative of the community; and so, if there are impediments, I would think they are not just in the public service; they are within the community, within our attitudes, the broader scope. Do you have any recommendations for how we can speed up the process of integrating these groups, not just into the public service but everywhere, so that it is no longer a target but is a normal process of having all people achieve and be part of the constituency of Canada?

Ms. Agócs: That is a beautiful aspirational goal that I think we all share. We are a long way from being there. We are not in a place right now where we have equitable opportunities for

Mme Agócs : Les recommandations des deux rapports du comité sont très solides, et, si on les suit, vous verrez de réelles améliorations. De plus, les cibles de l'initiative Faire place au changement, qui date de 2000, auraient pu produire des changements. Le rapport a reçu l'appui du gouvernement, mais n'a jamais été mis en œuvre.

Selon moi, l'équité en emploi est très solide sur le plan des dispositions législatives en place, mais nous manquons de vigueur et de détermination dans notre façon de les mettre en œuvre. Si nous mettions en œuvre l'équité en matière d'emploi conformément à ce qu'exige la loi, nous verrions des résultats. Toutefois, cela devient difficile, car nous reculons maintenant. Comme je l'ai mentionné, l'abolition du questionnaire détaillé du recensement est une source de préoccupations, car les données relatives à la disponibilité proviennent de là et, à défaut d'avoir des données significatives quant à la disponibilité, les employeurs deviennent incapables de fixer des objectifs d'équité en emploi réalistes.

Voilà un exemple, à mon avis, de notre recul. Si nous ramenions le questionnaire détaillé obligatoire du recensement, nous aurions un outil important pour fixer des objectifs d'équité en matière d'emploi.

Vous avez mentionné la possibilité de ne pas avoir de cible, mais cette idée m'inquiète sur le plan de l'efficacité de l'équité en emploi; songez à la façon dont les entreprises prospèrent : en fixant des cibles. Elles fixent des cibles en matière de commercialisation, de part de marché, de rentabilité, et j'en passe. Nous savons que nous sommes plus susceptibles de nous soucier de cibles que nous sommes responsables d'atteindre. Si nous n'avons pas de cible et ne sommes pas tenus d'en atteindre, nous allons probablement consacrer notre énergie à d'autres aspects à l'égard desquels nous avons des cibles à atteindre et sommes comptables.

L'une des recommandations du comité à laquelle je crois réellement, c'est que les décideurs doivent être comptables des résultats en matière d'équité en emploi, et je n'estime pas que tel a généralement été le cas.

La sénatrice Andreychuk : Vous avez parlé en faveur de la source d'information qu'est le questionnaire détaillé du recensement. Je ne veux pas me lancer dans cette discussion, car je crois que toute information est utile. Je m'intéresse davantage à la question de savoir si la fonction publique est représentative de la collectivité; et s'il y a des obstacles, j'imagine qu'ils ne sont pas propres à la fonction publique; ils sont dans la collectivité, dans nos attitudes et dans la situation générale. Avez-vous des recommandations sur la façon d'accélérer le processus d'intégration de ces groupes, pas seulement dans la fonction publique, mais partout, de sorte que cela soit non plus une cible, mais un processus normal qui permet à tout le monde de se réaliser et de faire partie de la collectivité du Canada?

Mme Agócs : Il s'agit d'un objectif noble et ambitieux que nous partageons tous, à mon avis. Nous sommes encore très loin de le réaliser. Nous ne sommes pas actuellement dans une situation où

everyone in society. Until we do, it is helpful to have employment equity policy and pay equity policy to help us to make progress toward that aspirational goal, which is ultimately what we envision for Canada.

Senator Andreychuk: Do you take other laws, attitudes, societal attitudes, all as important to try and change to make the differences? The Public Service Commission is of particular interest; it represents Canada, the Government of Canada, so it is important to set targets and to work at achieving inclusiveness, but is it not equally important to work on the other factors in the society? We are not going to succeed if we do not do a little bit here and a little bit there. We will move the yardstick.

Ms. Agócs: Yes. I think we cannot put too much responsibility on any one institution to change the whole of society. We have many different institutions in Canadian society and each has a role to play. We look to our public schools, our schools in general, to try to ensure that children grow up with inclusiveness as part of the way they look at the world around them. We have various other institutions that work in their particular ways, whether it is not-for-profit organizations that try to create a level playing field for persons with disabilities or various other enterprises like sports and so on. We have so many institutions that are all working to make the contribution you are talking about, to try to change society as a whole, and every bit helps.

However, having said that, I think employers have a special responsibility because so much of the quality of life for families and for individuals depends upon their integration into the workforce and into employment. Employment is a particularly important area where we need to make all the progress that we can.

Senator Hubley: Thank you for your presentation. In it, you offer to us a comparison of your findings with what theory and past research have shown about factors that contribute to the effectiveness of employment equity implementation and conditions that may impede it. I know the answers you have given to us have contributed to that. Is there anything else you would like to add to that?

Ms. Agócs: I think there are some perhaps particular things that some employers have done that are particularly helpful in terms of removing barriers and integrating visible minorities into the workforce. One of those things is to really invest in management training, development and mentoring to prepare members of designated groups for promotion, and at the same time to learn their capabilities and what they have to offer.

Large changes are important, but also one-on-one opportunities to be mentored, to develop one's capabilities and to prepare for career advancement is an important thing that progressive employers do. That is one small example. It is not so

nous offrons des débouchés équitables à tous les membres de la société. Entre-temps, il est utile d'appliquer une politique d'équité en emploi et une politique d'équité salariale pour nous aider à progresser vers cet objectif ambitieux, qui représente notre vision d'avenir pour le Canada.

La sénatrice Andreychuk : À vos yeux, les autres lois et les attitudes — les attitudes sociétales — sont-elles toutes aussi importantes dans notre effort pour changer les choses? La Commission de la fonction publique revêt un intérêt particulier; elle représente le Canada, le gouvernement du Canada, alors elle a un rôle important à jouer dans l'établissement de cibles et le travail pour réaliser l'inclusivité, mais n'est-il pas tout aussi important de s'intéresser aux autres facteurs dans la société? Nous ne réussirons pas si nous n'en faisons pas un peu par ci et un peu par là. Nous ferons avancer les choses.

Mme Agócs : Oui. Je ne crois pas que nous pouvons imposer toute la responsabilité à une seule institution pour changer l'ensemble de la société. Nous avons nombre d'institutions différentes dans la société canadienne, et chacune a un rôle à jouer. Nous comptons sur nos écoles publiques, nos écoles en général, pour qu'elles s'assurent que nos enfants grandissent dans un milieu inclusif et voient cela comme allant de soi. Nous avons bien d'autres institutions qui travaillent à leur façon, qu'il s'agisse d'un organisme sans but lucratif qui essaie de créer une situation équitable pour les personnes handicapées ou qui se consacre à une autre activité comme le sport. Nous avons tant d'institutions qui travaillent toutes pour apporter la contribution dont vous parlez, pour changer la société dans son ensemble, et l'apport de chacun est utile.

Toutefois, cela dit, je crois que les employeurs ont une responsabilité particulière, parce qu'une si grande partie de la qualité de vie des familles et des personnes dépend de l'intégration à la population active et de l'obtention d'un emploi. L'emploi est un secteur particulièrement important où nous devons réaliser tous les progrès possibles.

La sénatrice Hubley : Merci de votre exposé. Vous nous avez présenté une comparaison de vos conclusions et de ce que disent la théorie et la recherche passée concernant des facteurs contribuant à l'efficacité de la mise en œuvre de l'équité en matière d'emploi et des conditions pouvant la compromettre. Je sais que les réponses que vous nous avez données sont utiles à ce chapitre. Aimeriez-vous ajouter autre chose?

Mme Agócs : Je crois que certains employeurs ont fait des choses particulièrement utiles pour éliminer les obstacles et intégrer les minorités visibles à la population active. L'une de ces choses est de réellement investir dans la formation de la direction, le perfectionnement et l'encadrement pour préparer les membres de groupes désignés à la promotion, tout en apprenant quelles sont leurs capacités et ce qu'ils ont à offrir.

Les grands changements sont importants, mais les possibilités d'encadrement individuel, de perfectionnement des capacités et de préparation à l'avancement professionnel sont des choses importantes que font les employeurs progressistes. C'est un petit

small, I guess, if we are talking about really boosting opportunities for progression into senior roles, like the EX group. It is important to have that management training development and mentoring structure available.

Senator Hubley: Were there any conditions that you felt might impede it, which was the latter part of the question?

Ms. Agócs: One of the things happening in our economy right now is the greater use by many employers, including the federal public service, of term appointments, part-time work and term-limited work, which ultimately leads to turnover and a lack of retention. Because of our population right now, it is probable that visible minorities, women and Aboriginal peoples would be among the groups most likely to be employed on a term basis. It is a difficult situation that we are facing now, and if we are going through a period where recruiting into indeterminate positions is less and recruitment into term positions is more, that creates an issue.

The Chair: I have a few questions. The challenge many times is changing attitudes. One hires people who look like you, who think like you, that you think are homogeneous. I see one of the barriers, especially when the responsibility moves to deputy ministers and managers — I am not being critical of them; it is just the way one hires. There needs to be some systemic changes.

One of the barriers to achieving employment equity, I believe, is the belief that attitudes of hiring managers do not recognize the value of diversity. How do you change these attitudes?

Ms. Agócs: I think attitudes are important, but I believe that behaviour is more important. I do not know whether we can count on changing all of the attitudes that decision makers have in a big organization, but we can hope to change some of the behaviours that create barriers for the progress of the designated groups.

How does one change behaviour? Direction from the top of the organization, all the way from the PMO and the ministers down through the organization, putting an emphasis on the importance of diversity in the public service, why it is important, and the expectations attached to achieving more diversity will influence behaviour, especially if there are rewards and sanctions attached to progress in having greater diversity or the failure to achieve greater diversity. Those kinds of measures create changes in behaviour.

It is good to have efforts to change attitudes to go along with that, to have training and opportunities where people in decision-making positions can learn to be comfortable with diversity, but the main thing is to change behaviour.

exemple. Peut-être pas si petit, j'imagine, si nous parlons de réellement multiplier les possibilités de progression vers des rôles de l'échelon supérieur, comme le groupe de la direction. Il importe que cette structure de perfectionnement de la formation et d'encadrement de la direction soit en place.

La sénatrice Hubley : Selon vous, y a-t-il des conditions qui pourraient compromettre cela, ce qui représente le deuxième volet de la question?

Mme Agócs : L'un des phénomènes qui surviennent dans notre économie à l'heure actuelle est le recours accru par nombre d'employeurs, y compris dans la fonction publique fédérale, à des nominations pour une période déterminée, au travail à temps partiel et au travail à durée limitée, ce qui, au bout du compte, mène au roulement du personnel et compromet le maintien en poste. Compte tenu de notre profil démographique actuel, il est probable que les minorités visibles, les femmes et les Autochtones fassent partie des groupes les plus susceptibles d'être employés pour une période déterminée. Nous faisons face actuellement à une situation difficile, et si la tendance est à offrir moins d'emplois pour combler des postes d'une période indéterminée et plus d'emplois pour une période déterminée, il va y avoir un problème.

La présidente : J'ai quelques questions. Bien souvent, la difficulté tient au changement d'attitude. Nous embauchons des gens qui nous ressemblent et qui pensent comme nous et qui créeront une masse homogène. Je vois là un obstacle, surtout lorsque la responsabilité est transférée aux sous-ministres et aux gestionnaires... Je ne les critique pas; il s'agit simplement de la façon dont on embauche. Il faut apporter des changements systémiques.

L'un des obstacles à l'équité en emploi, selon moi, tient à la croyance voulant que les gestionnaires recruteurs ne reconnaissent pas la valeur de la diversité. Comment changer ces attitudes?

Mme Agócs : Je crois que les attitudes sont importantes, mais, à mon avis, les comportements le sont encore plus. J'ignore si nous pouvons espérer changer l'attitude de tous les décideurs d'une grande organisation, mais nous pouvons espérer changer certains comportements à l'origine des obstacles aux progrès des groupes désignés.

Comment change-t-on un comportement? Cela doit venir du sommet de l'organisation, à partir du Cabinet du premier ministre et des ministres jusqu'au cœur de l'organisation, en mettant l'accent sur l'importance de la diversité dans la fonction publique, la raison de cette importance et les attentes liées à l'accroissement de la diversité. Cela va influer sur le comportement, surtout s'il y a des récompenses et des sanctions rattachées à l'accroissement de la diversité ou à l'échec à cet égard. Ce genre de mesure crée des changements sur le plan du comportement.

Il convient aussi de déployer des efforts pour changer les attitudes, d'offrir de la formation et des débouchés pour que les décideurs puissent apprendre à s'habituer à la diversité, mais l'important est de changer les comportements.

The Chair: The other thing that really preoccupies me is the issue of self-identification. I myself very much struggle; if I were an employee in the federal service, I would not self-identify, so I do not criticize those people who do not do so for 101 reasons. How do you change that?

Ms. Agócs: Influencing the propensity to self-identify depends on the culture of the organization. Does it feel safe to self-identify? Is it a culture of respect and inclusiveness where a person expects to be accepted for who they are? If it is not, then it is not a favourable environment for people to self-identify.

Another factor that I think might be helpful would be to ask employees themselves whether they feel comfortable self-identifying, and if not, why not, and doing so in a safe way so that people do not feel put upon.

Much of the task of barrier removal depends upon learning from members of the designated groups what the barriers are. People who are not members of the designated groups and who have not experienced discrimination are often unable to see the barriers, unable to feel them. Therefore, it is important to get help from members of the designated groups themselves, including advocacy organizations representing designated groups, not necessarily people who are now in the public service, although they could be helpful as well, to learn what it is that contributes to a safe environment for self-identification.

The Chair: It is very difficult when one talks about creating safety and changing culture. Earlier today, the Public Service Commissioner, Ms. Robinson, was here, and she spoke about letting employees know how this information will be used and making them feel that it will be used in the best possible light. How do you change culture? How do you create that safety?

Ms. Agócs: By demonstrating that the culture is safe. The main way to create a feeling of safety is by demonstrating over time that the information will be used in appropriate ways and not abused, by demonstrating that no one will suffer because they have self-identified and by creating support systems and a sense of inclusiveness. Doing that is a long and sometimes rather complex process, but it begins with respecting the diverse employees who are now present in the organization and calling upon them to give their ideas about what needs to be done to make culture change happen.

The Chair: Earlier this evening we heard witnesses from the Canadian Human Rights Commission. They told us that if they find non-compliance when they audit a department, they reach an agreement that there will be compliance. A few years later they revisit, and if there is not compliance they come to another agreement.

La présidente : L'autre chose qui me préoccupe beaucoup est la question de l'auto-identification. C'est pour moi-même une question épineuse; si j'étais fonctionnaire, je ne m'auto-identifierais pas, alors je ne critique pas les gens qui ne le font pas pour mille et une raisons. Comment changez-vous cela?

Mme Agócs : La tendance à s'auto-identifier dépend de la culture organisationnelle. Est-il prudent de s'auto-identifier? Y a-t-il une culture de respect et d'inclusivité, où une personne s'attend à être acceptée pour qui elle est? Dans le cas contraire, alors l'environnement n'est pas propice à l'auto-identification.

Un autre facteur qui pourrait être utile, selon moi, consiste à demander aux employés eux-mêmes s'ils se sentent à l'aise de s'auto-identifier et, dans le cas contraire, pourquoi il faut également s'assurer de ne pas mettre les gens sur la sellette et qu'ils ne se sentent pas pris au piège lorsqu'on leur pose la question.

L'élimination des obstacles exige en grande partie qu'on apprenne des membres de groupes désignés quels sont les obstacles. Les gens qui ne font pas partie des groupes désignés et qui n'ont pas été victimes de discrimination sont souvent incapables de voir les obstacles et de les ressentir. Ainsi, il importe d'obtenir l'aide des membres des groupes désignés, y compris les organisations qui défendent leurs intérêts, pas nécessairement des gens qui se trouvent maintenant dans la fonction publique, bien qu'ils puissent aussi être utiles, afin d'apprendre quels facteurs contribuent à un environnement sécuritaire pour l'auto-identification.

La présidente : Il est très difficile de créer une sécurité et de changer la culture. Plus tôt aujourd'hui, la commissaire de la fonction publique, Mme Robinson, est venue témoigner devant nous et a parlé de l'importance d'informer les employés sur la façon dont l'information sera utilisée et de leur montrer qu'elle sera utilisée dans les meilleures intentions. Comment peut-on changer cette culture? Comment peut-on créer cette sécurité?

Mme Agócs : En démontrant que la culture est bienveillante. La meilleure façon de susciter un sentiment de sécurité est de démontrer, au fil du temps, que l'information sera utilisée de façon adéquate et non pas abusive, de démontrer qu'il n'y aura pas de conséquence négative pour une personne qui s'auto-identifie et de créer des systèmes de soutien et un sentiment d'appartenance. Il s'agit d'un processus long et parfois plutôt complexe, mais il commence par le respect de la diversité des employés qui sont présents dans l'organisation et leur consultation pour obtenir leurs idées sur ce qu'il faut faire pour réaliser un changement culturel.

La présidente : Plus tôt ce soir, nous avons entendu des témoins de la Commission canadienne des droits de la personne. Ils nous ont dit que, lorsqu'ils constatent un défaut de conformité dans le cadre de la vérification d'un ministère, ils concluent un accord selon lequel des mesures seront prises pour atteindre la conformité. Quelques années plus tard, ils reviennent, et si la conformité n'a pas été atteinte, ils concluent un autre accord.

Employees in that department would find it difficult to see non-compliance on a regular basis, agreements reached to comply and yet further non-compliance. What kind of a culture does that create?

Ms. Agócs: It is a culture in which employment equity is clearly not valued; a culture which does not send a message of inclusiveness and that employment equity is important.

The Chair: Thank you very much for your very detailed presentation, upon which I can assure you we will be reflecting. You brought up many things. We will certainly read your paper as well. We hope that we can continue to work with you in the future.

Ms. Agócs: Thank you very much. It was a great pleasure to meet with you.

(The committee continued in camera.)

Les employés de ce ministère trouveraient difficile de voir régulièrement de tels manquements, de constater que la conclusion d'accords de conformité est inutile. Quel est le genre de culture que cela crée?

Mme Agócs : Une culture où l'équité en matière d'emploi n'est manifestement pas valorisée; une culture qui n'envoie pas un message d'inclusivité et qui n'attache aucune importance à l'équité en matière d'emploi.

La présidente : Merci beaucoup de votre exposé très détaillé sur lequel, je puis vous l'assurer, nous réfléchirons. Vous avez soulevé de nombreux points. Nous allons certainement aussi lire votre document. Nous espérons pouvoir continuer à travailler avec vous.

Mme Agócs : Merci beaucoup. La séance a été pour moi un grand plaisir.

(La séance se poursuit à huis clos.)

WITNESSES

Public Service Commission of Canada:

Anne-Marie Robinson, President;

Hélène Laurendeau, Senior Vice President, Policy;

Stan Lee, Director General, Personnel Psychology Centre.

Treasury Board of Canada Secretariat:

Daniel Watson, Chief Human Resources Officer;

Ross MacLeod, Assistant Deputy Minister, Governance Planning and Policy Sector.

Canadian Human Rights Commission:

David Langtry, Acting Chief Commissioner;

Marie-Claude Girard, Director;

Piero Narducci, Acting Director General;

Tracey Donaldson, Acting Director.

University of Western Ontario:

Carol Agócs, Professor Emerita.

TÉMOINS

Commission de la fonction publique du Canada :

Anne-Marie Robinson, présidente;

Hélène Laurendeau, vice-présidente principale, Politiques;

Stan Lee, directeur général, Centre de psychologie du personnel.

Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada :

Daniel Watson, dirigeant principal des ressources humaines;

Ross MacLeod, sous-ministre adjoint, Secteur Gouvernance, planification et politiques.

Commission canadienne des droits de la personne :

David Langtry, président par intérim;

Marie-Claude Girard, directrice;

Piero Narducci, directeur général par intérim;

Tracey Donaldson, directrice par intérim.

Université Western Ontario :

Carol Agócs, professeure émérite.