

SENATE



SÉNAT

CANADA

First Session
Forty-second Parliament, 2015-16-17

*Standing Committee on
Internal Economy, Budgets and Administration
Proceedings of the Subcommittee on*

DIVERSITY

Chair:
The Honourable MOBINA S. B. JAFFER

Wednesday, March 1, 2017
Wednesday, March 29, 2017
Wednesday, May 3, 2017

Issue No. 1

First, second and third meetings:
Pursuant to rule 12-7(1), consideration of
financial and administrative matters

WITNESSES:
(See back cover)

Première session de la
quarante-deuxième législature, 2015-2016-2017

*Comité permanent de la
Régie interne, des budgets et de l'administration
Délibérations du Sous-comité sur la*

DIVERSITÉ

Présidente :
L'honorable MOBINA S. B. JAFFER

Le mercredi 1^{er} mars 2017
Le mercredi 29 mars 2017
Le mercredi 3 mai 2017

Fascicule n° 1

Première, deuxième et troisième réunions :
Conformément à l'article 12-7(1), étude des
questions financières et administratives

TÉMOINS :
(Voir à l'endos)

SUBCOMMITTEE ON DIVERSITY

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

The Honourable Elizabeth Marshall, *Deputy Chair*

and

The Honourable Senators:

* Harder, P.C. (or Bellemare) (or Mitchell) Omidvar	* Smith (or Martin) Tannas
--	----------------------------------

*Ex officio members

(Quorum 3)

Change in membership of the committee:

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

The Honourable Senator Omidvar was removed from the membership of the subcommittee, substitution pending (*March 13, 2017*).

SOUS-COMITÉ SUR LA DIVERSITÉ

Présidente : L'honorable Mobina S. B. Jaffer,

Vice-présidente : L'honorable Elizabeth Marshall

et

Les honorables sénateurs :

* Harder, C.P. (ou Bellemare) (ou Mitchell) Omidvar	* Smith (ou Martin) Tannas
--	----------------------------------

*Membres d'office

(Quorum 3)

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 Omidvar a été retiré de la liste des membres du comité, remplacement à venir (*le 13 mars 2017*).

MINUTES OF PROCEEDINGS

OTTAWA, Wednesday, March 1, 2017
(1)

[*English*]

The Subcommittee on Diversity met this day at 2:30 p.m., in room 172-E, Centre Block, the chair, the Honourable Mobina S. B. Jaffer, presiding.

Members of the subcommittee present: The Honourable Senators Jaffer, Marshall, Omidvar and Tannas (4).

Also present: The official reporters of the Senate.

Pursuant to rule 12-7(1) of the *Rules of the Senate*, the committee continued its consideration of financial and administrative matters concerning the Senate's internal administration.

WITNESS:

Senate of Canada:

Luc Presseau, Director, Human Resources Directorate.

As individuals:

Witness A;

Witness B.

The Honourable Senator Marshall moved:

That the chair and deputy be empowered to make decisions on behalf of the subcommittee with respect to its agenda, to invite witnesses, and to schedule hearings.

The question being put on the motion, it was adopted.

The Honourable Senator Omidvar moved:

That the subcommittee publish its proceedings.

The question being put on the motion, it was adopted.

The Honourable Senator Tannas moved:

That the chair, on behalf of the subcommittee, direct the staff in the preparation of studies, analysis, summaries, and draft reports.

The question being put on the motion, it was adopted.

The Honourable Senator Marshall moved:

That, pursuant to the Senate guidelines for witness expenses, the subcommittee may reimburse reasonable travelling and living expenses of one witness per organization upon application, but that the chair be authorized to approve expenses of a second witness from the same organization should there be exceptional circumstances.

The question being put on the motion, it was adopted.

PROCÈS-VERBAUX

OTTAWA, le mercredi 1^{er} mars 2017
(1)

[*Français*]

Le Sous-comité sur la diversité se réunit aujourd'hui, à 14 h 30, dans la salle 172-E de l'édifice du Centre, sous la présidence de l'honorable Mobina S. B. Jaffer (*présidente*).

Membres du sous-comité présents : Les honorables sénatrices Jaffer, Marshall et Omidvar et l'honorable sénateur Tannas (4).

Aussi présents : Les sténographes officiels du Sénat.

Conformément au paragraphe 12-7(1) du *Règlement du Sénat*, le sous-comité poursuit l'examen des questions financières et administratives se rapportant à la régie interne du Sénat.

TÉMOINS :

Sénat du Canada :

Luc Presseau, directeur, Direction des ressources humaines.

À titre personnel :

Témoïn A;

Témoïn B.

L'honorable sénatrice Marshall propose :

Que la présidence et la vice-présidence soient autorisées à prendre des décisions au nom du sous-comité relativement au programme, aux témoins à inviter et à l'établissement de l'horaire des audiences.

La motion, mise aux voix, est adoptée.

L'honorable sénatrice Omidvar propose :

Que le sous-comité fasse publier ses délibérations.

La motion, mise aux voix, est adoptée.

L'honorable sénateur Tannas propose :

Que la présidence, au nom du sous-comité, guide le personnel pour la préparation d'études, d'analyses, de résumés et d'ébauches de rapports.

La motion, mise aux voix, est adoptée.

L'honorable sénatrice Marshall propose :

Que, conformément aux lignes directrices du Sénat relatives aux frais des témoins, le sous-comité puisse rembourser les dépenses raisonnables de déplacement et de séjour à un témoin par organisation sur présentation d'une demande de remboursement, mais que la présidence soit autorisée à permettre le remboursement de dépenses pour un deuxième témoin d'une même organisation s'il y a des circonstances exceptionnelles.

La motion, mise aux voix, est adoptée.

The Honourable Senator Omidvar moved:

That the chair and deputy chair be empowered to allow coverage by electronic media of the subcommittee's public proceedings with the least possible disruption of its hearings.

The question being put on the motion, it was adopted.

The Honourable Senator Tannas moved:

That the chair be authorized to request transcripts of in camera meetings and interpretation as needed; and

That one copy of the transcript of each in camera meeting be kept in the subcommittee clerk's office for consultation by members of the subcommittee only.

The question being put on the motion, it was adopted.

The Honourable Senator Marshall moved:

That each subcommittee member be allowed to have one staff person present at in camera meetings.

The question being put on the motion, it was adopted.

Mr. Presseau made a statement and answered questions.

At 3:09 p.m., the subcommittee suspended.

At 3:12 p.m., the subcommittee, pursuant to rule 12-16(1)(c), resumed in camera to continue its consideration of financial and administrative matters concerning the Senate's internal administration.

The subcommittee considered personnel matters.

Each witness made a statement and answered questions.

At 3:32 p.m., the subcommittee adjourned to the call of the chair.

ATTEST:

OTTAWA, Wednesday, March 29, 2017
(2)

[English]

The Subcommittee on Diversity met this day at 2:30 p.m., in room 172-E, Centre Block, the chair, the Honourable Mobina S. B. Jaffer, presiding.

Members of the subcommittee present: The Honourable Senators Jaffer, Marshall and Tannas (3).

Other senator present: The Honourable Senator Omidvar (1).

In attendance: Luc Presseau, Director of Human Resources.

Also present: The official reporters of the Senate.

L'honorable sénatrice Omidvar propose :

Que la présidence et la sous-présidence soient autorisées à permettre aux médias d'information électroniques de diffuser ses délibérations publiques en dérangeant le moins possible ses audiences.

La motion, mise aux voix, est adoptée.

L'honorable sénateur Tannas propose :

Que la présidence soit autorisée à demander la transcription des réunions tenues à huis clos et l'interprétation nécessaire;

Que le greffier du sous-comité conserve à son bureau une copie de la transcription de chaque séance à huis clos pour consultation par les membres du sous-comité seulement.

La motion, mise aux voix, est adoptée.

L'honorable sénatrice Marshall propose :

Que chaque membre du sous-comité soit autorisé à être accompagné d'un membre de son personnel aux séances à huis clos.

La motion, mise aux voix, est adoptée.

M. Presseau fait une déclaration et répond aux questions.

À 15 h 9, la séance est suspendue.

À 15 h 12, le sous-comité, conformément à l'alinéa 12-16(1)c), reprend ses travaux à huis clos pour poursuivre l'examen de questions financières et administratives se rapportant à la régie interne du Sénat.

Le sous-comité se penche sur des questions relatives au personnel.

Chaque témoin fait une déclaration et répond aux questions.

À 15 h 32, la séance est levée jusqu'à nouvelle convocation de la présidence.

ATTESTÉ :

OTTAWA, le mercredi 29 mars 2017
(2)

[Français]

Le Sous-comité sur la diversité se réunit aujourd'hui, à 14 h 30, dans la salle 172-E de l'édifice du Centre, sous la présidence de l'honorable Mobina S. B. Jaffer (*présidente*).

Membres du sous-comité présents : Les honorables sénatrices Jaffer et Marshall et l'honorable sénateur Tannas (3).

Autre sénatrice présent : L'honorable sénatrice Omidvar (1).

Également présent : Luc Presseau, directeur des Ressources humaines.

Aussi présents : Les sténographes officiels du Sénat.

Pursuant to rule 12-7(1) of the *Rules of the Senate*, the subcommittee continued its consideration of financial and administrative matters concerning the Senate's internal administration.

WITNESSES:

Public Service Commission of Canada:

Tim Pettipas, Acting Senior Vice-President;
Robert McSheffrey, Director General, Personnel Psychology Centre;
Geoff Zerr, Acting Director General, Policy Development Directorate;
Nathalie Roy, Director, Data Services and Analysis Directorate.

Mr. Pettipas made a statement and, together with Mr. McSheffrey, Mr. Zerr and Ms. Roy, answered questions.

At 3:48 p.m., the subcommittee suspended.

At 3:52 p.m., the subcommittee resumed in camera, pursuant to rule 12-16(1)(d), to consider a draft agenda.

The subcommittee considered a draft agenda.

At 4:13 p.m., the subcommittee adjourned to the call of the chair.

ATTEST:

OTTAWA, Wednesday, May 3, 2017

(3)

[English]

The Subcommittee on Diversity met this day at 3 p.m., in room 172-E, Centre Block, the chair, the Honourable Mobina S. B. Jaffer, presiding.

Members of the subcommittee present: The Honourable Senators Jaffer, Marshall and Tannas (3).

In attendance: Michael Dewing, Analyst, Parliamentary Information and Research Services, Library of Parliament; Luc Presseau, Director of Human Resources, Senate of Canada.

Also present: The official reporters of the Senate.

Pursuant to rule 12-7(1) of the *Rules of the Senate*, the subcommittee continued its consideration of financial and administrative matters concerning the Senate's internal administration.

WITNESSES:

Treasury Board of Canada Secretariat:

Carl Trotter, Assistant Deputy Minister, Governance, Planning and Policy Sector, Office of the Chief Human Resources Officer;

Conformément au paragraphe 12-7(1) du Règlement du Sénat, le sous-comité poursuit l'examen des questions financières et administratives se rapportant à la régie interne du Sénat.

TÉMOINS :

Commission de la fonction publique du Canada :

Tim Pettipas, vice-président principal intérimaire;
Robert McSheffrey, directeur général, Centre de psychologie du personnel;
Geoff Zerr, directeur général intérimaire, Direction de l'élaboration des politiques;
Nathalie Roy, directrice, Direction des services de données et de l'analyse.

M. Pettipas fait une déclaration et, avec M. McSheffrey, M. Zerr et Mme Roy, répond aux questions.

À 15 h 48, la séance est suspendue.

À 15 h 52, le sous-comité se réunit à huis clos, conformément à l'alinéa 12-16(1)d), pour l'examen d'un projet d'ordre du jour.

Le sous-comité examine un projet d'ordre du jour.

À 16 h 13, la séance est levée jusqu'à nouvelle convocation de la présidence.

ATTESTÉ :

OTTAWA, le mercredi 3 mai 2017

(3)

[Français]

Le Sous-Comité sur la diversité se réunit aujourd'hui, à 15 heures, dans la salle 172-E de l'édifice du Centre, sous la présidence de l'honorable Mobina S. B. Jaffer (*présidente*).

Membres du sous-comité présents : Les honorables sénatrices Jaffer et Marshall et l'honorable sénateur Tannas (3).

Également présents : Michael Dewing, analyste, Service d'information et de recherche parlementaires, Bibliothèque du Parlement; Luc Presseau, directeur des Ressources humaines, Sénat du Canada.

Aussi présents : Les sténographes officiels du Sénat.

Conformément au paragraphe 12-7(1) du Règlement du Sénat, le sous-comité poursuit l'examen des questions financières et administratives se rapportant à la régie interne du Sénat.

TÉMOINS :

Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada :

Carl Trotter, sous-ministre adjoint, Secteur de la gouvernance, de la planification et des politiques, Bureau du dirigeant principal des ressources humaines;

Margaret Van Amelsvoort-Thoms, Executive Director, People Management and Community Engagement, Governance, Planning and Policy Sector, Office of the Chief Human Resources Officer.

Senate of Canada:

Greg Peters, Usher of the Black Rod;

Julien Labrosse, Officer, Administrative, Ceremonial and Protocol, Office of the Usher of the Black Rod;

Angela Vanikiotis, Manager, Human Resources Operations, Diversity and Official Languages.

Mr. Trottier made a statement and, together with Ms. Van Amelsvoort-Thoms, answered questions.

At 3:43 p.m., the committee suspended.

At 4:04 p.m., the committee resumed.

The Honourable Senator Marshall moved:

That, pursuant to rule 12-17, the chair be authorized to hold meetings, to receive and authorize the publication of the evidence when a quorum is not present.

The question being put on the motion, it was adopted.

The Honourable Senator Tannas moved:

That the subcommittee ask the Library of Parliament to assign analysts to the subcommittee; and

That the chair, on behalf of the subcommittee, direct the research staff in preparation of a draft report.

The question being put on the motion, it was adopted.

Mr. Labrosse and Ms. Vanikiotis made statements and, together with Mr. Peters, answered questions.

At 4:48 p.m., the subcommittee adjourned to the call of the chair.

ATTEST:

Le greffier du sous-comité,

Daniel Charbonneau

Clerk of the Subcommittee

Margaret Van Amelsvoort-Thoms, directrice administrative, Gestion des personnes et participation des communautés, Secteur de la gouvernance, de la planification et des politiques, Bureau du dirigeant principal des ressources humaines.

Sénat du Canada :

Greg Peters, huissier du bâton noir;

Julien Labrosse, agent d'administration, des cérémonies et du protocole, Bureau de l'huissier du bâton noir;

Angela Vanikiotis, gestionnaire, Opérations des ressources humaines, Diversité et langues officielles.

M. Trottier fait une déclaration et, avec Mme Van Amelsvoort-Thoms, répond aux questions.

À 15 h 43, la séance est suspendue.

À 16 h 4, la séance reprend.

L'honorable sénatrice Marshall propose :

Que, conformément à l'article 12-17 du Règlement, la présidence soit autorisée à tenir des réunions pour entendre des témoignages et à en permettre la publication en l'absence du quorum.

La motion, mise aux voix, est adoptée.

L'honorable sénateur Tannas propose :

Que le sous-comité demande à la Bibliothèque du Parlement d'affecter des analystes au sous-comité;

Que la présidence, au nom du sous-comité, guide le personnel de recherche pour la préparation d'une ébauche de rapport.

La motion, mise aux voix, est adoptée.

M. Labrosse et Mme Vanikiotis font une déclaration et, avec M. Peters, répondent aux questions.

À 16 h 48, la séance est levée jusqu'à nouvelle convocation de la présidence.

ATTESTÉ :

EVIDENCE

OTTAWA, Wednesday, March 1, 2017

The Subcommittee on Diversity of the Standing Committee on Internal Economy, Budgets and Administration met this day at 2:30 p.m. for the consideration of financial and administrative matters, pursuant to rule 12-7(1).

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

The Chair: Honourable senators and everyone else, thank you very much for being here. I appreciate all of you volunteering to do this. It's very important and always the same people carry the load. Thank you so much.

I promised everybody that we're not planning to have many meetings. After having said that, I would like you to consider not making a decision today, and if we could just after this have one Monday morning meeting, two or three hours, and get everything done. We can talk about that later. In that way, we can have our witnesses, get our work done and be ready for the report. I think we did that last time and it helped to focus. I leave that thought with you. We don't have to make a decision now.

Our first motion is on agenda, witnesses and schedule. May I have a mover of this motion? Senator Marshall.

The second motion is to publish the subcommittee's report. Senator Omidvar moves it.

And the motion to direct staff: Senator Tannas moves it.

Travelling and living expenses of witnesses: Senator Marshall.

Broadcasting: Senator Omidvar.

In camera transcripts: Senator Tannas.

Staff at in camera meetings: Senator Marshall.

Thank you very much for moving those motions.

We will go to our first witness, Mr. Luc Presseau. Thank you for all the work you've done.

I have to say to you that I've been here 16 years, and the work that the Senate administration has done has really changed the face of the Senate. It's more reflective of Canadians.

I want to recognize the work that Senator Marshall did to make this possible as well.

Luc Presseau, Director, Human Resources Directorate, Senate of Canada: Thank you for that, senator.

TÉMOIGNAGES

OTTAWA, le mercredi 1^{er} mars 2017

Le Sous-comité sur la diversité du Comité permanent de la régie interne, des budgets et de l'administration se réunit aujourd'hui, à 14 h 30, pour procéder à l'étude des questions financières et administratives, conformément à l'article 12-7(1) du Règlement.

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

La présidente : Je remercie les honorables sénateurs et tous les autres d'être venus aujourd'hui. Je vous sais gré de vous être portés volontaires pour siéger à ce comité. C'est très important et ce sont toujours les mêmes personnes qui prennent la responsabilité. Merci beaucoup.

J'ai promis à tout le monde que nous ne prévoyons pas de tenir de nombreuses réunions. Cela étant dit, j'aimerais que vous envisagiez de ne pas prendre de décision aujourd'hui; ce serait bien si, après la présente réunion, nous pouvions simplement nous réunir une fois un lundi matin, pendant deux ou trois heures, et tout régler. Nous pouvons en parler plus tard. De cette façon, nous pouvons entendre nos témoins, accomplir notre travail et être prêts à présenter le rapport. Je pense que nous l'avons fait la dernière fois et que cela nous a aidés à rester centrés. Je vous laisse y penser. Nous n'avons pas à décider maintenant.

Notre première motion porte sur l'ordre du jour, les témoins et l'horaire. Quelqu'un peut-il la proposer? Sénatrice Marshall.

La deuxième motion porte sur la publication du rapport du sous-comité. La sénatrice Omidvar la propose.

Et la motion de gestion du personnel : Le sénateur Tannas la propose.

La motion sur les dépenses de voyage et d'hébergement des témoins : sénatrice Marshall.

La motion sur la radiodiffusion : La sénatrice Omidvar.

La motion sur les transcriptions à huis clos : Le sénateur Tannas.

La motion sur le personnel aux réunions à huis clos : La sénatrice Marshall.

Merci beaucoup d'avoir proposé ces motions.

Nous allons entendre notre premier témoin, M. Luc Presseau. Merci pour tout le travail que vous avez accompli.

Je dois dire que je suis ici depuis 16 ans et que le travail que l'Administration du Sénat a accompli a vraiment changé la face de la Chambre haute. Elle reflète mieux la société canadienne.

Je tiens à souligner le travail que la sénatrice Marshall a accompli pour que ce soit aussi possible.

Luc Presseau, directeur, Direction des ressources humaines, Sénat du Canada : Merci, madame la sénatrice.

Honestly, senator, I want to turn to the staff of Human Resources and the staff of the Senate in passing those thanks along because, as you know, I'm relatively new to the Senate. All of this work was done prior to my arrival, and it is excellent work. I would echo that.

From the presentation that we did earlier at the Internal Economy Committee, you know that in my review of that I was very impressed with the amount of work that was done and the changes that have occurred over the course of the last 10 or so years to really, truly reflect Canadian society in the Senate.

I was thinking of touching on some of the points we talked about at Internal Economy. Again, I don't want to repeat everything that was said there. We did do a bit more analysis to be able to get there. In preparing, we looked as well at the number of applications we get and the diversity that is coming out.

I will repeat a couple of interesting or important points. One is that what we are dealing with is self-identification. It's always an important factor to consider. We get asked all the time, "Well, you know that this person is a visible minority," or "You know that this person is disabled," but it's not up to us to make that determination for them. It is really up to that person to decide for themselves whether they do or do not want to self-identify.

Second, these reports and statistics deal strictly with Senate administration. They do not include the staff in senators' offices. So we've looked at that to see what it means.

In the Senate administration, and I'm going to use round numbers, about 25 per cent of employees self-identify. The statistics we have are based on that 25 per cent. Currently, about 10 per cent of employees in senators' offices self-identify.

It gives us an indication that some of the statistics might look a little different if we were to do a little bit more of a reminder, perhaps, to individuals that they should look at the self-identification to give us more specific results.

The other thing that I think is important for us to notice is that we've done extremely well in some of the categories of diversity, but there are a couple of categories that we still need to do more specific work on. We need to do a bit more work on disabled individuals, where our numbers are not quite as good as what the availability in the population might be.

The other group would be First Nations or Indigenous people, in particular people from the North as well, where it is more complicated to recruit from or to get people to come in.

Those are a couple of areas where we should do a little bit more work. Dealing with that is a different kind of approach.

Honnêtement, madame la sénatrice, je veux transmettre ces remerciements au personnel des ressources humaines et à celui du Sénat car, comme vous le savez, je suis relativement nouveau au Sénat. Tout ce travail a été accompli avant mon arrivée, et je suis d'accord pour dire qu'il s'agit d'excellent travail.

Si vous en jugez par notre présentation devant le Comité de la régie interne, vous savez que, dans l'évaluation que j'en ai faite, j'étais très impressionné par la quantité de travail qui a été réalisé et les changements qui sont survenus au cours des 10 dernières années environ pour vraiment refléter la société canadienne au Sénat.

Je songeais à aborder certains des points dont nous avons discuté au Comité de la régie interne. Encore une fois, je ne veux pas répéter tout ce qui a été dit là-bas. Nous avons mené une analyse un peu plus approfondie pour y arriver. Pendant nos préparatifs, nous nous sommes aussi penchés sur le nombre de demandes que nous recevons et la diversité qui en ressort.

Je vais répéter deux ou trois points intéressants ou importants, notamment que ce dont nous traitons, c'est de la question de l'auto-identification. C'est toujours un facteur important à prendre en compte. On nous fait constamment remarquer que telle ou telle personne fait partie d'une minorité visible ou qu'elle est handicapée, mais il ne nous revient pas à nous de le déterminer à sa place. C'est vraiment à cette personne de décider elle-même si elle veut s'identifier à un groupe ou pas.

Deuxièmement, ces rapports et statistiques portent uniquement sur l'Administration du Sénat. Ils n'englobent pas le personnel des bureaux de sénateurs. Nous nous sommes donc penchés sur la question pour en comprendre la signification.

À l'Administration du Sénat — je vais arrondir les nombres —, environ 25 p. 100 des employés s'identifient à des groupes minoritaires. Les statistiques dont nous disposons sont fondées sur ces 25 p. 100. À l'heure actuelle, environ 10 p. 100 des employés dans les bureaux des sénateurs s'identifient à des groupes minoritaires.

Cela nous montre que certaines des statistiques pourraient sembler un peu différentes si nous rappelions un peu plus aux gens, peut-être, qu'ils devraient s'attarder aux personnes qui s'identifient à des groupes minoritaires pour nous donner des résultats plus précis.

Je pense qu'il est aussi important de remarquer que nous nous en sommes remarquablement bien tirés côté diversité dans certaines catégories, mais il y a quelques catégories auxquelles nous devons nous attarder davantage, par exemple celle des handicapés, dans laquelle nos chiffres ne sont pas tout à fait aussi bons qu'ils pourraient l'être par rapport à la population.

L'autre groupe est celui des Premières Nations ou des peuples autochtones, notamment les gens du Nord, d'où il est plus compliqué de recruter ou de faire venir des gens.

Il s'agit là de quelques domaines auxquels nous devrions travailler un peu plus. Il faut donc privilégier un type d'approche différent.

One of the things that we're currently in the process of doing — as a matter of fact, we're contracting out the work because it should be done by an external firm — is the Employment Systems Review to look at all of our employment systems and advise us on areas where we need to do a little more work to truly make it a bias-free selection or a hiring process.

It's hard sometimes to say it can be truly bias-free, but we have an electronic application system, for example, where people go in and answer a series of questions. It will actually separate or it will call out people who don't answer the questions properly or who don't have that type of experience.

There are things that perhaps we can do to make that system a little easier, a little more useful friendly for a variety of individuals. Those are part of what we're hoping the employment systems review will provide for us, some of those examples, some of those areas where we can do a little better work to get us better organized.

I pulled out a few quick statistics earlier to give you an idea of the type of uptake we get when we post positions or we have people go onto that system and create profiles. It is quite interesting to determine exactly what we get.

In the period between April 1 last year and March 1 this year, we received 4,812 applications in total for positions within the Senate. Of those, we ended up hiring 103 people, to give you an idea of the magnitude of applications received and the work that goes into that. That is a 2 per cent placement rate based on application to other things.

Within that group of applicants, only 65 per cent actually self-identified. That's interesting as well, meaning that when people go in, they do feel free to self-identify; and the more we do that, the better we can get through that.

The number of individuals hired out of those groups is consistent with the rest of the numbers. So 2 per cent are hired out of the full application. It's fairly consistent in the other groups as well. There's nothing that can come out of that that would tell us we have a specific bias in one area or another, because it is fairly complete as far as an information package.

I thought that was important for us to look at to give us an idea of who is applying and who we are hiring from that pool. We have to cull it down a lot to get to that, but I thought that was interesting.

I could bore you with statistics until 3:30 if you wish, but I'm not certain that would be the best use of the time of the committee at this point, rather than go into more in-depth conversations, if you feel that is appropriate.

Une des choses que nous faisons actuellement — en fait, nous avons donné le travail à contrat parce qu'il devrait être fait par une firme externe — est l'examen des systèmes d'emploi pour étudier tous nos systèmes d'emploi et déterminer à quels secteurs nous devons nous attarder un peu plus pour faire une sélection ou avoir un processus d'embauche impartial.

Il est difficile parfois de dire que le processus peut être vraiment impartial, mais nous avons un système de demandes électroniques, par exemple, dans le cadre duquel les gens répondent à une série de questions. Il permet de repérer les personnes qui ne répondent pas aux questions correctement ou qui n'ont pas le type d'expérience recherchée.

Il y a peut-être des mesures que nous pouvons prendre pour rendre ce système un peu plus facile à utiliser pour une gamme de personnes. Nous espérons que l'examen des systèmes d'emploi fera ressortir certains exemples, certains domaines où nous pouvons améliorer un peu notre travail de façon à être mieux organisés.

J'ai sorti quelques statistiques plus tôt pour vous donner une idée du type de candidatures que nous recevons lorsque nous affichons des postes ou que nous demandons aux gens de créer des profils dans ce système. Il est assez intéressant de déterminer exactement ce que nous recevons.

Pendant la période allant du 1^{er} avril l'an dernier au 1^{er} mars cette année, nous avons reçu un total de 4 812 candidatures à des postes au Sénat. Nous avons retenu 103 d'entre elles pour vous donner une idée de l'ampleur du nombre de demandes reçues et du travail qui y est associé. Il s'agit d'un taux de placement de 2 p. 100 par rapport aux autres types de demandes.

Dans ce groupe de candidats, seulement 65 p. 100 des personnes s'identifiaient à un groupe minoritaire. C'est aussi intéressant, car cela signifie que lorsque les personnes présentent une demande, elles se sentent libres de s'identifier à un groupe, et plus nous le faisons, plus ce sera facile pour nous de le faire.

Le nombre de personnes de ces groupes qui sont embauchées est conforme aux autres chiffres. Donc, 2 p. 100 des gens sont embauchés dans le cadre du processus complet. C'est aussi assez constant dans les autres groupes. Nous ne pourrions rien en tirer qui nous dise que nous avons un parti pris précis dans un domaine ou un autre, car il s'agit d'un document d'information assez complet.

J'ai pensé qu'il était important que nous nous penchions là-dessus pour nous donner une idée de l'identité des candidats et des personnes que nous embauchons à même ce bassin. Nous devons faire une bonne élimination sélective pour en arriver là, mais j'ai pensé que c'était intéressant.

Je pourrais vous ennuyer avec les statistiques jusqu'à 15 h 30 si vous le souhaitez, mais je ne suis pas certain que ce serait la meilleure façon de meubler le temps dont vous disposez en ce moment, au lieu de tenir des discussions plus détaillées, si vous jugez bon de le faire.

Senator Marshall: Thanks very much. That was excellent. I have some comments and questions. I'm going to start with what you said most recently.

When you talk about the 4,800 applicants and you said we actually hired 100 and something, and 65 per cent self-identify, does that mean that 65 per cent of the 100 self-identified as one of our four categories?

Mr. Presseau: Yes. We had 4,800 applicants; 3,100 self-identified.

Senator Marshall: Oh, they did.

Mr. Presseau: Yes.

Senator Marshall: That would also include women?

Mr. Presseau: Yes, and some people self-identify in more than one category of diversity. You could be a visible minority and a woman or disabled. So the numbers have to be taken into that kind of —

Senator Marshall: You said they could be duplicate or triplicate?

Mr. Presseau: Exactly, yes.

Senator Marshall: Earlier on when you started your comments, you were comparing administration to the senators' offices. I thought you said 25 per cent in administration self-identify. That's 25 per cent of the employees?

Mr. Presseau: That's correct.

Senator Marshall: So what's the issue with the senators' offices? Actually, I didn't think we had any self-identification with regard to senators' offices. Just go through that again so I can understand it.

Mr. Presseau: For any employee of the Senate, whether they are employed in the senator's office or in the Senate administration, we provide a letter of appointment and an opportunity for people to self-identify. We do that for senators' office staff as well, and it is totally voluntary, so it really does depend on how many decide to do so as opposed to not.

Senator Marshall: A couple of other comments that relate to the work we did on the previous subcommittee, which was a few years ago. I don't remember; I think you used the term "disabled numbers," or perhaps my terminology isn't good, but my only recollection is that our Indigenous numbers weren't representative of the entire population.

The other issue that I remember is how people are selected for positions. My recollection is that it's not the majority of decisions that are done through a merit-based system; it's almost like

La sénatrice Marshall : Merci beaucoup. C'était excellent. J'ai des commentaires et des questions. Je vais commencer par ce que vous venez de dire.

Lorsque vous avez parlé des 4 800 candidats et que vous avez dit que nous en avons embauché une centaine, et que 65 p. 100 d'entre eux s'identifiaient à un groupe minoritaire, voulez-vous dire que 65 p. 100 de la centaine de candidats retenus s'identifiaient à une de nos quatre catégories?

M. Presseau : Oui. Nous avons reçu 4 800 candidatures; 3 100 candidats s'identifiaient à un de ces groupes.

La sénatrice Marshall : Oh, c'était le cas.

M. Presseau : Oui.

La sénatrice Marshall : Cela comprend aussi les femmes?

M. Presseau : Oui, et certaines personnes s'identifient à plus d'un groupe minoritaire. Vous pourriez faire partie des minorités visibles et être une femme ou un handicapé. Il faut donc prendre les nombres dans ce genre de...

La sénatrice Marshall : Vous avez dit qu'ils pourraient être en double ou en triple?

M. Presseau : Exactement, oui.

La sénatrice Marshall : Plus tôt, quand vous avez commencé à formuler vos commentaires, vous compariez l'Administration du Sénat aux bureaux des sénateurs. Je pensais que vous aviez dit que 25 p. 100 des personnes de l'Administration s'identifiaient à des groupes minoritaires. C'est 25 p. 100 des employés?

M. Presseau : C'est exact.

La sénatrice Marshall : Alors qu'est-ce qui se passe avec les bureaux des sénateurs? En fait, je ne pensais pas que la question de l'auto-identification se rapportait aux bureaux des sénateurs. Pourriez-vous répéter ce que vous avez dit pour que je puisse comprendre?

M. Presseau : À chaque employé du Sénat, qu'il travaille au bureau d'un sénateur ou à l'Administration, nous remettons une lettre de nomination et donnons la possibilité de s'identifier à un groupe. Nous le faisons aussi dans le cas des employés des sénateurs, et c'est laissé à leur discrétion, alors cela dépend vraiment du nombre de personnes qui décident de le faire par rapport au nombre de personnes qui ne le souhaitent pas.

La sénatrice Marshall : Vous avez formulé quelques autres commentaires concernant le travail que nous avons fait au sein du sous-comité précédent, il y a quelques années. Je ne m'en souviens pas; je pense que vous avez parlé de « nombres d'handicapés », ou peut-être que ma terminologie est erronée, mais tout ce dont je me souviens c'est que les chiffres que nous avons concernant les Autochtones n'étaient pas représentatifs de la population entière.

L'autre question dont je me souviens est la façon dont les personnes sont sélectionnées pour des postes. Je crois me rappeler que ce n'est pas la majorité des décisions qui sont prises en

people are identified for positions as opposed to advertising and interviews being conducted.

Mr. Presseau: Certainly in the Senate administration, everything is through the merit system, interviews and that kind of stuff. That is what our policies require us to do.

In the case of your own staff, senators, there are some that are more advertised. In other cases they're not, and the selection is done differently. But certainly within Senate administration, our policies do require us to have a merit-based process. Senate administration staff have recourse rights if they feel that the processes have not been dealt with appropriately.

Senator Marshall: My last question relates to the recommendation to conduct the Employment Systems Review, if feasible. What would that entail?

Mr. Presseau: We have started our process to do that, and we're seeking proposals from outside firms. What it does, really, is that there a paper review of policies. Are there biases within our policies that we may not be able to recognize ourselves? Sometimes that may be through time. Is there a bias in our electronic system? I would be hazarding a guess, and I shouldn't: I don't think we'll find a lot, but there are things.

I think I mentioned that at one point, senator, that sometimes if you want to increase your Indigenous representation, it's where you advertise sometimes that makes a difference. So that's the type of thing we're hoping to get as well. A typical example is you don't advertise necessarily in the *Ottawa Citizen* or in *The Globe and Mail* for certain types of resources when there are community newspapers or others that we could use better.

Those are the types of things that we hope to get out of that review.

Senator Tannas: I had a couple of things that I wanted to clarify or that I thought were interesting regarding Aboriginal people. I think it's important that we keep our eye on status versus non-status. I wonder if there is any way to break that out.

Self-identification of being an Aboriginal person versus actually being one in the eyes of the government is important. The reason I say that is that you can't fake being a visible minority or a person with a disability or a woman, but you can fake being an Aboriginal person. We've all seen Facebook and heard the stories of civil servants who declared themselves as Aboriginal people to get a promotion or a job, when they clearly weren't, but they self-identified that way.

fonction d'un système fondé sur le principe du mérite; c'est presque comme si on choisissait des gens pour des postes au lieu de placer des annonces et de mener des entretiens.

M. Presseau : Il est clair qu'à l'Administration du Sénat, tout se fait par l'intermédiaire du système fondé sur le principe du mérite. On procède à des entretiens et à ce type de choses. C'est ce que notre politique exige de nous.

Dans le cas de votre propre personnel, mesdames et messieurs les sénateurs, certains postes sont publiés davantage. Dans d'autres, ils ne le sont pas, et la sélection se fait différemment. Cependant, il est clair qu'à l'Administration du Sénat, nos politiques nous obligent à suivre un processus fondé sur le principe du mérite. Le personnel de l'Administration du Sénat a des droits de recours, bien entendu, s'il estime que les processus n'ont pas été gérés adéquatement.

La sénatrice Marshall : Ma dernière question porte sur la recommandation de mener un examen des systèmes d'emploi, si possible. Qu'est-ce que cela suppose?

M. Presseau : Nous avons entamé notre processus pour ce faire et nous demandons aux entreprises de l'extérieur de présenter des offres. Il s'agit, en fait, d'un examen papier des politiques. Les politiques contiennent-elles des a priori que nous sommes incapables de reconnaître nous-mêmes? Il arrive que cela soit une question de temps. Notre système électronique est-il partial? Je vais faire une supposition, mais je ne devrais pas : je ne pense pas que nous trouvions grand-chose, mais il y a des choses.

Je pense que j'ai mentionné qu'à un moment donné, sénatrice Marshall, si on veut accroître la représentation autochtone, ce sont les endroits où on place les annonces qui font parfois toute la différence. C'est donc le type de choses que nous espérons aussi obtenir. Un exemple typique est qu'on ne place pas nécessairement d'annonces dans l'*Ottawa Citizen* ou le *Globe and Mail* pour certains types de ressources s'il y a des journaux communautaires ou autres que nous pourrions utiliser à meilleur escient.

Ce sont les types de choses que nous espérons tirer de cet examen.

Le sénateur Tannas : J'avais quelques points à clarifier ou que j'estimais être intéressants concernant les Autochtones. Je pense qu'il est important que nous restions à l'affût des Indiens inscrits et non inscrits. Je me demande s'il y a une façon de départager les deux?

La distinction entre les gens qui s'identifient comme des Autochtones et ceux qui le sont pour le gouvernement est importante. La raison pour laquelle je le dis est que vous ne pouvez pas faire semblant d'être une minorité visible, un handicapé ou une femme, mais vous pouvez faire semblant d'être Autochtone. Nous avons tous vu sur Facebook les récits de fonctionnaires qui se disaient autochtones pour obtenir une promotion ou un poste, alors qu'ils ne l'étaient clairement pas, mais ils s'identifiaient ainsi.

So I think it's important that we actually try to figure out status people, because status people are 3 per cent. Around a million people are status Aboriginals under the Indian Act. We may find that we need to focus on that. We may find we have zero out of 12, or 2 out of 12, or maybe we've got 12 out of 12; I don't know. But would you be comfortable going that extra step? Can we?

Mr. Presseau: It's an interesting question, senator, whether we can or can't. I'd have to look into the actual question and how the question is posed, which I don't have with me right now. But that's certainly something we can look at from that perspective. It's not one that we've looked at so far.

Senator Tannas: I'd ask maybe that you do, because to me it is an issue for Aboriginal people and we should try to nail it down.

Mr. Presseau: Yes, try to figure it out.

Senator Tannas: Thank you.

The other one I thought was interesting is on the last page, chart 7, "Senate Representation vs Workforce Availability," where we actually have six where we are under-represented and ten categories where we are overrepresented. But what's also interesting and what we have to keep in mind is that one or two people on either side moves it from over to under in many of these categories.

I was pleasantly surprised by these numbers. Thank you for compiling them.

The Chair: Senator Omidvar?

Senator Omidvar: Thank you for reconstituting this committee. I think it is important.

I have a couple of observations and some questions. I was struck by what when you said, Mr. Presseau, that when the Senate staff are asked to self-identify, only 25 per cent do so, and yet out of the 4,812 applications you received, if I have it right, 3,100 self-identified. That's about 60 per cent. What happens there? They believe in self-identification when they apply for a job, but when they get the job, they don't believe in it. Can you help me understand that?

Mr. Presseau: To be honest, I wish I could. I think there are probably some factors that go into it. It could be simply that people believe they've already self-identified, so when they see the form in the hiring package, they say, "I've already done that, so I don't need to do it again." It could be simply that once somebody

Alors je pense qu'il est important que nous essayions vraiment de trouver une solution concernant les Indiens inscrits, car ils représentent 3 p. 100 de la population. Environ un million de personnes sont des Autochtones inscrits au titre de la Loi sur les Indiens. Nous déterminerons peut-être qu'il nous faut nous pencher sur cette question. Nous déterminerons peut-être que nous n'en avons aucun sur 12, ou que nous en avons deux ou peut-être même 12 sur 12; je ne sais pas. Seriez-vous à l'aise que nous prenions cette mesure supplémentaire? Pouvons-nous le faire?

M. Presseau : La question de savoir si nous pouvons ou non le faire est intéressante, sénateur Tannas. Il faudrait que je me penche sur la question en tant que telle pour déterminer comment elle est posée, mais je n'ai pas l'information avec moi en ce moment. Cependant, nous pouvons certainement aborder la question de ce point de vue. Nous ne l'avons pas encore fait.

Le sénateur Tannas : Je vous demanderais peut-être de le faire, car j'estime que c'est un problème pour les Autochtones et que nous devrions essayer de le régler.

M. Presseau : Oui, essayez de tirer la chose au clair.

Le sénateur Tannas : Merci.

L'autre point que je trouvais intéressant figure à la dernière page, au tableau 7, concernant la représentation au Sénat par rapport à la disponibilité de la main-d'œuvre, qui montre qu'il y a sous-représentation dans 6 catégories et surreprésentation dans 10 catégories. Cependant, ce qui est aussi intéressant et que nous devons garder à l'esprit est qu'il suffit d'une ou de deux personnes d'un côté comme de l'autre pour qu'un groupe surreprésenté devienne sous-représenté, et ce, dans nombre de ces catégories.

J'ai été agréablement surpris de voir ces données. Merci de les avoir compilées.

La présidente : Sénatrice Omidvar?

La sénatrice Omidvar : Merci d'avoir reconstitué ce comité. Je pense que c'est important.

J'ai quelques observations à faire et quelques questions à poser. Monsieur Presseau, j'ai été frappée que vous disiez que, lorsqu'on leur demande de s'identifier à un groupe, seulement 25 p. 100 des membres du personnel du Sénat le font, mais sur les 4 812 candidatures que vous avez reçues, si j'ai bien compris, 3 100 personnes se sont identifiées à un groupe. Cela représente environ 60 p. 100. Qu'est-ce qui arrive? Les gens croient en l'auto-identification lorsqu'ils postulent un poste, mais lorsqu'ils le décrochent, ils n'y croient plus. Pouvez-vous m'aider à comprendre?

M. Presseau : Pour être honnête, j'aimerais pouvoir. Je pense que certains facteurs entrent probablement en ligne de compte. Ce pourrait être que les gens croient simplement qu'ils se sont déjà identifiés à un groupe, si bien que lorsqu'ils voient le formulaire dans la trousse d'embauche, ils se disent qu'ils l'ont déjà fait, alors

is hired, they just say, “Now that I’m in, I don’t need to self-identify.” A number of factors might go into it.

We have little capacity, I think, to actually figure that out, because it is a difficult one. I would hope that in some ways our Employment Systems Review might help us get some of that, but I’m not sure that it will.

Senator Omidvar: I actually think you can. You can have little focus groups. You can put out a survey. Your workforce is not large. How many people are we talking about?

Mr. Presseau: The Senate administration is about 360, give or take, and senators’ staff is about 230.

Senator Omidvar: When we met, you told me it was 360. I got really excited, because with a number as small as 360 people — it’s not 5 people, but it’s not 5,000 people — you can actually do some things around the edges and create innovative practices so that we become the best in the system. That would be my objective.

What is the objective? I see tactics, efforts and numbers, but what’s the overall objective of the Senate HR administration in terms of its workforce capacity?

Since we are embarking on a new committee, I may suggest, chair, that we actually start from where it is we want to go so that we can arrange our time and resources and that of the good people around that so that we have a discussion on objectives as opposed to what the numbers are for this group versus the other.

Talking about groups, I’d like to see veterans. Our government has made a commitment to hiring veterans where they can. I’d like to know if any one of those 360 people is a veteran. I know it’s outside the bandwidth of employment equity, but it’s an important question. If we don’t hire veterans, who will? I feel passionate about that. I hope we can do something.

I think your business systems review is an excellent opportunity to tease out unusual system barriers. Some of the unusual system barriers have been documented by researchers and scientists. I’d like you to think about a systems review and a solution that deals with name-based biases, because we know that name-based bias is rampant. If your name is Scott Tannas, you’re 60 per cent more likely, sir, to be screened into a job, whereas if your name is Mobina Jaffer — because it’s Jaffer, you even have fewer chances

ils n’ont pas à le refaire. Ce pourrait simplement être le fait que, une fois que quelqu’un est embauché, il se dit qu’il a le poste et qu’il n’a plus besoin de s’identifier à un groupe minoritaire. Un certain nombre de facteurs pourraient entrer en ligne de compte.

Je pense que nous n’avons pas beaucoup de moyens de trouver les raisons, car c’est une question difficile. J’espère que, de certaines façons, notre examen des systèmes d’emploi pourrait nous aider à répondre à certaines de ces questions, mais je ne suis pas certain qu’il le fasse.

La sénatrice Omidvar : Je pense que vous pouvez le faire, en fait. Vous pouvez former des petits groupes de discussion. Vous pouvez diffuser un questionnaire. Vos effectifs ne sont pas nombreux. De combien de personnes est-il ici question?

M. Presseau : L’administration du Sénat compte environ 360 employés, et le personnel des sénateurs regroupe environ 230 personnes.

La sénatrice Omidvar : Lorsque nous nous sommes rencontrés, vous m’avez dit qu’il y en avait 360. Cette perspective m’a fortement encouragé, car avec un si petit nombre, 360 — ce n’est pas 5 personnes, mais ce n’est pas 5 000 non plus —, il est possible d’apporter des améliorations à certains aspects et de créer des pratiques innovatrices qui nous permettront d’avoir le meilleur système qui soit. C’est l’objectif que je me donnerais.

Quel est l’objectif? Je vois des tactiques, des efforts et des chiffres, mais quel est l’objectif global de l’administration des ressources humaines du Sénat en ce qui concerne la capacité de son effectif?

Comme il s’agit d’un nouveau comité, puis-je proposer, madame la présidente, que nous partions de ce que nous cherchons à accomplir et que nous planifions notre temps, nos ressources et celles des principaux intéressés en fonction d’objectifs plutôt que de chercher à comparer les chiffres entre les différents groupes.

D’ailleurs, en parlant de groupes, j’aimerais voir des anciens combattants. Le gouvernement s’est engagé à embaucher des anciens combattants là où il le peut. J’aimerais savoir s’il y a un ancien combattant parmi ces 360 personnes. Je sais que cela échappe à la portée de l’équité en matière d’emploi, mais c’est quand même une question importante. Si nous n’embauchons pas d’anciens combattants, qui le fera? C’est une question que j’ai à cœur. J’espère que nous pourrions faire quelque chose en ce sens.

Je crois que votre examen du système administratif est une excellente occasion de cerner les barrières aberrantes de ce système. Certaines de ces barrières ont été documentées par des chercheurs et des scientifiques. J’aimerais que vous pensiez à l’examen du système et à une solution pour venir à bout des partis pris fondés sur le nom, car nous savons que ces partis pris sont omniprésents. Si vous vous appelez Scott Tannas, vous avez 60 p. 100 plus de chances d’être accepté pour un emploi que si

than me, or maybe the same. But we do not stand to get the same entry start as you do just because of our names.

This is a great opportunity for you to do some innovation around the edges. We could do some really exciting work here in this committee and show the other house that this is how you actually do diversity.

Senator Tannas: Just on the 65 per cent, did that include women? I thought I heard you say maybe it did. If you filter: "I'm here now and it's obvious I'm a woman, so I don't need to write it down," versus in the application. Is that why? Or is it genuinely 65 per cent versus —

Mr. Presseau: I could break it down for you if you're interested. So 65 per cent self-identify. Of the number of applications that we received, 2,293 were from women. So 47 per cent self-identified as women, 199 identified as disabled, 1,440 identified as visible minorities, and 99 identified as Aboriginals.

Senator Omidvar: That many?

Mr. Presseau: We've started to get these statistics out and we get more and more information for this. We've analyzed some. There's more that needs to be done from that perspective, but it certainly gives us an indication.

When I asked the questions here, I was trying to get at all of the people who apply, what did they look like? It helps with the Employment Systems Review in trying to figure out. So if the number of applicants is higher and the number of actual hires is lower, then maybe we have something in there that we need to look at. That's what we're trying to get at.

Senator Marshall: I was saying when we did the review a number of years ago that we have four groups. So is the fifth group men? I'm an accountant. I like to see everything add up to 100 per cent. Is there just a fifth category and is that men? I'm trying to get a handle on whether there is reverse discrimination? I'm not that far down that road yet, but I'm wondering what the fifth column is? Is it men?

Mr. Presseau: The fifth column is not just men. The fifth column is everybody who did not self-identify. It could be a very large group as well.

Senator Omidvar: Again on the Employment Systems Review, I imagine you hired a consultant to do it.

vous vous appelez Mobina Jaffer — parce que votre nom est Jaffer, vous avez encore moins de chances que moi, ou peut-être les mêmes. Quoi qu'il en soit, le fait est que nos noms font en sorte que nos chances de départ sont moindres.

Vous disposez là d'une occasion formidable d'innover pour améliorer certains aspects du système. Notre comité pourrait faire des choses formidables pour transformer ce système, et nous pourrions montrer de façon concrète à l'autre chambre comment on instaure la diversité.

Le sénateur Tannas : À propos de cette statistique de 65 p. 100, est-ce que cela inclut les femmes? J'ai cru vous entendre dire que c'était peut-être le cas. Y a-t-il eu une sélection du type : « Je suis ici maintenant et il est évident que je suis une femme, alors je n'ai pas besoin de l'écrire ». En est-ce la raison, ou est-ce que c'est vraiment 65 p. 100 par rapport...

M. Presseau : Je peux ventiler ce pourcentage pour vous, si cela vous intéresse. Donc, 65 p. 100 des postulants se sont auto-déclarés. Du nombre de demandes que nous avons reçues, 2 293 ont été soumises par des femmes. Alors 47 p. 100 des postulants ont dit être des femmes, 199 ont dit être des personnes handicapées, 1 440 ont dit faire partie d'une minorité visible et 99 ont dit être des Autochtones.

La sénatrice Omidvar : Il y en a eu autant que cela?

M. Presseau : Nous avons commencé à mettre au point ces statistiques et nous en tirons de plus en plus de renseignements. Nous en avons analysé certains. Il reste encore des choses à faire dans cette optique, mais cela nous donne tout de même déjà une idée.

Lorsque j'ai posé mes questions, j'essayais de me faire une idée de ce à quoi ressemblaient les gens qui ont présenté une demande? Cela peut aider à mieux comprendre les choses dans le cadre de l'examen des systèmes d'emploi. En effet, s'il y a plus de candidats et moins d'embauches, il y a quelque chose dans le système qui mérite notre attention. C'est ce que nous tentons d'établir.

La sénatrice Marshall : Lorsque nous avons fait l'examen il y a un certain nombre d'années, il y avait quatre groupes. Dois-je comprendre que le cinquième groupe est constitué d'hommes? Je suis comptable. J'aime lorsque la somme de tous les éléments arrive à 100 p. 100. Y a-t-il seulement une autre catégorie et est-ce que cette catégorie est celle des hommes? J'essaie seulement de voir si nous n'avons pas affaire à un cas de discrimination positive. Je ne me suis pas encore aventurée outre mesure sur cette voie-là, mais j'aimerais savoir à quoi correspond cette cinquième colonne. Est-ce qu'il s'agit des hommes?

M. Presseau : Cette cinquième colonne n'est pas constituée uniquement d'hommes. Elle correspond aux personnes qui ne sont pas déclarées de façon volontaire. C'est un groupe qui pourrait lui aussi regrouper beaucoup de gens.

La sénatrice Omidvar : Je reviens encore à l'examen des systèmes d'emploi; je présume que vous avez retenu les services d'un expert-conseil pour faire cet examen.

Mr. Presseau: We haven't hired yet. We're in the process of going through the request for proposals.

Senator Omidvar: This is very timely because, based on capacity, it would be interesting to ask them to do some things that give us depth in our information.

Your information is at two levels. One is the demographic makeup of those who are hired as compared to labour force availability. The second level of information we get is those who apply versus labour force availability. Then there are steps in between. Who gets screened in? Who gets called in to the first interview? Who gets called in for the second interview? If you follow that progression and do the breakdown, and I know I'm asking for a lot, but I think that's when you actually begin to see where your systemic issues lie.

Senator Marshall: Who has the RFP? Is it something we can look at? Is that something the committee could look at? You're developing the RFP right now. I'd be interested in seeing it, because there might be issues not in there that you'd be interested in including. I wouldn't mind having a look at the RFP.

Nicole Proulx, Chief Corporate Services Officer and Clerk of the Standing Committee on Internal Economy, Budgets and Administration, Senate of Canada: Basically, the RFP will be developed like the statement of work. So if this group wants to see the statement of work before it is issued, that would be perfect timing.

Senator Marshall: It would be better for us to see it beforehand so that when the work is done we won't say we're so disappointed you didn't look at this.

Ms. Proulx: Absolutely, and it will be a competitive process.

The Chair: I have one question on the self-identification.

When I was Chair of the Human Rights Committee, I insisted every year that the unions and the federal agencies come to tell us what the progress was under the federal act. The federal act sets out 2 per cent, depending on the census. I don't know what the census says now, but the last census said our federal service should reflect the last census.

At that time, there was a lot of discussion on self-identification and every year we had this issue: Once people come in, the environment does not make people feel comfortable to any longer say they are part of this group. When they're outside, as Senator Tannas said, and I agree, there is the perception that if you're X,

M. Presseau : Nous ne l'avons pas encore fait. Nous sommes en train d'examiner la demande de propositions.

La sénatrice Omidvar : Cela tombe à pic puisque, selon les capacités, il serait intéressant de leur demander de faire certaines choses qui pourraient donner de la profondeur à notre information.

L'information que vous avez couvre deux aspects. Premièrement, il y a la composition démographique des personnes embauchées en fonction de la main-d'œuvre disponible. Deuxièmement, l'information nous donne une idée de ceux qui postulent par rapport à la main-d'œuvre disponible. Puis il y a une gradation entre les deux. Qui sont ceux qui réussissent à passer à travers le processus de sélection? Qui convoque-t-on à une première entrevue? Qui convoque-t-on à la deuxième entrevue? Je crois que c'est lorsque l'on suit cette progression et que l'on ventile ces chiffres — et je suis conscient que j'en demande beaucoup — que l'on commence à voir où le système a des ratés.

La sénatrice Marshall : Qui a la demande de propositions? Pouvons-nous y jeter un coup d'œil? Croyez-vous que le comité pourrait y jeter un coup d'œil? Vous êtes présentement en train de l'élaborer. J'aimerais bien l'examiner, car il y a peut-être des enjeux qui n'y figurent pas, mais que vous auriez intérêt à y inclure. Cela ne me dérangerait pas de jeter un coup d'œil à cette demande de propositions.

Nicole Proulx, dirigeante principale des services corporatifs et greffière du Comité permanent de la régie interne, des budgets et de l'administration, Sénat du Canada : Essentiellement, la demande de propositions sera élaborée comme l'énoncé des travaux. Alors, si vous souhaitez voir l'énoncé des travaux avant qu'il ne soit mis en circulation, ce serait le moment rêvé.

La sénatrice Marshall : Ce serait mieux pour nous de le voir au préalable afin de ne pas regretter de ne pas l'avoir fait une fois que le travail sera terminé.

Mme Proulx : Absolument, et ce sera un processus concurrentiel.

La présidente : J'ai une question au sujet de la déclaration volontaire.

Lorsque j'étais présidente du Comité des droits de la personne, j'ai insisté pour que les syndicats et les organismes fédéraux viennent chaque année faire le point sur les progrès réalisés à l'égard de la loi fédérale. La loi fédérale établit le seuil à 2 p. 100, selon le recensement. Je ne sais pas ce que le recensement dit à l'heure actuelle, mais la loi indique que la fonction publique fédérale doit tenir compte du dernier recensement.

À l'époque du dernier recensement, il était beaucoup question de la déclaration volontaire et nous avons chaque année le problème suivant : une fois que les gens commencent à travailler, l'environnement fait en sorte qu'ils ne sont plus à l'aise de dire qu'ils font partie de tel ou tel groupe. Lorsqu'elle est à l'extérieur

you may get in. This is perception; I don't have any statistics. Once you're in, because you're worried about whether you are seen as X, you may not get the promotions. There is reluctance.

There is a lot of research on self-identification. We could ask the Library of Parliament to prepare something for us, and then we would have it exactly right. It has all been done for the Human Rights Committee over many years, at least seven, so we could ask them to give us a briefing on that.

The other thing — and you may have this here, but I haven't studied this as well as I should — is about Aboriginals, the disabled and minorities. I just came from the Veterans Committee where there is a big issue amongst veterans that they do not get jobs. We are proactive on many other things, so I think that would be a brilliant thing for us to look at. We could send that out as well.

Sadly, sometimes veterans are discharged because of their physical ability, but that doesn't stop you from working in the Senate. There are many jobs you could do. If everyone agreed here to have a category for veterans, that would be a step forward for the Senate.

If you don't mind, could you just roughly explain your charts? Don't go through the details; we can look at them. Explain why you have done these specific charts. I can lead you, and then my colleagues can jump in.

I get the overall representation. I have no issue with this, and I get this representation of the different groups. You don't have women there. I was curious about that.

Senator Omidvar: Which page?

The Chair: Page 1. You don't have women there.

The other thing is how does that compare to our census? The only way I know how they do it in the public service is that the representation should be as per the census. It doesn't have to be today.

I see you have the gender here, the men and women. So you've got the gender. You had to have it. And then the age is fine.

— c'est ce que disait le sénateur Tannas, et je suis d'accord avec lui —, une personne croit qu'elle peut être embauchée parce qu'elle fait partie de tel ou tel groupe. C'est une impression; je n'ai pas de statistiques à ce sujet. Or, une fois qu'elle est embauchée, il se peut que la personne n'obtienne pas de promotion parce qu'elle s'inquiète du fait qu'on la perçoit comme faisant partie de tel ou tel groupe. Il y a de la réticence.

La déclaration volontaire a fait l'objet de beaucoup de recherches. Nous pourrions demander à la Bibliothèque du Parlement de nous préparer quelque chose à ce sujet. Cela nous permettrait de savoir exactement de quoi il retourne. Tout cela a déjà été fait pour le Comité des droits de la personne à un moment ou à un autre au cours des sept dernières années. Nous pourrions par conséquent demander à quelqu'un de ce comité de venir nous faire un exposé en la matière.

L'autre chose — et c'est peut-être dans ces documents, mais je ne les ai pas examinés aussi bien que j'aurais dû le faire —, c'est en ce qui concerne les Autochtones, les handicapés et les membres des minorités. Je reviens tout juste du Comité des anciens combattants, et la grosse question à l'heure actuelle est de savoir pourquoi les anciens combattants n'arrivent pas à se trouver des emplois. Nous sommes proactifs à maints égards, alors je crois que ce serait une chose admirable de notre part de se pencher sur cette question. Nous pourrions aussi prévoir quelque chose à cet égard.

Malheureusement, il arrive que des soldats aguerris soient libérés à cause de problèmes quant à leur habileté physique, mais cela ne devrait pas les empêcher de travailler au Sénat. Il y a beaucoup d'emplois qu'ils pourraient occuper. Si nous nous mettions d'accord pour prévoir une catégorie à l'intention des anciens combattants, ce serait un pas en avant pour le Sénat.

Si cela ne vous dérange pas, pourriez-vous expliquer vos graphiques? Vous n'avez pas à aller dans les détails, nous pouvons les examiner. Expliquez-nous pourquoi vous avez préparé ces graphiques particuliers. Je peux vous aider à commencer, et mes collègues pourront ensuite sauter dans la mêlée.

Je comprends la présentation d'ensemble. Cela ne me pose pas de problème, et je comprends cette représentation des différents groupes. Les femmes ne sont pas représentées ici. Je me demandais pourquoi.

La sénatrice Omidvar : À quelle page êtes-vous?

La présidente : À la page 1. Les femmes ne sont pas représentées.

J'aimerais aussi savoir comment ces données se comparent à notre recensement. La fonction publique cherche toujours à faire en sorte que la représentation soit fidèle au recensement, et c'est à ma connaissance sa seule façon de procéder. Cela n'a pas besoin d'être aujourd'hui.

Je vois ici que vous avez les sexes, les hommes et les femmes. Alors, vous avez les données en fonction des sexes. C'était nécessaire que vous l'ayez. Puis, il y a l'âge, ce qui ne pose aucun problème.

Then there is the occupational category. I have to admit this is complicated for me because it's different from all of the other charts. Perhaps you can make that clearer. Then there is distribution.

Where I'm going with this is that besides our asking, "Are the numbers in?" or "Where are they?" — to give you an example, in the public service, we said we have 59 per cent women, but a lot of them are at the bottom. It's the same with visible minorities. There is not one deputy who is a visible minority. What I'm saying is it's great to have the numbers, but it would also help in the chart to show where they are or how are they represented in the different groups.

Mr. Presseau: We have begun to do some work on that. If you look at table 6, it does talk about where people fall, and it's more on the salary base. Table 6 shows you that a little bit, so it is an indicator that things are moving forward. There's still work to be done there in getting things organized.

The Chair: Does anybody have any other questions? We've given you a lot of homework.

Senator Tannas: I had one that we had raised in the human resources committee, and it was specifically to geographic diversity and trying to come up with some potential programs where we could involve, on a rotation or on a secondment, people from provincial legislatures that could come here and have an experience. We could send some of our people. It would be fun. So we asked Luc if he would take this on as an initiative, find a provincial legislature and get a pilot going to see if there is something there.

As a westerner, we're always complaining about how we see all decisions being made by folks in Quebec and Ontario, and this might be something that would be helpful in getting people moving around a little and seeing what's going on in their role in a different part of the country.

I don't know if it overlaps here, but we actually asked Luc to do that. If you look at the guiding principles of the human resources department, diversity including geographic diversity was specifically mentioned.

The Chair: I agree.

Senator Marshall: This is something like the page program. Remember we were concerned that it was always from Central Canada.

The Chair: Now it's doing much better.

Puis, il y a les catégories professionnelles. Je dois reconnaître que cette représentation est un peu compliquée pour moi, car elle est différente des autres graphiques. Vous pourriez peut-être nous donner des explications à ce sujet. Puis il y a la répartition.

Là où j'essaie d'en venir, c'est que nous pourrions vouloir savoir autre chose que : « Est-ce que les chiffres sont là? » ou « Où sont-ils? » Pour vous donner un exemple, on dit que les femmes représentent 59 p. 100 de l'effectif de la fonction publique, mais beaucoup d'entre elles sont au bas de l'échelle. C'est la même chose pour les minorités visibles. Il n'y a pas un seul adjoint qui soit membre d'une minorité visible. Ce que je dis, c'est que c'est formidable d'avoir ces chiffres, mais qu'il serait aussi utile que les graphiques nous montrent comment ces personnes sont réparties et comment elles sont représentées au sein des différents groupes.

M. Presseau : Nous avons commencé à travailler là-dessus. Par exemple, le tableau 6 donne une idée de la répartition des gens en fonction de leur rémunération. Le tableau 6 nous donne une petite idée de cela et nous permet de constater que les choses progressent. Il y a encore du travail à faire pour organiser toute cette information.

La présidente : Est-ce que quelqu'un d'autre aimerait poser des questions? Nous vous avons donné beaucoup de devoirs.

Le sénateur Tannas : J'en ai une. C'est une question que nous avons soulevée au comité des ressources humaines. Précisément, il était question de diversité géographique et de la possibilité de créer des programmes auxquels les gens des législatures provinciales pourraient participer dans le cadre de rotations ou de détachements. Ces personnes pourraient venir ici et vivre une expérience particulière. Nous pourrions envoyer une partie de nos gens là-bas. Ce serait amusant. Alors, nous avons demandé à Luc de prendre ce projet en main comme s'il s'agissait d'une initiative, de trouver une législature provinciale prête à participer et de lancer un projet pilote afin de voir s'il y aurait quelque chose à faire avec cela.

Je suis de l'Ouest et les gens de l'Ouest sont toujours en train de se plaindre du fait que toutes les décisions sont prises par des gens du Québec et de l'Ontario. Ce projet serait donc une façon d'aider les gens à circuler un petit peu et à voir comment s'exercent leurs propres fonctions dans une autre partie du pays.

Je ne sais pas s'il y a chevauchement, mais c'est effectivement ce que nous avons demandé à Luc de faire. Si vous regardez les principes directeurs de la division des ressources humaines, vous allez constater que la diversité, dont la diversité géographique, y est mentionnée de façon spécifique.

La présidente : Je suis d'accord.

La sénatrice Marshall : C'est quelque chose qui ressemble au programme des pages. Rappelez-vous : nous nous sommes inquiétés du fait que cela concernait toujours le Canada central.

La présidente : Les choses vont beaucoup mieux à présent.

Senator Marshall: Now it's doing better. Perhaps we could have the Black Rod in to ask him about the page program? I think that would be interesting.

The other thing I was interested in, Luc, and I mentioned this previously, is that diversity is an issue for the entire federal public service. I don't know who it falls under, if it falls under the Public Service Commission, or someone else who also has this on their plate. I would be interested in hearing what they're doing. They're dealing with larger numbers. How are they working with all this? What are they doing?

Mr. Presseau: Every year, the Public Service Commission and every other department have to do an employment equity report, and so there is something. I believe, on the witness list, you had indicated that you wanted the Public Service Commission to potentially appear. I think we will get that information.

We tried to get information from the House of Commons and got some things, but not the kind of detail that we have. They're just starting to do that kind of work so we're probably a little bit ahead.

Senator Tannas, I do have some results for you on that geographic. We just never had a chance at the last meeting of the working group to be able to share those with you. We did a survey in late January or early February to voluntarily identify which area of the country you identify as your home province or place of birth. We struggled with the actual wording, but we've got some statistics from there and so we have some things we can share with you.

I've got one copy with me. I didn't bring it because we didn't have a chance to talk about it at the committee.

The Chair: I'm sure you will be in front of us again, and thank you for all the good work you do.

(The committee continued in camera.)

OTTAWA, Wednesday, March 29, 2017

The Subcommittee on Diversity of the Standing Committee on Internal Economy, Budgets and Administration met this day at 2:30 p.m. for the consideration of financial and administrative matters, pursuant to rule 12-7(1); and in camera, for the consideration of a draft agenda (future business).

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

La sénatrice Marshall : Le programme fonctionne mieux. Nous pourrions peut-être demander à l'huissier du bâton noir de venir nous en parler? Je crois que ce serait intéressant.

L'autre chose qui retient mon attention, Luc — et j'en ai déjà parlé —, c'est que la diversité est une question qui interpelle l'ensemble de la fonction publique fédérale. Je ne sais pas de qui elle relève, je ne sais pas si elle relève de la Commission de la fonction publique ou si la responsabilité est partagée avec quelqu'un d'autre. Il serait intéressant de savoir ce que ces gens font à cet égard, de savoir comment ils arrivent à composer avec ces chiffres élevés. Comment se débrouillent-ils avec tout cela? Que font-ils?

M. Presseau : Chaque année, la Commission de la fonction publique et tous les ministères doivent produire un rapport sur l'équité en matière d'emploi, alors il y a quelque chose qui pourrait vous intéresser. Je crois que vous aviez indiqué sur la liste des témoins que vous souhaitiez possiblement voir comparaître la Commission de la fonction publique. Je crois que nous allons obtenir cette information.

Nous avons essayé d'obtenir de l'information de la Chambre des communes et nous en avons reçu un peu, mais pas de façon aussi détaillée que ce que nous avons. Les gens de la Chambre des communes commencent tout juste à faire ce type de travail, alors nous sommes probablement un peu en avance sur eux.

Sénateur Tannas, j'ai effectivement des résultats à vous donner sur la répartition géographique. Je n'ai tout simplement pas eu le temps de vous les communiquer lors de la dernière réunion du groupe de travail. À la fin de janvier ou au début de février, nous avons fait une enquête pour voir quelle région du pays les gens désignaient de façon volontaire comme étant leur province d'origine ou leur lieu de naissance. Nous avons eu de la difficulté avec la formulation proprement dite, mais l'exercice nous a permis de dégager certaines statistiques. Nous avons donc quelques renseignements que nous pourrions vous communiquer.

J'ai une copie de ces renseignements avec moi. Je ne l'ai pas apportée parce que nous n'avons pas encore eu la chance d'en parler au comité.

La présidente : Je suis certaine que nous allons vous revoir et je vous remercie de tout votre bon travail.

(La séance se poursuit à huis clos.)

OTTAWA, le mercredi 29 mars 2017

Le Sous-comité sur la diversité du Comité permanent de la régie interne, des budgets et de l'administration se réunit aujourd'hui, à 14 h 30, pour procéder à l'étude des questions financières et administratives, conformément à l'article 12-7(1) du Règlement, et à huis clos, pour étudier un projet d'ordre du jour (travaux futurs).

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

[English]

The Chair: Welcome to the Subcommittee on Diversity. My name is Mobina Jaffer, and I am the chair of the committee. With me, I have Dan Charbonneau, the clerk of the committee.

Senator Marshall: I'm Senator Elizabeth Marshall. I represent the Province of Newfoundland and Labrador.

Senator Tannas: Scott Tannas from Alberta.

Senator Omidvar: Ratna Omidvar from Ontario.

[Translation]

The Chair: This subcommittee was mandated by the Standing Committee on Internal Economy, Budgets and Administration to review the findings contained in the fifth report of the Senate Administration's Advisory Committee on Diversity and Accessibility, and issues of diversity in the Senate workforce.

[English]

The role of the Advisory Committee on Diversity and Accessibility is to advise senior leadership from a diversity perspective on policies affecting all recruitment of employees and to provide leadership to foster a work environment that is diverse, inclusive and equitable.

Our report was tabled on December 8, 2016. As part of our review, we have invited representatives from the Public Service Commission. Today, we have Tim Pettipas, Acting Senior Vice-President; Robert McSheffrey, Director General, Personnel Psychology Centre; Geoff Zerr, Acting Director General, Policy Development Directorate; and Nathalie Roy, Director, Data Services and Analysis Directorate.

I appreciate you being here. I understand that you showed great interest in working with us, and I appreciate that. I'm sure this will be the first of many meetings as we work throughout the years on mutual issues.

I'm assuming, Mr. Pettipas, you will be speaking?

Tim Pettipas, Acting Senior Vice-President, Public Service Commission of Canada: Yes. I will start by saying we equally welcome the ongoing collaboration. It's an important area of work.

I would like to thank the subcommittee for inviting the Public Service Commission today with a view to helping to inform the important work that you're undertaking with respect to advancing diversity within the Senate's human resources context.

[Traduction]

La présidente : Soyez les bienvenus au Sous-comité sur la diversité. Je suis Mobina Jaffer, la présidente du comité. Voici Dan Charbonneau, le greffier du comité.

La sénatrice Marshall : Le suis la sénatrice Elizabeth Marshall, de Terre-Neuve-et-Labrador.

Le sénateur Tannas : Scott Tannas, de l'Alberta.

La sénatrice Omidvar : Ratna Omidvar, de l'Ontario.

[Français]

La présidente : Le Comité permanent de la régie interne, des budgets et de l'administration a donné au sous-comité le mandat d'étudier les conclusions du cinquième rapport du Comité consultatif sur la diversité et l'accessibilité de l'administration du Sénat, de même que les questions de diversité au sein de l'effectif du Sénat.

[Traduction]

Le rôle du Comité consultatif sur la diversité et l'accessibilité est de conseiller la haute direction, du point de vue de la diversité, sur les politiques touchant le recrutement des employés et d'exercer un leadership afin de favoriser la création d'un milieu de travail qui soit diversifié, inclusif et équitable.

Notre rapport a été déposé le 8 décembre 2016. Dans le cadre de notre étude, nous avons invité des représentants de la Commission de la fonction publique du Canada. Nous accueillons aujourd'hui : son vice-président principal par intérim, M. Tim Pettipas; le directeur général de son Centre de psychologie du personnel, M. Robert McSheffrey; le directeur général par intérim de sa Direction de l'élaboration des politiques, M. Geoff Zerr; et, enfin, la directrice de ses Services de données et de l'analyse, Mme Nathalie Roy.

Je vous sais gré d'être ici. Il paraît que vous avez fait preuve de beaucoup d'intérêt dans votre collaboration avec nous. Ça me touche. Je suis sûre que cette réunion sera la première de nombreuses autres qui porteront, dans les années à venir, sur des questions d'intérêt mutuel.

Je suppose, monsieur Pettipas, que c'est vous qui ferez l'exposé?

Tim Pettipas, vice-président principal par intérim, Commission de la fonction publique du Canada : Oui, et, tout de suite, nous saluons, de notre côté aussi, la collaboration instaurée entre nous. Le sujet est important.

Je remercie le sous-comité d'avoir invité la Commission de la fonction publique à l'aider dans l'important travail qu'il entreprend sur la promotion de la diversité dans les ressources humaines du Sénat.

[Translation]

Although the Senate operates under a different staffing framework, I am hopeful we will be able to provide you with some information that will be helpful to you as you work towards your goals. I am here today with some of my colleagues, who I will introduce more formally: Mr. Robert McSheffrey, Director General, Personnel Psychology Centre; Mr. Geoff Zerr, Acting Director General, Policy Development Directorate; and Ms. Nathalie Roy, Director, Data Services and Analysis Directorate.

[English]

Let me start by briefly situating the Public Service Commission's role to provide some context for my comments. I'll start by indicating, as you may be aware, that the PSC 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.

To provide some sense of scale from the outset, I should mention that over 70 organizations and approximately 197,000 employees fall under the Public Service Employment Act, the PSEA, which is the key legislation that guides the Public Service Commission's mandate.

While the PSEA gives appointment authority to the Public Service Commission, it equally calls for this authority to be delegated to deputy heads of departments and agencies, which is a unique and important component of that mandate. While the Public Service Commission remains accountable to Parliament for the overall integrity of the staffing system, it shares that accountability with deputy heads who are responsible for staffing within their own organizations.

Insofar as it relates to areas under its mandate, the PSC also has a shared responsibility with the Treasury Board Secretariat for employment equity. Specifically, the Public Service Commission is responsible for identifying and eliminating barriers in staffing and recruitment, as well as for developing policies and practices that promote representativeness and diversity in the federal public service.

[Translation]

In a decentralized system based on this delegation of authorities, the PSC fulfills its mandate by providing policy direction and expertise, establishing terms and conditions for delegation, conducting effective oversight, and delivering innovative staffing and assessment services.

Broadly speaking, the PSC's efforts are aimed at achieving the intent of the Public Service Employment Act. This intent is well captured in its preamble, which underscores the value of a public service that represents Canada's diversity and whose members are

[Français]

Même si le Sénat possède un système de dotation distinct, je crois que l'information que nous pourrions vous fournir aujourd'hui vous sera utile pour réaliser vos objectifs. Je suis accompagné de quelques-uns de mes collègues que j'aimerais vous présenter plus officiellement : M. Robert McSheffrey, directeur général, Centre de psychologie du personnel, M. Geoff Zerr, directeur général par intérim, Direction de l'élaboration des politiques, et Mme Nathalie Roy, directrice, Direction des services de données et de l'analyse.

[Traduction]

Permettez-moi d'abord d'expliquer le rôle de la commission par des renseignements concrets. Comme vous pouvez le savoir, notre commission est chargée de promouvoir et de garantir des nominations fondées sur le mérite, en veillant à les soustraire à toute influence politique et, en collaboration avec d'autres parties prenantes, à préserver la neutralité politique de la fonction publique.

Voici quelques chiffres pour relativiser la question : plus de 70 organisations et environ 197 000 employés sont assujettis à la Loi sur l'emploi dans la fonction publique, la principale loi qui oriente notre mandat.

Cette loi donne à la commission le pouvoir de nomination, mais elle en prévoit aussi la délégation aux administrateurs généraux des ministères et des organismes, ce qui est un volet particulier et important de ce mandat. Tout en continuant de devoir répondre au Parlement de l'intégrité générale du système de dotation, la commission partage cette responsabilité avec les administrateurs généraux chargés de la dotation dans leur organisation respective.

Dans les domaines qui relèvent de son mandat, la commission partage aussi des responsabilités avec le Secrétariat du Conseil du Trésor pour les questions d'équité en matière d'emploi. Plus précisément, elle est chargée de reconnaître et de supprimer les obstacles à la dotation et au recrutement et d'élaborer des mesures et des pratiques qui favorisent la représentativité et la diversité dans la fonction publique fédérale.

[Français]

Dans un système décentralisé et fondé sur la délégation de pouvoirs, la commission réalise son mandat en fournissant une expertise et des orientations en matière de politiques, établit les modalités de la délégation des pouvoirs, effectue une surveillance efficace des activités de dotation et offre des services novateurs de dotation et d'évaluation.

D'une manière générale, le travail de la Commission de la fonction publique du Canada vise à respecter l'esprit de la Loi sur l'emploi dans la fonction publique. Cet esprit est très bien énoncé dans le préambule de la loi. Il souligne la valeur d'une fonction

drawn from across the country, reflecting a myriad of backgrounds, skills and professions.

[English]

Given the focus of your work and the related interest in hearing from us here today, I would like to outline a number of the specific means through which we set out to achieve those objectives.

Everything starts with merit because it thereby ensures a singular focus on the fair assessment of individuals against the qualifications of a position. By so doing, we ensure that everyone has the same starting point and the same opportunities to enter the public service.

While merit is enshrined in the Public Service Employment Act, our policy frame establishes further requirements for how this is to be brought to life in the staffing system. This serves to provide a more level playing field for all applicants. For example, the policy frame sets direction that allows for Canadians to apply for jobs available to the public, irrespective of where they reside in the country. That's by policy. As another example, recognizing that some candidates may require accommodations during application or assessment, our policy reinforces the duty to accommodate.

One simple approach the Public Service Commission has taken in this area most recently is to require that all hiring managers sign an attestation form before they can hire in the public service. By signing the form, managers attest that, among other things, they will consider employment equity objectives and ensure the assessment is free from bias and personal favouritism. This provides an opportunity for managers to reflect on the full set of obligations and the principles associated with hiring in the federal public service.

[Translation]

Within this policy frame, the PSC provides advice, guidance, and services to support hiring managers and human resources professionals. By making our professional services available to organizations, the PSC is able to exert influence within the system of delegated authorities towards the ongoing achievement of a diverse, representative public service. For example, the PSC provides advice related to accommodation in the assessment process. We can recommend assessment accommodations based on disability and other grounds.

[English]

Increasingly, we're leveraging technology to increase accessibility and fairness in our recruitment and assessment processes. This has allowed us to introduce unsupervised Internet testing — where tests can actually be taken from your own home — as well as universal design elements and other innovations.

publique représentant la diversité du Canada. Ses membres sont issus des quatre coins du pays, ils possèdent des expériences et des compétences variées et ils exercent diverses professions.

[Traduction]

Vu l'objet de votre travail et votre désir, en conséquence, de nous entendre aujourd'hui, voici un aperçu d'un certain nombre de moyens précis par lesquels nous cherchons à atteindre ces objectifs.

Tout part du mérite, ce qui privilégie l'évaluation juste des candidats en fonction des exigences du poste. De cette manière, les règles du jeu et les possibilités sont les mêmes pour tous les aspirants fonctionnaires.

Le principe du mérite étant consacré dans la Loi sur l'emploi dans la fonction publique, notre cadre de politiques va encore plus loin pour le concrétiser dans le système de dotation. Cela garantit l'égalité des chances pour tous les candidats. Par exemple, le cadre de politiques autorise la candidature des Canadiens aux emplois offerts au public, peu importe leur lieu de résidence. C'est la règle. Autre exemple : tenant compte de l'éventuelle nécessité de mesures à prendre, pour certains candidats, à l'étape de la présentation de leur candidature ou de leur évaluation, notre politique renforce l'obligation de prendre des mesures d'adaptation.

À cet égard, la dernière mesure simple adoptée par la commission a été d'exiger de tous les gestionnaires chargés de l'embauche dans la fonction publique la signature préalable d'un formulaire de déclaration. Cette signature confirme que le gestionnaire tiendra notamment compte des objectifs en matière d'équité en emploi et qu'il assurera l'objectivité et l'impartialité de l'évaluation. Le gestionnaire a ainsi l'occasion de réfléchir à toute la gamme d'obligations et de principes rattachés à l'embauche dans la fonction publique fédérale.

[Français]

Dans ce cadre de politiques, la CFP fournit des conseils, des orientations et des services pour aider les gestionnaires d'embauche et les spécialistes des ressources humaines. En offrant ses services professionnels aux organisations, la CFP peut influencer le système des pouvoirs délégués afin d'assurer la diversité et la représentativité au sein de la fonction publique. Par exemple, la CFP donne des conseils sur les mesures d'adaptation pour le processus d'évaluation. Nous pouvons recommander des mesures d'adaptation en raison d'une incapacité, et pour d'autres motifs.

[Traduction]

De plus en plus, nous misons sur la technologie pour accroître l'accessibilité et l'équité dans nos processus de recrutement et d'évaluation. Cela nous a permis de commencer à recourir à des tests non supervisés sur Internet, qu'on peut faire chez soi, et d'introduire des éléments de conception universelle et d'autres innovations.

In the context of its key role in recruitment to the public service, the commission is keenly aware that how positions are advertised also matters for ensuring a representative public service. In 2015-16, approximately 2,700 jobs were advertised to the public through the Government of Canada's online jobs portal for which the PSC is responsible. We continually examine our processes and systems to ensure they are fully accessible, as well as to take advantage of new adaptive technologies.

As part of our government-wide recruitment campaigns, we also target a wide range of communities across Canada. This far-ranging outreach is critical to ensuring that Canadians from all segments of our society are aware of opportunities and equally understand how they can apply and be considered for a career in the federal public service.

Across this ongoing work, though, I should say there's a common theme, which is that we aim to make the overall application and assessment process more inclusive and to help to ensure the assessment is not based on any factors unrelated to merit.

On April 1, 2016 — this weekend is the one-year anniversary — the Public Service Commission rolled out a new direction in staffing, which represented the most ambitious change to the staffing system since the Public Service Modernization Act was enacted more than a decade ago. Essentially, we streamlined our policies and established a strengthened oversight model framed on shared accountability and commitment to the ongoing improvement of the staffing system on a moving-forward basis. This streamlined policy framework and the requirements in it highlight the importance of achieving a representative and diverse public service through a fair, merit-based staffing system.

We continue to build on the changes to our appointment framework and our oversight model as we are now moving beyond just the policy frame to examine the more practical aspects of how staffing occurs. Over the coming years we will continue to work with our partners across the federal public service and beyond to look at new approaches to recruitment so that we can best meet the evolving expectations of managers and Canadians at large. We're going to do that by listening, responding and then listening again, quite frankly, to the diverse needs and interests of our stakeholders, which is by far our best bet for achieving the intent of the Public Service Employment Act, which includes a diverse and representative public service to effectively serve Canadians.

So that's why the PSC is committed to designing its service with the user perspective in mind and continuously adapting and improving its services, programs and approaches to staffing. By casting a wide recruitment net and then providing services to organizations to support the fair assessment of individuals against the qualifications of a position, the PSC contributes to a public service that is representative of Canada's full diversity.

Dans le contexte de son rôle incontournable dans le recrutement dans la fonction publique, la commission est pleinement consciente que la façon d'annoncer les postes influe également sur la représentativité de ce groupe. En 2015-2016, environ 2 700 emplois ont été annoncés publiquement sur le portail d'offre d'emplois du gouvernement du Canada dont la commission est responsable. Nous examinons sans cesse nos processus et systèmes pour nous assurer de leur pleine accessibilité et pour profiter des nouvelles technologies d'adaptation.

Dans le cadre de nos campagnes de recrutement à la grandeur de l'administration fédérale, nous ciblons aussi un vaste éventail de collectivités un peu partout au Canada. En rejoignant ainsi un vaste bassin, nous veillons à informer les Canadiens de toutes les sphères de notre société des possibilités offertes et de la marche à suivre pour postuler un emploi et voir leur candidature pour entrer dans la fonction publique fédérale prise en considération.

Partout, dans cet effort permanent, on retrouve un thème, la volonté de rendre le processus de demande d'emploi et d'évaluation des candidatures plus inclusif et de garantir que l'évaluation ne se fonde pas sur des facteurs étrangers au mérite.

Le 1^{er} avril 2016, il y aura un an dans la fin de semaine qui s'en vient, la commission publiait l'orientation la plus ambitieuse du système de dotation depuis l'édiction de la Loi sur la modernisation de la fonction publique, voilà plus d'une décennie. Nous avons essentiellement simplifié nos politiques et établi un modèle de surveillance reposant sur une responsabilité partagée et un engagement commun à l'égard de l'amélioration continue du système de dotation. Ce cadre de politiques simplifié et les exigences qu'il comporte soulignent l'importance d'établir une fonction publique représentative et diversifiée au moyen d'un système de dotation équitable et fondé sur le mérite.

Nous continuons de mettre à profit les modifications apportées à notre cadre de nomination et à notre modèle de surveillance, maintenant que nous avons réalisé notre cadre de politiques et que nous examinons les aspects plus pratiques de la dotation. Dans les années à venir, nous continuerons de collaborer avec nos partenaires de l'ensemble de la fonction publique fédérale et d'ailleurs pour examiner de nouveaux modes de recrutement qui nous permettront de mieux répondre à l'évolution des attentes des gestionnaires d'embauche et des Canadiens. Nous y parviendrons par l'écoute, des réponses et l'écoute encore des besoins et des intérêts divers des acteurs du système, ce qui est de loin la meilleure manière de respecter l'esprit de la Loi sur l'emploi dans la fonction publique, qui vise notamment à obtenir une fonction publique diversifiée et représentative, au service des Canadiens.

C'est pourquoi la CFP s'engage à concevoir ses services en tenant compte du point de vue de l'utilisateur, ainsi qu'en adaptant et en améliorant ses services, ses programmes et ses approches en matière de dotation. En élargissant notre bassin de recrutement et en fournissant des services aux organisations pour assurer une évaluation équitable des personnes en fonction des qualifications qu'exige le poste, la CFP contribue à une fonction publique qui est représentative de la diversité du Canada.

[Translation]

We will now be happy to answer your questions.

The Chair: Thank you for your presentation. It was very interesting.

We will begin with the deputy chair, Senator Marshall.

[English]

Senator Marshall: Thank you very much. I have several questions, and I think I'm going to start off with a general one and then focus on diversity.

Earlier in your remarks, you were talking about oversight and your compliance with policies. Do you do some sort of evaluation? You're saying it's decentralized out to the departments, so they are required to comply with all of your policies. You are telling them what the policies are and you are setting them loose. Do you do any work or evaluations to ensure that you are complying with your policies?

Mr. Pettipas: Yes, we absolutely do. It's structured as a joint accountability. We do a number of things at the system-wide level. As part of our new oversight model, every second year we conduct a system-wide audit. We look across all organizations. A random sampling gives us a fair look at that, and we're looking at compliance with the core policy requirements that are in place.

Senator Marshall: So you go in and look at the files and you discuss.

Mr. Pettipas: We have traditionally, over the years, done that on an entity basis, and we are now shifting with organizations looking within their own organizations, and there are obligations. We have a delegation instrument with organizations. They have an obligation for ongoing monitoring, and once every five years to conduct a cyclical assessment in that regard.

We are focusing our attention where we feel we're most effective, which is looking at the system-wide level because we are most interested in systemic issues that can be identified across organizations. It's there where we feel we have an obligation to say if we identify something at a systemic level, then we need to work with our partners to start to address and to look at how we can adjust that.

In addition to the work done at an organizational level and the system-wide level, on the alternating years we also conduct a survey of staffing, because it's not just compliance; we need people's perceptions on how they feel the staffing system is functioning for them.

We have a number of components of that, but we also have other ways to look at the system, whether it's through conducting studies or, increasingly, through a lot of user testing. We have made a lot of recent changes even in the context of how our application processes work by working with Canadians and stopping the presumption that we know how to design it but

[Français]

Nous répondrons maintenant avec plaisir à vos questions.

La présidente : Merci de votre présentation, qui était vraiment intéressante.

Nous commencerons avec la vice-présidente, la sénatrice Marshall.

[Traduction]

La sénatrice Marshall : Merci beaucoup. J'ai plusieurs questions à vous poser; je crois que je vais commencer par une question d'ordre général, puis je me concentrerai sur la diversité.

Au début de votre exposé, vous avez parlé de la surveillance et du respect des politiques. Est-ce que vous procédez à une évaluation? Vous parlez de décentralisation vers les ministères, qui doivent respecter toutes vos politiques. Vous leur dites quelles sont les politiques puis vous les laissez aller. Est-ce que vous faites un travail ou des évaluations pour veiller au respect des politiques?

M. Pettipas : Oui, tout à fait. C'est une responsabilité conjointe. Nous prenons diverses mesures à l'échelle du système. Dans le cadre de notre nouveau modèle de surveillance, nous procédons à une vérification du système tous les deux ans. Nous examinons toutes les organisations. Un échantillonnage au hasard nous donne une bonne idée du respect des exigences de base des politiques en place.

La sénatrice Marshall : Donc, vous examinez les dossiers et vous en discutez.

M. Pettipas : Par le passé, nous procédions à une vérification par entité; nous passons maintenant à une vérification à l'interne, réalisée par les organisations, qui doivent respecter certaines obligations. Nous avons un instrument de délégation. Les organisations ont l'obligation d'effectuer une surveillance et de réaliser une évaluation cyclique tous les cinq ans à cet égard.

Nous nous concentrons sur les domaines où nous sommes le plus efficaces, soit la vérification à l'échelle du système, parce que nous nous intéressons surtout aux enjeux systémiques qui peuvent être désignés au sein des organisations. Si nous désignons un problème systémique, nous devons travailler avec nos partenaires pour trouver des façons de le régler.

En plus du travail réalisé à l'échelle organisationnelle et systémique, nous réalisons aussi une enquête auprès du personnel tous les deux ans, parce qu'on ne doit pas seulement miser sur la conformité : il faut aussi savoir comment les gens perçoivent le système de dotation.

Ce volet comporte plusieurs parties, mais nous avons aussi d'autres moyens d'examiner le système, que ce soit par l'entremise d'études ou, de plus en plus, par l'entremise de la vérification par les utilisateurs. Nous avons récemment apporté de nombreux changements, même dans la façon dont fonctionnent nos processus de demande, en travaillant avec les Canadiens. Plutôt

letting them participate in the co-development. We have an oversight function and then we also have an ongoing, continuous improvement function in that regard.

Senator Marshall: Based on what you know now, would you say that your organizations are fairly well in compliance? Have you found problem areas? What's been your experience with regard to the evaluations?

Mr. Pettipas: We report to Parliament once a year on giving a bit of a sense of the health of the staffing system. What we have seen, to be quite frank, is a continuing maturity of the staffing system. We do have a high level of confidence, to be quite frank.

We are always looking to make improvements. We spend a lot of time with outreach. We have a structure that works directly with each organization to provide them support.

Senator Marshall: You're a big organization.

Mr. Pettipas: Yes. We have an approach to seminars on assessment and accommodation. We're trying to sort of propel the system forward in a progressive manner through education, the provision of information and increased shared and collaborative monitoring and oversight to identify areas.

But, no, there's nothing we're seized with in that context. Our sense is that the system is mature and functioning well.

Senator Marshall: You said a couple of times that merit is the overriding factor. How do you marry merit with diversity? Do candidates have to be equal?

Mr. Pettipas: When I say it all starts with merit, our sense is that by designing the true qualifications for a position and ensuring a fair assessment against those particular qualifications is the means to develop your workforce of the future.

Senator Marshall: Okay.

Mr. Pettipas: And when you say "equal," we often say "fair" because in some instances a certain assessment process may need to be adapted for one individual who may need an accommodation to have a longer period of time to take that test or may need adaptive technology to take that test. It may not be identically applied, but it's a fair model in the sense that we're trying to achieve an inclusive model for it.

Senator Marshall: Would those assessment criteria be written down? Is that a grid?

Mr. Pettipas: The qualifications for the position need to be available to a candidate to understand the qualifications for the position, and the basis for the process for assessment needs to be equally understood.

Within the context of how that assessment occurs, a fair amount of discretion is applied to a hiring manager in terms of having to meet the policy requirements for how we go about this, but in terms of the tools and assessment methods, we have left a discretionary space.

que de penser que nous sommes les seuls à savoir comment concevoir les processus, nous avons demandé leur participation à cet égard. Nous sommes dotés d'une fonction de surveillance et nous avons aussi une fonction d'amélioration continue à cet effet.

La sénatrice Marshall : Selon les renseignements dont vous disposez, diriez-vous que vos organisations respectent les politiques? Avez-vous désigné des secteurs problématiques? Quelle a été votre expérience en ce qui a trait aux évaluations?

M. Pettipas : Nous présentons un rapport annuel au Parlement sur l'état du système de dotation. Selon nos évaluations, le système de dotation continue d'acquiescer de la maturité. Notre niveau de confiance est élevé.

Nous visons toujours à l'améliorer. Nous consacrons beaucoup de temps au rayonnement. Notre structure nous permet de travailler directement avec toutes les organisations afin de leur offrir du soutien.

La sénatrice Marshall : Vous avez une grande organisation.

M. Pettipas : Oui. Nous offrons des séminaires sur l'évaluation et l'adaptation. Nous tentons de faire avancer le système de façon progressive par l'entremise de l'éducation, de l'information et de l'accroissement de la surveillance partagée et collaborative pour désigner les points à améliorer.

Nous n'avons toutefois rien décelé dans ce contexte. À notre avis, le système est mature et fonctionne bien.

La sénatrice Marshall : Vous avez dit à quelques reprises que le mérite était le facteur prédominant. Comment conciliez-vous mérite et diversité? Est-ce que les candidats doivent être égaux?

M. Pettipas : Je dis que tout commence par le mérite parce qu'à notre avis, si l'on établit les vraies qualifications pour un poste et que l'on procède à une évaluation juste en fonction de ces qualifications particulières, on créera l'effectif de l'avenir.

La sénatrice Marshall : D'accord.

M. Pettipas : Vous avez parlé d'égalité, mais nous parlons souvent d'équité parce que dans certains cas, il faudra peut-être adapter un processus d'évaluation pour une personne qui a besoin de plus de temps ou d'une technologie d'adaptation pour faire un examen. Le processus ne sera peut-être pas identique, mais c'est un modèle équitable en ce sens qu'il vise l'inclusion.

La sénatrice Marshall : Est-ce que ces critères d'évaluation sont écrits? Y a-t-il une grille d'évaluation?

M. Pettipas : On doit présenter les qualifications du poste au candidat afin qu'il les comprenne; il doit aussi comprendre notre processus d'évaluation.

Dans le contexte de l'évaluation, le gestionnaire responsable de l'embauche dispose d'une bonne marge de manœuvre pour répondre aux exigences des politiques en la matière; il en va de même pour les outils et les méthodes d'évaluation.

Senator Marshall: There's flexibility in that area?

Mr. Pettipas: Yes. In some instances there may be leveraging of different tools, depending on whether there are external candidates or internal candidates.

Senator Marshall: But you have to meet the requirements of the job.

Mr. Pettipas: Absolutely.

Senator Marshall: That's where you focus on the merit.

Mr. Pettipas: Absolutely.

Senator Omidvar: I have lots and lots of questions. Sadly, I will have to leave earlier than the 45 minutes because of chamber business, so if I may, I'll get them all on the record.

I want to know how you're dealing with conscious and unconscious bias.

I want to know your assessment of the depth of diversity into management —

The Chair: May I ask that you let them answer, and when you run out of time then you can put the rest on the list to the witnesses?

Senator Omidvar: Okay.

The Chair: The reason I say that is that there may be something they say to which you may want to ask a follow-up question. Would you rather do it this way?

Senator Omidvar: I'm under time pressure. I will take your lead on this.

The Chair: Then we can take your list.

Senator Omidvar: Let's start with the conscious and unconscious bias.

Mr. Pettipas: In terms of the nature of bias in the hiring process, in part it comes to our monitoring. We are always looking at a number of our statistical analyses to tell us how we are doing in applications with respect to employment equity groups. How are we doing at appointment with respect to employment equity groups? What are we looking at in the context of being representative within the population of the public service's key indicators, amongst many others, to let us know if there are any signals in there that tell us that we need to pay particular attention in certain areas? That's limited to the employment equity groups in terms of how we do that work currently.

We also have a number of checks and balances established within the system to focus on merit, quite frankly, and to reduce the potential for bias.

From most of what we're seeing, we're not seeing any signals to tell us that there is systemic bias, necessarily, as a result of that ongoing monitoring and oversight.

La sénatrice Marshall : On leur accorde une certaine souplesse?

M. Pettipas : Oui. Dans certains cas, les gestionnaires utiliseront des outils différents lorsqu'ils s'entretiennent avec des candidats externes et des candidats internes.

La sénatrice Marshall : Mais il faut répondre aux exigences du poste.

M. Pettipas : Tout à fait.

La sénatrice Marshall : C'est là où le mérite entre en jeu.

M. Pettipas : Oui.

La sénatrice Omidvar : J'ai beaucoup de questions à vous poser. Malheureusement, je devrai partir avant la fin des 45 minutes prévues, en raison des travaux du Sénat; je vais donc essayer de poser toutes mes questions aux fins du compte rendu.

J'aimerais savoir comment vous gérer les préjugés conscients et inconscients.

J'aimerais connaître l'importance de la diversité dans la gestion...

La présidente : Puis-je vous demander de laisser les témoins répondre aux questions? Lorsque vous n'aurez plus de temps, vous pourrez inscrire le reste de vos questions sur une liste à l'intention des témoins.

La sénatrice Omidvar : D'accord.

La présidente : Je dis cela parce qu'il se peut que leur réponse vous inspire une question de suivi. Préférez-vous qu'on procède ainsi?

La sénatrice Omidvar : Je n'ai pas beaucoup de temps; je vais suivre vos conseils.

La présidente : Ensuite, nous prendrons votre liste.

La sénatrice Omidvar : Commençons par les préjugés conscients et inconscients.

M. Pettipas : En ce qui a trait à la nature des préjugés dans le processus d'embauche, nous l'abordons en partie par l'entremise de la surveillance. Nous nous fions à nos analyses statistiques pour voir notre rendement en ce qui a trait aux groupes d'équité en matière d'emploi. Quels sont les indicateurs clés en matière de représentativité dans la fonction publique qui nous permettent de déterminer si nous devons accorder une attention particulière à un certain domaine? Cela dépend des groupes d'équité en matière d'emploi pour le moment.

Nous avons aussi plusieurs vérifications et contrôles intégrés au système afin de nous concentrer sur le mérite et de réduire la possibilité de biais.

Selon notre évaluation, il n'y a pas de partialité systémique; nous réalisons une surveillance continue à cet égard.

That said, we spend a tremendous amount of energy on constantly testing our assessment tools. In the development of our tools, we'll work with a number of communities to ensure that we're testing them and adapting them where we see any potential problems associated with the assessment tools we develop.

I will turn to my colleague Robert McSheffrey, because he has spent a lot of time in this particular area. I think he can add to that.

Robert McSheffrey, Director General, Personnel Psychology Centre, Public Service Commission of Canada: We're constantly seized with the issue of trying to minimize bias in the staffing and assessment process. We have an application system that screens individuals electronically, so it does that in a very objective and electronic fashion.

We encourage, as much as possible, the use of standardized tests, which are standardized instruments in terms of the way they're developed, administered and scored. We are increasingly moving towards online tests that are objectively scored.

We're also trying to introduce elements of universal design into these tests so that they are as accessible as possible to as wide of range of individuals as possible. We will involve large numbers of employment equity members in the design and the development of tests, and we'll pilot them with large numbers of users. Some of our more important tests — our public service entrance exams, for example, were piloted with 35,000 individuals across the country. We're really trying to learn from a large and very diverse sample and learn from the modifications and improvements that come out of those piloting exercises.

As my colleague mentioned in his opening remarks, we will offer assessment accommodations if tests need to be adapted for individuals who might have special needs or disabilities.

We're heavily invested in the training business as well. We will train individuals on rating errors, bias and unconscious bias. We will offer workshops. We have on our website a number of guides for fairly assessing individuals in a diverse workplace, for assessing individuals with disabilities and so on. We'll do workshops on best practices as well.

These are just some of the mechanisms that we're currently engaged in to minimize bias in our processes.

Mr. Pettipas: I would add that in our large intakes, like our post-secondary recruitment campaigns where we go across the country, we leverage the totality of that in terms of the electronic screening. Our test can be taken at home within your own setting and with your own adaptive technologies. So we do apply those in a number of areas on the recruitment side as well.

Cela étant dit, nous consacrons beaucoup d'énergie à tester de façon constante nos outils d'évaluation. Nous travaillons avec plusieurs communautés dans le cadre de l'élaboration de nos outils et nous les modifions au besoin pour éviter certains problèmes.

Je vais céder la parole à mon collègue, Robert McSheffrey, parce qu'il a consacré beaucoup de temps à cette question. Je crois qu'il pourra compléter ma réponse.

Robert McSheffrey, directeur général, Centre de psychologie du personnel, Commission de la fonction publique du Canada : Nous tentons toujours de réduire au minimum les biais dans le processus de dotation et d'évaluation. Notre système de demande fait une présélection des candidats par voie électronique et donc de façon très objective.

Dans la mesure du possible, nous favorisons le recours aux tests normalisés, qui sont développés, administrés et corrigés selon certaines normes. Nous utilisons de plus en plus les tests en ligne, qui sont corrigés de façon objective.

Nous tentons également d'intégrer des éléments de conception universelle à ces tests de sorte qu'ils soient le plus accessible possible pour le plus grand éventail de personnes possible. Nous sollicitons la participation de plusieurs membres de groupes visés par l'équité en matière d'emploi pour la conception et l'élaboration des tests et nous procédons à des essais pilotes auprès d'un grand nombre d'utilisateurs. Certains de nos tests les plus importants... par exemple, nos examens d'entrée à la fonction publique ont été testés par 35 000 personnes dans l'ensemble du pays. Nous tentons d'apprendre d'un large échantillon très diversifié de personnes et de tirer des leçons des modifications et des améliorations qui émanent de ces essais pilotes.

Comme l'a fait valoir mon collègue dans son discours préliminaire, nous offrons des mesures d'adaptation aux personnes qui ont des besoins spéciaux ou des incapacités afin qu'elles puissent passer les tests.

Nous nous investissons grandement dans la formation. Nous offrons une formation sur les erreurs de notation, sur l'impartialité et sur les préjugés inconscients. Nous offrons des ateliers; notre site web contient plusieurs guides sur l'évaluation équitable des personnes dans un milieu de travail diversifié, sur l'évaluation des personnes handicapées et ainsi de suite. Nous offrons aussi des ateliers sur les pratiques exemplaires.

Ce sont là certains des mécanismes que nous avons établis pour réduire au minimum le biais dans nos processus.

M. Pettipas : J'ajouterais que dans le cadre du recrutement de masse, comme nos campagnes de recrutement postsecondaire tenues dans l'ensemble du pays, nous misons sur la présélection électronique. Les candidats peuvent passer le test à la maison dans leur propre environnement à l'aide de leurs propres technologies d'adaptation. Nous appliquons donc ces mesures dans plusieurs volets du recrutement.

Senator Omidvar: Staying with bias, I'm sure you have read the recent research coming out of the University of Toronto on name-based biases, which has validated that names and ethnic-sounding origins unfairly disadvantage certain people over others in terms of even getting in the door.

Do you anonymize resumés and applications?

Mr. Pettipas: No, we don't require it. As I mentioned with the delegated system, we have certain requirements we put in place. That's not one of our requirements. That doesn't mean an organization could not do that, but we do not require for all organizations to anonymize material.

To the first part of your question, yes, we are aware of that. Equally in other jurisdictions, I think there are efforts under way to remove certain identifying sorts of information from applications.

As I mentioned, we're confident in our system in that regard, but by definition, we're always interested in looking at new methods and models. This is one we're looking at insofar as what it would look like in a Canadian context.

Senator Omidvar: If you do a pilot on anonymizing resumés, we would love to see the results. In a small cohort of 350-plus staff, we could also do some innovative things that may not work out. But I will share with you there are jurisdictions in Europe that have tested and implemented anonymized resumés as a way of increasing the bar on fairness and merit without unconscious bias getting in the way.

Senator Marshall: That's interesting.

Senator Tannas: Very interesting.

Senator Omidvar: I want to ask the next question on your assessment of the depth of diversity into management and leadership positions in the public service. That is not just who's working, but who's working where.

I have to make a comment. I assume I'm seeing the leadership of PSAC here. I'm assuming you are the leaders in your institution.

Mr. Pettipas: We are part of the leadership group.

Senator Omidvar: I'm certainly hoping the full cohort of your leaders looks far more representative of the diversity of our country than this cohort. Let me just make that comment.

When I read the reports on employment equity, I am very happy that in most demographic groups, you are actually almost close to labour market availability — almost — outside of Canadians of native and Indigenous origin. I believe that was the last report.

La sénatrice Omidvar : Toujours en ce qui a trait aux préjugés, je suis certaine que vous avez lu la recherche de l'Université de Toronto sur les préjugés fondés sur les noms, qui a confirmé que les personnes dont le nom évoque des origines ethniques sont injustement désavantagées par rapport à d'autres et n'arrivent souvent même pas à franchir la porte de l'employeur.

Procédez-vous à l'anonymisation des curriculum vitae et des demandes d'emploi?

M. Pettipas : Non, nous n'exigeons pas cela. Comme je l'ai dit, le système délégué est associé à certaines obligations, mais l'anonymisation n'en fait pas partie. Cela ne signifie pas que les organisations ne peuvent pas le faire, mais nous n'exigeons pas qu'elles procèdent à l'anonymisation des documents.

Pour répondre à la première partie de votre question, oui, nous sommes au courant de la situation. D'autres administrations ont entrepris de retirer certains renseignements permettant d'identifier les personnes dans les demandes d'emploi.

Comme je l'ai dit plus tôt, nous avons confiance dans notre système à cet égard, mais nous souhaitons toujours découvrir de nouvelles méthodes et de nouveaux modèles. Nous songeons à la forme que cela pourrait prendre dans le contexte canadien.

La sénatrice Omidvar : Si vous faites un essai pilote de l'anonymisation des curriculum vitae, nous aimerions connaître les résultats. Il se peut aussi que certaines mesures en matière d'innovation fonctionnent pour une petite cohorte de 350 personnes, mais ne fonctionnent pas à plus grande échelle. Or, en Europe, certaines administrations ont testé et mis en œuvre l'anonymisation des curriculum vitae à titre de moyen d'accroître l'équité et le recours au mérite sans que les préjugés inconscients nuisent au processus.

La sénatrice Marshall : C'est intéressant.

Le sénateur Tannas : C'est très intéressant.

La sénatrice Omidvar : Ma prochaine question a trait à votre évaluation de l'ampleur de la diversité parmi les postes de gestion et de leadership dans la fonction publique. Je ne veux pas seulement savoir qui travaille, mais bien qui travaille où.

J'aimerais faire un commentaire. Je suppose que vous êtes les leaders de l'AFPC; que vous êtes les leaders de votre institution.

M. Pettipas : Nous faisons partie du groupe de direction.

La sénatrice Omidvar : J'espère que l'ensemble de votre cohorte de leaders est plus représentative de la diversité de notre pays que la cohorte qui témoigne devant nous aujourd'hui. C'est tout ce que je voulais dire.

Lorsque je lis les rapports sur l'équité en matière d'emploi, je suis très heureuse de voir que dans la plupart des groupes démographiques, vous reflétez presque — et je dis bien presque — la disponibilité sur le marché du travail des Canadiens qui ne sont pas d'origine indigène ou autochtone. Je crois que c'est ce que montre le dernier rapport.

But I'm always wondering where these people are located. Is the ladder to advancement and leadership equally progressive and unbiased as your intake appears to be and as you are telling us?

Mr. Pettipas: First, let me just respond to your last comment. We would happily share information with you if we were to pilot, in any respect, anonymizing parts of applications. Absolutely.

And I actually take your point that sometimes small organizations are well positioned to innovate relative to larger organizations.

With respect to your second question, I don't know if I can respond to it in totality in that we focus on the appointment process. With respect to the composition of the federal public service, that's more the domain of the employer in the context of Treasury Board. Some of those questions are probably best asked of the employer in terms of the mix within. We really do focus on the appointment process, per se, and that's sort of where our mandate starts and ends.

Referring back to some of the data, I can tell you that where we do see items that we think are worthwhile considering further, they are areas where we see persons with disabilities and application rates and appointment rates are below. That allows us to tilt our attention in that direction. We have taken a look at that to find out if there is something in play in that context within the appointment process, which is where we focus our attention. That's one area where we have started to dig to see what factors could be contributing to that.

In that instance, one is that we do recognize that we, as a population, according to the Treasury Board statistics, are representative of workforce availability, yet our applications and appointments are below. So we're looking at the factors that contribute to that. Is it our recruitment model? Are we bringing people in at a certain point? We have an entry-level recruitment model. Is that fostering part of that? Is it mobility?

I'm sharing what we're starting to think through, because our view is to figure out what factors could be contributing. Are there mobility constraints, potentially geographically or interdepartmentally?

We look at things on the appointment side. I'm just not well positioned to talk to you about within the composition of the workforce more generally.

Senator Omidvar: Madam Chair, maybe we could get the President of the Treasury Board.

How are you doing with veterans?

Or, je me demande où se trouvent ces personnes. Est-ce que les possibilités d'avancement professionnel et de leadership sont aussi progressives et impartiales que vous le dites et que montrent les chiffres?

M. Pettipas : Je vais tout d'abord répondre à votre dernier commentaire. Si nous décidons de mettre à l'essai l'anonymisation de certaines parties des demandes d'emploi, nous serons heureux de vous en transmettre les résultats.

Je suis aussi d'accord avec vous : les petites organisations sont parfois mieux placées que les grandes organisations pour innover.

En ce qui a trait à votre deuxième question, je ne sais pas si je peux y répondre en totalité, puisque notre travail vise le processus de nomination. La composition de la fonction publique relève plutôt du domaine de l'employeur : le Conseil du Trésor. Vous feriez peut-être mieux de poser la question à l'employeur au sujet de la diversité à l'interne. Nous nous concentrons sur le processus de nomination en soi; c'est notre mandat.

En ce qui a trait à certaines des données, je peux vous dire que lorsque nous constatons que le nombre de personnes handicapées, de demandes et de nominations est bas dans certains secteurs, nous nous penchons sur la question afin de déterminer si certains volets du processus de nomination sont en cause. C'est un des domaines que nous avons commencé à creuser afin de désigner les facteurs qui contribuent à de tels résultats.

À cet égard, nous reconnaissons qu'en tant que population, selon les statistiques du Conseil du Trésor, nous reflétons la disponibilité dans la population active, mais le nombre de demandes et de nominations est inférieur. Nous tentons donc de déterminer quels facteurs sont en cause. Est-ce notre modèle de recrutement? Est-ce qu'on fait entrer les gens à un certain échelon? Nous avons un modèle de recrutement au niveau d'entrée. Est-ce que cela entre en jeu? Est-ce que c'est une question de mobilité?

Je vous fais part de nos questionnements, parce que nous voulons déterminer ces facteurs. Y a-t-il des contraintes à la mobilité, sur le plan géographique ou interministériel?

Nous examinons aussi le processus de nomination. Je ne suis tout simplement pas bien placé pour vous parler de la composition de l'effectif de façon générale.

La sénatrice Omidvar : Madame la présidente, nous pourrions peut-être recevoir le président du Conseil du Trésor.

Qu'en est-il des anciens combattants?

Mr. Pettipas: That's a great question. As you're aware, with the Veterans Hiring Act, there were a number of adjustments made, including the establishment of priority entitlements for veterans' mobility, provisions and preference.

Without getting into the details of all that, we are seeing positive momentum in areas that we play a particular role in, which is in ensuring that those given priority entitlements effectively understand them. Medically released veterans understand those entitlements, for instance, and they are in a position to avail themselves of job opportunities as they arrive in the federal public service. We are seeing positive momentum in terms of the number of individuals who are being placed in positions as a result of those priority entitlements.

We also see a keen interest from our colleagues at the Department of National Defence and Veterans Affairs Canada, who play a very strong role in supporting the employment of veterans. We work closely with those partners in terms of our component of this around the priority entitlements.

We have also noticed there that, once again, we need to look at what adaptations we need to make. One thing we've done at the Public Service Commission is to hire a couple of veterans to basically perform a navigator role, to work with their colleague veterans to be able to understand the employment model and how to effectively apply through it. In many instances, people haven't applied to the federal public service in this context. So we're playing that particular role and we are seeing positive momentum.

I can tell you that we're also having interest beyond the core federal public service, as I believe you're indicating as well. We are looking at ways and means to support separate employers to be able to equally take advantage of a very skilled workforce that has a lot to offer.

Senator Omidvar: When you say you're doing well with veterans, what am I supposed to make of that? What's the number: 2,000, 3,000, 10,000?

Mr. Pettipas: We're seeing positive momentum. I believe that probably in the first three quarters of this year we have seen as many or more appointments of veterans with priority entitlements as we did last year. I'll look to Nathalie on the specific numbers.

Senator Omidvar: I would like specifics.

Mr. Pettipas: I believe that 25 per cent of individuals with entitlements are being placed currently, but I want that validated.

Nathalie Roy, Director, Data Services and Analysis Directorate, Public Service Commission of Canada: I hate to say that on appointments, we do not have the data yet. But for the entitlements?

M. Pettipas : C'est une excellente question. Comme vous le savez, par l'entremise de la Loi sur l'embauche des anciens combattants, on a apporté un certain nombre de modifications, dont l'établissement de nouveaux droits en matière de priorité, de mobilité et de préférence pour les anciens combattants.

Sans entrer dans les détails, je peux vous dire que nous observons une dynamique positive dans les secteurs où nous jouons un rôle particulier, ce rôle étant de veiller à ce que les droits de priorité soient bien compris. Les anciens combattants libérés pour des raisons médicales connaissent leurs droits et sont encouragés à saisir les occasions d'emploi qui se présentent au sein de la fonction publique. Nous dressons un bilan positif en ce qui concerne le nombre d'anciens combattants qui se sont prévalus de leur droit de priorité d'embauche.

Nous remarquons également un grand intérêt de la part de nos collègues des ministères de la Défense nationale et des Anciens Combattants, qui jouent un rôle de premier plan en appuyant l'emploi des anciens combattants. Nous travaillons en étroite collaboration avec ces partenaires afin de respecter les droits de priorité.

Encore une fois, nous devons nous pencher sur les ajustements à apporter. À la Commission de la fonction publique, nous avons embauché quelques anciens combattants pour assumer un rôle de navigateur. Ces personnes travaillent auprès de leurs collègues anciens combattants pour les aider à comprendre le modèle d'emploi et à poser leur candidature à un poste. Dans bien des cas, les anciens combattants n'ont postulé aucun emploi à la fonction publique fédérale dans ce contexte. Nous contribuons donc de cette façon et nous constatons des résultats positifs.

Pour revenir à ce que vous avez dit, sachez que nous nous intéressons aussi à ce qui se passe en dehors de la fonction publique. Nous essayons de trouver des moyens d'appuyer d'autres employeurs qui pourront tirer avantage d'une main-d'œuvre hautement qualifiée qui a beaucoup à offrir.

La sénatrice Omidvar : Lorsque vous dites que vous avez un bon bilan au chapitre de l'embauche d'anciens combattants, que dois-je en déduire? Combien y en a-t-il : 2 000, 3 000, 10 000?

M. Pettipas : Nous affichons un bilan plutôt favorable. Si je ne me trompe pas, au cours des trois premiers trimestres de cette année, nous avons autant, sinon plus, de nominations d'anciens combattants bénéficiant d'un droit de priorité que l'année dernière. Je vais m'en remettre à Nathalie pour ce qui est des chiffres exacts.

La sénatrice Omidvar : J'aimerais avoir des données précises.

M. Pettipas : Je crois que 25 p. 100 des anciens combattants bénéficiant d'un droit de priorité occupent actuellement un poste, mais je vais demander à ma collègue de valider cette information.

Nathalie Roy, directrice, Direction des services de données et de l'analyse, Commission de la fonction publique du Canada : Je regrette, mais en ce qui concerne les nominations, nous n'avons pas encore les données à notre disposition. Mais qu'en est-il des droits de priorité?

Geoff Zerr, Acting Director General, Policy Development Directorate, Public Service Commission of Canada: On the entitlements, again, the data is a bit old. Unfortunately, Phoenix has created some data mining issues. I hate to even say that word.

So the data that we have unfortunately goes from April 1, 2015 when the VHA came into effect to March 31, 2016, so it's already a year out of date. That was very new in the context of the hiring act coming into force, so veterans were just starting to apply. They were getting interested; they were learning about the system.

The numbers that we have are really not a reflection of where we've come since then, because over the last year, of course, all of that has evolved and there's been a lot more interest.

We're finding that veterans were applying to one quarter of the jobs that were open to the public. So that's a fair number of jobs that they were applying to. Those jobs that are internal to the public service, half of the internal positions, veterans and CF members were applying for those jobs.

There was a lot of interest in the jobs. We just don't have a lot of data around the appointment rates because of the data issues. We're hopeful that we're going to get some of that soon and we'll be able to provide more comprehensive reporting on this.

We put a lot of time and energy into ensuring that veterans have access, and of course there is a lot of impact. A lot of medically released veterans, for example, are persons with disabilities, which is one of the EE groups. It has an impact on that group and the level of representation could go up, so we're very interested in that.

Of course, there's a strong political interest in it as well, so we're working closely with VAC and DND to make sure that we can provide a comprehensive picture.

Senator Omidvar: It's a matter of national interest, I would say.

Mr. Zerr: Absolutely.

Senator Tannas: I'm wondering if you have a role around targeting — and I'm thinking specifically — it's a good example, anyway — of Aboriginal people. You know the old corny saying from out west: You hunt where the ducks are.

I'm just wondering if you actually look at jobs in certain departments and certain places and say, "You know what, guys, you've got a wonderful bunch of jobs here and you've got a lot of

Geoff Zerr, directeur général par intérim, Direction de l'élaboration des politiques, Commission de la fonction publique du Canada : En ce qui concerne les droits de priorité, encore une fois, les données datent un peu. Malheureusement, Phénix a créé certains problèmes d'extraction de données. J'ai horreur de ce mot.

Par conséquent, les données que nous avons couvrent malheureusement la période du 1^{er} avril 2015, date de l'entrée en vigueur de la loi, au 31 mars 2016. Cela fait déjà un an. Comme c'était tout nouveau, les anciens combattants commençaient à peine à se familiariser avec le système et à poser leur candidature.

Les chiffres que nous avons ne reflètent pas vraiment la réalité. Évidemment, la situation a bien évolué au cours de la dernière année et nous constatons beaucoup plus d'intérêt de la part des anciens combattants.

Nous nous sommes aperçus que les anciens combattants postulaient au quart des emplois ouverts au public. Cela représente donc un grand nombre d'emplois. En ce qui concerne les emplois internes à la fonction publique, les anciens combattants et les membres des FC ont postulé à la moitié des emplois.

Les emplois ont donc suscité beaucoup d'intérêt. Malheureusement, en raison des problèmes d'extraction, nous disposons de très peu de données sur les taux de nomination. Nous espérons pouvoir en obtenir bientôt et être en mesure de vous fournir un rapport plus exhaustif.

Nous consacrons beaucoup de temps et d'énergie à faire en sorte que les anciens combattants aient un accès élargi et prioritaire à ces emplois, et évidemment, nos efforts ont eu un impact important. Beaucoup d'anciens combattants qui ont été libérés pour des raisons médicales sont handicapés et appartiennent désormais à l'un des groupes visés par l'équité en matière d'emploi. Par conséquent, cela se répercute sur ce groupe, et leur représentation pourrait s'accroître au sein de la fonction publique. Nous suivons la situation de près.

De toute évidence, il y a un grand intérêt politique derrière tout cela, alors nous travaillons en étroite collaboration avec les ministères des Anciens Combattants et de la Défense nationale pour nous assurer d'avoir un tableau complet de la situation.

La sénatrice Omidvar : Je dirais que c'est une question d'intérêt national.

M. Zerr : Absolument.

Le sénateur Tannas : Je me demandais si vous jouiez un rôle à l'égard des Autochtones. Vous connaissez le vieux dicton dans l'Ouest : si vous voulez chasser le canard, il faut aller là où il y a des canards.

J'aimerais savoir si vous examinez la situation de certains ministères et de certaines régions et que vous dites : « Vous avez d'excellents emplois ici et une importante population autochtone

Aboriginals in your area. You shouldn't be hiring 7 per cent. You should be hiring 30 per cent," making up for the office tower here that has nobody.

Do you do that kind of work? Is Fisheries over-performing? Is Parks Canada over-performing when it comes to Aboriginals, or do they mail it in for their 7 per cent?

Mr. Zerr: I can speak a little bit to that. There are sectors where there's a strong emphasis on hiring Aboriginal employees, and I'll pull an example that is not INAC, because of course they aim to have a high percentage.

The First Nations and Inuit Health Branch at Health Canada serves the Aboriginal population across Canada, and they want at least 50 per cent of their workforce to be Aboriginal, but they are far below that. There are massive challenges attracting and retaining employees of Aboriginal background to work in these jobs, as they are finding out. They thought they could put a plan in place and perhaps get there within a few years, but it's been a much longer timeline for them to increase that percentage, even incrementally, to get to a level that's representative of where they want to be.

Senator Tannas: They should maybe think about moving. That might be an answer, but that's for another day.

In terms of where there are lots of jobs — and I understand what you're saying there; it's a tiny little department — but where there are great swaths of jobs, are you involved in any of that, pushing Parks Canada to over-hire in specific areas, or people with disabilities? Are our call centres overrepresented with folks with physical disabilities? Is that kind of thing going on?

The Chair: Or Aboriginal people in Aboriginal Affairs, in the department.

Senator Tannas: Yes, in Aboriginal Affairs I know that they do, but they also have the same challenge, that all the jobs are here in Ottawa.

The Chair: Job concentration.

Ms. Roy: We do report on appointments to the public service by geographic area and EE group, so this is available. It is open data. It is accessible to the public, to Canadians.

Also, Treasury Board just released its latest annual report on employment equity, so we have made progress in terms of the executive group, but also there's a breakdown by department. That can give a flavour, if you are primarily concentrated in one area, about how you're doing.

Also, there's a workforce availability — I know that you use a regional one. We use a national workforce availability.

Senator Tannas: That's good. That gives you, I presume, or somebody — or is it us? Are we supposed to parse this and figure out that you're missing an opportunity in Vancouver Island and

dans votre région. Vous ne devriez pas embaucher 7 p. 100 d'Autochtones, mais plutôt 30 p. 100 » afin de remplir la tour de bureaux qui est pratiquement vide.

Est-ce que vous faites ce genre de travail? Lorsqu'il s'agit du recrutement des Autochtones, est-ce que le ministère des Pêches ou bien Parcs Canada dépassent les objectifs? Ou est-ce qu'ils s'en tiennent à leur cible de 7 p. 100?

M. Zerr : Je vais essayer de répondre à votre question. Il y a des secteurs où on met l'accent sur l'embauche des candidats autochtones, et je vais vous donner un exemple qui n'est pas AINC, parce qu'évidemment, le ministère a une cible plus élevée.

La Direction générale de la santé des Premières Nations et des Inuits de Santé Canada vise à ce que 50 p. 100 de son personnel soit autochtone, mais elle est bien en deçà de son objectif. On fait face à d'importantes difficultés lorsqu'il s'agit d'attirer et de maintenir en poste des employés autochtones. On croyait qu'en mettant un plan en place, on pourrait y arriver en l'espace de quelques années, mais il s'avère qu'il est beaucoup plus long et difficile que prévu d'atteindre le niveau de représentation souhaité.

Le sénateur Tannas : La solution serait peut-être d'envisager de déménager, mais c'est une autre paire de manches.

Là où il y a beaucoup d'emplois — et je comprends ce que vous dites ici; il s'agit d'un très petit ministère —, est-ce que vous intervenez et encouragez Parcs Canada à embaucher dans certains secteurs ou à recruter des personnes handicapées? Est-ce que les personnes handicapées sont surreprésentées au sein de nos centres d'appels? Est-ce que vous menez ce type d'initiatives?

La présidente : Ou les Autochtones au sein du ministère des Affaires autochtones.

Le sénateur Tannas : Oui, je sais qu'on le fait au ministère, mais on est confronté au même problème, c'est-à-dire que tous les emplois se trouvent ici à Ottawa.

La présidente : Il y a une forte concentration d'emplois.

Mme Roy : Nous produisons des rapports sur les nominations au sein de la fonction publique selon les régions géographiques et les groupes visés par l'EE. Ces données sont disponibles, et les Canadiens peuvent y avoir accès.

En outre, le Conseil du Trésor vient tout juste de publier son dernier rapport annuel sur l'équité en matière d'emploi. Cela dit, nous avons réalisé des progrès au chapitre des groupes de gestion, mais il y a aussi une ventilation par ministère. Cela peut donc vous donner une idée de la situation dans une région donnée.

De plus, il faut aussi tenir compte de la disponibilité au sein de la population active — je sais que vous utilisez la disponibilité régionale. Nous utilisons plutôt le taux de disponibilité au sein de la population active à l'échelle nationale.

Le sénateur Tannas : C'est bien. Est-ce que nous sommes censés utiliser ces données pour déduire que vous passez à côté de belles occasions sur l'île de Vancouver et au ministère des Pêches? Ou

the Fisheries Department? Or do you guys actually do that in some way, feed that back and say, "Gosh, you've got way more workforce availability opportunity for Aboriginals in these areas and for other disability or visible minorities in these areas. You need to up your game above what the raw national number is." Do you do that? Does anybody do that? Is that not a good idea?

Mr. Pettipas: In terms defining organizational needs, organizations do and we do as a department, not as a central agency, say, "Across our organization, do we have the right mix within occupational groups, within geographic placements?" Because I think diversity drives innovation and good service, and I don't think you want that consolidated just in pockets of your organization. Organizations do look at that.

Do we play a particular role under our authorities with respect to some of that? Not as much. We tend to come into play on providing advice and support services around, how do you now attract? What are the best practices around being in the communities to attract the individuals? We had a model before where we just put up an advertisement and hoped people applied.

We had people that were up North recently. We're spending a lot of time trying to understand how we get all the different segments of society to participate in the application process. Then we support and help those organizations, because there are many, as Geoff mentioned, that were identified. We have a certain need of this nature for this particular reason on our business model, our geographic footprint.

We also provide advice on assessment. One of the examples you were using was Aboriginal peoples. We have developed a cluster of expertise in that particular area, in fact, for that express purpose, which is to support organizations on targeted approaches to outreach, to attraction and to assessment. Even in some of our models we have changed the amount of time we leave the application processes open based on the feedback we have heard from certain communities in terms of the deliberation required to actually make a decision to apply to the federal public service.

I don't know if you want to add to any of that, Robert.

Mr. McSheffrey: I would say that one of our key roles is around promotion. One of the things we do is partner with other organizations to assist them with advice and guidance and to make some of our products and services available to them. For example, we have been partnering with the employer on an Indigenous youth summer employment opportunity program to get greater representation of the Indigenous population working as students in the federal public service.

We're also working with a cluster of departments, including INAC, Treasury Board and Correctional Service Canada, on an Aboriginal leadership development initiative. So it's at the other

est-ce que vous vous servez de ces données pour déterminer qu'il y a beaucoup plus de possibilités d'emplois pour les Autochtones dans une telle région, par exemple, ou pour les personnes handicapées ou les minorités visibles dans d'autres régions. Vous devez intensifier vos efforts afin d'aller au-delà de la cible nationale. Est-ce que vous le faites? N'est-ce pas une bonne idée?

M. Pettipas : Pour ce qui est de l'établissement des besoins organisationnels, sachez que les organisations et nous-mêmes, à titre de ministère et non pas d'organisme central, nous demandons si nous avons le bon équilibre au sein des divers groupes professionnels et des régions géographiques. Étant donné que la diversité est un moteur d'innovation et d'excellence, on ne voudrait pas qu'elle se limite à seulement quelques secteurs de l'organisation. Par conséquent, les organisations se penchent également là-dessus.

Cela dit, est-ce que nous jouons un rôle particulier à cet égard? Pas vraiment. Nous avons tendance à donner des conseils et à appuyer les services lorsqu'il s'agit d'attirer des candidats. Quelles sont les pratiques exemplaires à l'échelle des collectivités pour attirer les personnes appropriées? Nous avons un modèle auparavant qui consistait simplement à faire paraître une annonce et à espérer que les gens posent leur candidature.

Nous avons des gens qui se sont rendus dans le Nord récemment. Nous passons beaucoup de temps à essayer de comprendre comment nous pourrions amener tous les différents segments de la société à prendre part au processus de demande d'emploi. Ensuite, nous appuyons ces organisations, parce qu'elles sont nombreuses, comme Geoff l'a mentionné. Nous avons ce type de besoin pour cette raison particulière, notre empreinte géographique.

Nous offrons également des conseils sur l'évaluation. Vous avez donné comme exemple les Autochtones. Nous avons créé une grappe d'expertise à cette fin précise afin d'aider les organisations à joindre, à attirer et à évaluer les candidats. Dans certains de nos modèles, nous avons même prolongé les délais des processus de demande d'emploi à la lumière de ce que nous ont dit certaines collectivités. Nous voulions que les gens disposent de suffisamment de temps pour réfléchir à savoir s'ils veulent postuler à un emploi au sein de la fonction publique fédérale.

Je ne sais pas si vous vouliez ajouter quelque chose, Robert.

M. McSheffrey : Je dirais que l'un de nos rôles clés réside dans la promotion. Dans un premier temps, nous établissons des partenariats avec d'autres organisations pour les aider, grâce à nos avis et nos conseils, et nous assurer que nos produits et services leur sont accessibles. Par exemple, nous nous sommes associés à des employeurs dans le cadre du programme Opportunité d'emploi d'été pour jeunes Autochtones afin d'accroître la représentation des étudiants autochtones au sein de la fonction publique fédérale.

Nous collaborons également avec un groupe de ministères, dont AINC, le Conseil du Trésor et le Service correctionnel du Canada dans le cadre de l'Initiative pour le développement du

end, not at the recruitment end, to see what we can do to increase the representation of Aboriginals at leadership levels. We're making a number of workshops on leadership competencies, developmental assessment tools and other instruments available to them to help foster promotion rates amongst that group in the public service.

So there's a lot of partnership and cooperation going on that the Public Service Commission is involved with.

Senator Tannas: Thank you.

Senator Marshall: In the Senate, we have statistics. I don't know how reliable they are because they are based on self-identification, but we can get some idea of what percentage of our people are Indigenous, what percentage of our people have disabilities, and I guess the women are obvious.

Are you able to give statistics like that? We have a chart with numbers on it. I'm an accountant, so I really like the numbers; it gives us some idea of how we're doing. It's not 100 per cent accurate, but it does give us some idea. Do you have that also? Did I understand you might have that or Treasury Board has it?

Mr. Pettipas: We have that data, absolutely, by the designated employment equity groups, similar to what you would have. Certainly the employer has that in terms of the population of the public service. We collect that data we pay a lot of attention to it, in fact, on application against workforce availability. We look at appointment in each group against workforce availability. We can share all of that with you.

Senator Marshall: I would like to see those statistics.

Senator Tannas: You mentioned geography and also by department. Could you provide that to us?

Ms. Roy: Yes, we will definitely send that to you.

Senator Tannas: Thank you.

Senator Marshall: I find that really interesting.

Ms. Roy: We did look at your numbers to see how they compare in terms of representation with the overall public service, PSEA, and the smaller organization. In 2015-16, the Senate surpassed the public service in representation of women.

Senator Marshall: Oh, yes!

Senator Tannas: Gold star.

leadership autochtone. C'est donc une autre façon, outre le recrutement, de voir ce que nous pouvons faire pour accroître la représentation des Autochtones dans les niveaux de gestion. Nous organisons divers ateliers où nous enseignons les compétences en leadership, les outils d'évaluation du perfectionnement et d'autres instruments utiles pour favoriser le taux de promotion au sein de ce groupe dans la fonction publique.

Par conséquent, la Commission de la fonction publique participe à de nombreux partenariats et efforts de collaboration.

Le sénateur Tannas : Merci.

La sénatrice Marshall : Au Sénat, nous avons des données statistiques. J'ignore à quel point elles sont fiables, parce qu'elles reposent sur la déclaration volontaire, mais nous avons une bonne idée du pourcentage de nos employés qui sont Autochtones, handicapés, et je suppose que pour les femmes, c'est plus évident.

Pourriez-vous nous donner des statistiques de cette nature? Nous avons un organigramme avec différents chiffres. Je suis comptable, alors j'aime beaucoup les chiffres; je trouve que cela nous donne un bon aperçu de la situation. Ce n'est pas nécessairement exact à 100 p. 100, mais cela nous donne une petite idée. Avez-vous également ce genre de données? Si j'ai bien compris, vous auriez peut-être cette information? À moins que ce soit le Conseil du Trésor?

M. Pettipas : Absolument. Nous avons ces données, réparties selon les groupes visés par l'équité en matière d'emploi, un peu comme ce que vous avez. Chose certaine, l'employeur a cette information pour ce qui est de l'effectif de la fonction publique. Nous recueillons ces données et nous accordons beaucoup d'attention, en fait, aux demandes d'emploi par opposition à la disponibilité au sein de la population active. Nous allons comparer les nominations dans chaque groupe par rapport à la disponibilité dans la population active. Nous pourrions vous transmettre tous ces renseignements.

La sénatrice Marshall : J'aimerais bien voir ces statistiques.

Le sénateur Tannas : Vous avez indiqué que les données étaient ventilées par région géographique et aussi par ministère. Pourriez-vous nous les fournir?

Mme Roy : Oui, nous allons certainement vous les transmettre.

Le sénateur Tannas : Merci.

La sénatrice Marshall : Je trouve cela très intéressant.

Mme Roy : Nous avons examiné vos chiffres pour comparer la représentation des divers groupes au sein de la fonction publique en général par rapport à votre organisation. En 2015-2016, sachez que les femmes étaient en plus grand nombre au Sénat qu'à la fonction publique.

La sénatrice Marshall : Bravo!

Le sénateur Tannas : Félicitations.

Ms. Roy: The Senate has been on par and slightly higher than the public service for persons with disabilities. The public service, though, has a higher representation in terms of Aboriginal peoples.

Senator Marshall: Oh, that's interesting. You do?

Ms. Roy: But you only have offices in Ottawa, in the NCR, so that could be a factor. We will be pleased to send that your way.

The Chair: On visible minorities, how are we doing?

Ms. Roy: The Senate has always surpassed the public service for representation of visible minorities.

The Chair: I want to go back to workplace availability. What census year are you relying on now? It used to drive me crazy; forever you were relying on 2006.

Mr. Pettipas: I believe 2011.

Ms. Roy: It is based on the National Household Survey 2011 and the Canadian Survey on Disability 2012.

The Chair: Now, if we look at the different groups, for the census, I assume women are 50 per cent. How many do we have in the public service?

Ms. Roy: In terms of workforce availability?

The Chair: Yes.

Ms. Roy: Women, 52.5. That's the WFA. And in the public service, 54.4 as of March 31, 2016.

The Chair: And Aboriginal people?

Ms. Roy: Workforce availability 3.4, and 5.2 in terms of representation.

The Chair: And disabled?

Ms. Roy: WFA is 4.4, and 5.6.

The Chair: And for people of colour?

Ms. Roy: WFA 13 per cent, and we have a representation of 14.5.

The Chair: So you are above? You are sort of meeting, plus more, right? But it's 2011, so we won't get too excited about it, but at least it's not 2006, which was driving me crazy. I used to be Chair of Human Rights and we studied this issue a lot.

Mme Roy : Le nombre d'employés handicapés était semblable et même un peu plus élevé du côté du Sénat que de la fonction publique. Toutefois, les Autochtones étaient mieux représentés au sein de la fonction publique.

La sénatrice Marshall : C'est intéressant.

Mme Roy : Mais vous avez seulement des bureaux ici à Ottawa, dans la RCN, alors c'est un facteur qui pourrait expliquer la situation. Nous serions heureux de vous transmettre cette information.

La présidente : Qu'en est-il des minorités visibles?

Mme Roy : Les minorités visibles ont toujours été mieux représentées au Sénat qu'à la fonction publique.

La présidente : J'aimerais revenir à la question de la disponibilité au sein de la population active. Sur les données de quel recensement vous fondez-vous exactement? Cela ne me plaisait pas du tout lorsque vous vous appuyiez sur les données de 2006.

M. Pettipas : Je crois que les données datent de 2011.

Mme Roy : Nos données reposent sur l'Enquête nationale auprès des ménages de 2011 et l'Enquête canadienne sur l'incapacité de 2012.

La présidente : Maintenant, si on regarde les différents groupes, pour le recensement, je suppose que la moitié sont des femmes. Quel est le pourcentage au sein de la fonction publique?

Mme Roy : Pour ce qui est de la disponibilité au sein de la population active?

La présidente : Oui.

Mme Roy : En ce qui concerne les femmes, leur taux de disponibilité au sein de la population était de 52,5 p. 100, et dans la fonction publique, leur taux de représentation s'élevait à 54,4 p. 100, en date du 31 mars 2016.

La présidente : Et pour les Autochtones?

Mme Roy : Un taux de disponibilité de 3,4 p. 100 et un taux de représentation de 5,2 p. 100.

La présidente : Et les personnes handicapées?

Mme Roy : Un taux de disponibilité de 4,4 p. 100 et un taux de représentation de 5,6 p. 100.

La présidente : Qu'en est-il des personnes de couleur?

Mme Roy : Leur taux de disponibilité au sein de la population active s'élève à 13 p. 100, et ces personnes représentent 14,5 p. 100 de la fonction publique.

La présidente : Vos résultats sont donc supérieurs, n'est-ce pas? Mais ces données datent de 2011, alors il ne faut pas trop se réjouir, mais au moins, elles ne datent pas de 2006, ce qui me faisait bondir. J'étais présidente du Comité des droits de la personne auparavant, et nous nous sommes beaucoup penchés sur cette question.

On diversity, do you encourage people to apply for jobs? For example, one of the things that really bothers me on people with disability is often we have bigger numbers, but it's because people like me have become disabled on the job, and it's not because they were encouraged to apply. I'm really anxious to know, especially for disabled people — I'm now sick at work, so I'm disabled, but I wasn't when I came here. It may be difficult for you to tell, but how are you encouraging disabled people?

Ms. Roy: You are right; disability tends to increase with age, so we have targeted outreach activities for persons with disabilities. We may have some examples.

Mr. McSheffrey: We have conducted over 100 events so far this year targeted specifically to employment equity groups. A good number of those were towards persons with disabilities. As one example, we have gone out to universities — Concordia University — and held information sessions with students with disabilities to talk about what's required to enter into the public service, make them aware of their right to an accommodation and the steps involved in applying in the process. We have had a number of other events like this, career fairs and so on, where we're looking specifically to target that group and other designated groups.

The Chair: That's very useful.

Senator Tannas may not agree, but we semi-agreed that one of the groups that we would add to our diversity study was veterans.

Senator Tannas: Yes.

The Chair: Mr. Zerr will tell you; we just had a veterans meeting, and I was asking them about how we are encouraging people to join the federal public service. Mr. Zerr may correct me, but I understood them to say that maybe more brochures, maybe more awareness. Are you looking at doing more? We certainly are going to, and if we can learn from you, what are you doing to encourage veterans to join the public service?

Mr. Zerr: As Tim mentioned, the fact that we have navigators on board I think has been a very positive step.

The Chair: So you were at the meeting. Are these navigators different from what Mr. Parent was talking about or the same?

Mr. Zerr: They are internal to our commission.

The Chair: Mr. Parent, the Veterans Ombudsman, was speaking about navigators. This is within the commission and this was navigators for the veterans outside.

En ce qui concerne la diversité, est-ce que vous encouragez les gens à saisir les occasions d'emploi qui sont offertes? Par exemple, ce qui me dérange un peu dans le cas des personnes handicapées, c'est que souvent nous avons des chiffres plus élevés, mais c'est parce que les gens sont devenus handicapés alors qu'ils travaillaient et ils n'ont pas été encouragés à postuler à un emploi. Je m'intéresse énormément à la situation des personnes handicapées — je suis tombée malade au travail, alors je suis maintenant considérée comme une personne handicapée, mais je ne l'étais pas à mon arrivée ici. Ce sera peut-être difficile pour vous de répondre à ma question, mais comment encouragez-vous les personnes handicapées?

Mme Roy : Vous avez raison; les handicaps augmentent souvent avec l'âge, alors nous menons des activités de sensibilisation qui ciblent les personnes handicapées. Nous avons peut-être quelques exemples.

M. McSheffrey : Nous avons mené plus de 100 événements jusqu'à présent cette année qui s'adressaient précisément aux groupes visés par l'équité en matière d'emploi. Bon nombre d'entre eux visaient les personnes handicapées. Par exemple, nous sommes allés dans les universités — l'Université Concordia — et nous avons tenu des séances d'information à l'intention des étudiants handicapés pour les informer des possibilités d'emploi au sein de la fonction publique, de leur droit à des mesures d'adaptation et des diverses étapes du processus de demande d'emploi. Nous avons organisé un certain nombre d'autres événements comme celui-ci, des salons de l'emploi et ainsi de suite, où nous ciblions ce groupe et d'autres groupes désignés.

La présidente : C'est très utile.

Le sénateur Tannas ne sera peut-être pas d'accord, mais nous nous sommes en quelque sorte entendus pour ajouter les anciens combattants à notre étude sur la diversité.

Le sénateur Tannas : Oui.

La présidente : M. Zerr vous le dira. Nous venons d'avoir une rencontre avec des anciens combattants, et je leur ai demandé comment nous pouvons encourager les gens à se joindre à la fonction publique fédérale. M. Zerr peut me corriger si j'ai tort, mais je crois qu'ils ont dit que plus de brochures et de sensibilisation pourraient être des solutions. Prévoyez-vous prendre plus de mesures? Nous comptons certainement le faire, et si nous pouvons tirer profit de votre expérience, que faites-vous pour encourager les anciens combattants à se joindre à la fonction publique?

M. Zerr : Comme Tim l'a mentionné, le fait que nous avons des guides est, à mon avis, une bonne chose.

La présidente : Vous étiez donc à la réunion. Ces guides sont-ils différents de ce dont M. Parent parlait, ou sont-ils les mêmes?

M. Zerr : Ils font partie de notre commission.

La présidente : Monsieur Parent, l'ombudsman des vétérans a parlé de guides. C'est au sein de la commission et il s'agissait de guides pour les anciens combattants à l'externe.

Mr. Zerr: They are there to help people become accustomed to the whole culture of applying to a public service position, which is quite a daunting process when you have had no experience in it. A lot of veterans come out of their service, and if they are medically released, they have health issues and other challenges that could impact their ability to understand the culture and the language of the public service, and they need assistance.

So we do that internally within the Public Service Commission, but Veterans Affairs itself has set up a whole unit as well to assist veterans in the transition from military service to a public service or a non-public service career. Part of that is to take what they've learned and what their experience has been in the military and to convert that into language that resonates with hiring managers.

If I was a sergeant leading a platoon, I have a whole bunch of leadership qualities, but I don't know how to necessarily put that in a CV. Veterans Affairs will help them write that out and prepare a CV. They'll look at job postings, the essential qualifications and what you've got in terms of experience, and figure out a way to translate your military experience into language that a hiring manager in the public service will understand and think, "Oh, that guy is actually qualified or could be qualified for this position, and he certainly seems to meet the screening criteria, so I'm going to screen him in and interview him." That's a really positive thing as well, whereas before they were pretty much left to their own devices to figure this out on their own. There's a lot of assistance now to help with that transition.

The Chair: It's not for this committee, but could you provide this to us anyway if you don't mind? We are looking for how we can encourage veterans and what recommendations we can make within our own structure.

Mr. Pettipas: Maybe I could add one thing there. The human resources continuum has so many shared roles in the public service, and so there are very few things we do by ourselves. We work in partnership with a lot of central agency partners and organizations.

As Geoff mentioned, Veterans Affairs Canada is putting a lot of energy into a veterans hiring push and doing a lot of the thinking and forward looks on how we promote and attract.

But in terms of some of the things that we look at in addition to this role we are playing on some of the components with the navigators — and this may be something to reflect on — is that it's also in thinking through how you design and advertise the qualifications. We often default to referring to recent experience of a nature that is only garnered in the public service, and it's not purposeful in nature. Sometimes it's just stepping back to say, "Let's ensure we're not inadvertently screening out people who, in

M. Zerr : Ils sont là pour aider les gens à se familiariser à la façon de postuler un poste de la fonction publique, ce qui est un processus intimidant lorsque vous ne l'avez jamais fait. De nombreux anciens combattants terminent leur service, et s'ils sont libérés pour des raisons médicales, ils souffrent de problèmes de santé et d'autres troubles qui pourraient avoir une incidence sur leur capacité de comprendre la culture et le langage de la fonction publique, et ils ont besoin d'aide.

Nous leur offrons cette aide au sein de la Commission de la fonction publique, mais Anciens Combattants a mis sur pied une unité pour venir en aide aux anciens combattants dans la transition entre le service militaire et une carrière dans la fonction publique ou à l'extérieur de la fonction publique. Il faut en partie établir les connaissances et l'expérience qu'ils ont acquises dans l'armée et les faire connaître aux gestionnaires chargés de l'embauche.

Si j'étais un sergent qui dirige un peloton, je dispose de toutes sortes de qualités de leadership, mais je ne sais pas forcément comment les présenter dans un curriculum vitae. Anciens Combattants aidera ces vétérans à rédiger et à préparer un curriculum vitae. Les responsables examineront les offres d'emploi, les qualifications requises et votre expérience, et trouveront un moyen de présenter votre expérience militaire de manière à ce qu'un gestionnaire chargé de l'embauche dans la fonction publique se dira : « Ce type est ou pourrait être qualifié pour ce poste, et il semble certainement répondre aux critères de sélection, alors je vais lui faire passer une entrevue. » C'est une très bonne chose, car ces anciens combattants devaient auparavant se débrouiller seuls. On offre beaucoup d'aide désormais pour les aider à faire cette transition.

La présidente : Ce n'est pas pour ce comité, mais pourriez-vous nous fournir ces éléments d'information, s'il vous plaît? Nous essayons de déterminer des façons d'encourager les anciens combattants et des recommandations que nous pouvons faire au sein de notre structure.

M. Pettipas : Je peux peut-être ajouter quelque chose. Le continuum de services en matière de ressources humaines a de nombreux rôles partagés dans la fonction publique, si bien qu'il y a très peu de rôles que nous assumons seuls. Nous travaillons en partenariat avec un grand nombre de partenaires et d'organismes centraux.

Comme Geoff l'a mentionné, Anciens Combattants Canada consacre beaucoup d'efforts pour encourager l'embauche d'anciens combattants et pour trouver des moyens de promouvoir cette embauche.

Mais pour ce qui est de certaines mesures que nous prenons outre le rôle que nous assumons en tant que guides — et c'est peut-être quelque chose à examiner —, il faut également réfléchir à la façon de présenter les qualifications. Nous faisons souvent référence, par défaut, à des expériences récentes dans la fonction publique, et ce n'est pas intentionnel. Il s'agit parfois seulement de dire : « Assurons-nous de ne pas involontairement écarter des gens, dans certaines circonstances, qui ont une vaste expérience

certain instances, have deep experience that is not that exact nature, but perhaps it would be adequate for meeting the qualifications of the position.” Sometimes it’s things as simple as that, I think, as well.

The Chair: One of the things that I found frustrating when looking at this, and Dan and I were on this forever when he was the Clerk of the Human Rights Committee, is that decisions, or the act, are central. Decisions are made centrally, and yet it’s the deputies who have the responsibility to hire. We also had one recommendation in a Senate report that maybe the deputy should get a bonus if they meet the diversity targets. It didn’t come up and it wasn’t accepted.

My challenge is that I’m not so much saying, “As the hiring happens, the numbers happen,” but we still don’t have a deputy of colour. Maybe that has changed in the last few months. I know we have one deputy minister who is Aboriginal.

What I’m saying is we’re not into numbers at this point. What I’m saying is you may have some, especially women, because we have a lot of women in the bottom ranks, but how are they being encouraged? Is there a sense of giving them mentorship? Is there a sense of how to apply for applications?

Let me give you an example. For me, as a young, woman lawyer, the partners in my firm didn’t see it necessary to mentor me. They mentored my colleagues who were around me. We were a pool of 12, and every partner took on one to mentor. I always have this theory that to get an education — I got my law degree — is number one, but I don’t get very far if I don’t get the experience, like the files you get, who mentors you, where you are placed and the kinds of things you do.

That’s where I think that women and other diverse groups fall. I’m going to talk to you about “merit-based” in a minute. It’s not that they don’t have the education and the experience; it’s who is mentoring them through the processes. Could we learn from you as to how you are doing it?

Mr. Pettipas: I think there are a couple of things we could share with you. One is that I think, first and foremost, we are seeing an increased interest and appetite across organizations, at least from the role we play in terms of seeking advice around a lot of these issues, which I think is a very positive sign that people are engaged and taking this seriously.

I think collectively we need to leverage surveys and understand how our staffing system is functioning at all times, not from strictly a numbers perspective, but understanding what the rhythm is within the organization. That’s a big part of where we went with our new direction of staffing. We moved away from static reporting to actually saying that our expectation is that you understand how your staffing system is functioning as a living

qui ne correspond pas forcément à celle recherchée, mais qui répondrait aux qualifications exigées pour le poste. » Je pense que c’est parfois aussi simple que cela.

La présidente : Ce que je trouve frustrant entre autres, et Dan et moi avons examiné longuement la question lorsque j’étais la greffière du Comité des droits de la personne, c’est que les décisions, ou la loi, sont essentielles. Les décisions sont prises de façon centralisée et pourtant, ce sont les administrateurs qui ont la responsabilité d’embaucher. Un rapport du Sénat a également formulé la recommandation selon laquelle l’administrateur général devrait peut-être obtenir une prime s’il atteint les objectifs en matière de diversité. La recommandation n’a pas été soulevée ou acceptée.

Je ne dis pas : « On atteint les cibles en embauchant », mais nous n’avons toujours pas d’administrateurs généraux issus d’une minorité visible. La situation a peut-être changé au cours des derniers mois. Je sais que nous avons un sous-ministre qui est autochtone.

Ce que je dis, c’est que nous ne tenons pas compte des chiffres pour l’instant. Nous avons une certaine diversité, notamment un grand nombre de femmes qui occupent des postes aux échelons inférieurs, mais comment les encourage-t-on? Est-ce que nous leur offrons du mentorat? Est-ce que nous leur apprenons comment présenter leur candidature?

Permettez-moi de vous donner un exemple. En tant que jeune avocate, les partenaires dans mon cabinet n’ont pas jugé nécessaire de m’encadrer. Ils ont offert du mentorat à mes collègues. Nous étions 12, et chaque partenaire a choisi d’encadrer un employé. J’ai toujours eu pour théorie que je devais en priorité m’instruire — j’ai obtenu mon diplôme en droit —, mais je n’irai pas très loin si je n’acquies pas de l’expérience, dans le cadre de causes à défendre, de mentorat, de fonctions que l’on occupe et du travail que l’on fait.

Je pense que les femmes et d’autres groupes appartiennent à une certaine catégorie. Je vais vous parler du système « axé sur le mérite » dans un instant. Ce n’est pas que ces gens n’ont pas l’éducation ou l’expérience voulues. Ce sont les gens qui les ont encadrés en cours de route. Pourriez-vous nous dire comment vous vous y prenez?

M. Pettipas : Il y a quelques points dont nous pourrions vous faire part. Nous constatons, dans un premier temps, un intérêt accru et une volonté dans les organismes, à tout le moins en ce qui a trait au rôle que nous jouons pour obtenir des conseils sur un grand nombre de ces questions, et je pense que c’est un signe très encourageant que les gens prennent au sérieux.

Je pense que nous devons collectivement miser sur des sondages et comprendre comment notre système de dotation fonctionne en tout temps, pas seulement d’un point de vue des chiffres, mais pour prendre le pouls de l’organisation. C’est une grande partie de la nouvelle orientation que nous prenons à l’égard de la dotation. Nous avons abandonné les rapports statiques pour dire que nous nous attendons à ce que vous

system in the perception of those who live within your organization or who are attempting to come within your organization.

On the second component, in terms of the ways and means to provide support, I may ask Robert to touch on one of the areas where we actually do something very similar to that, which is in some of our executive counselling services.

Mr. McSheffrey: We have an area of the commission, our executive counselling services, that's set up to provide exactly the kind of coaching and support that you're talking about. It's very much focused on senior managerial and leadership levels.

Geoff was talking earlier about how members of the forces often aren't all that great at packaging their experience and their expertise for public service jobs.

What we have found among a number of the designated groups, including women, is that once they are ready to leave their professional and technical ranks behind and join the leadership cadre, they aren't necessarily as test-savvy as other groups. They are not necessarily as exposed to what it means to be part of an executive selection board, what the expectations are of an executive selection board and how to package their leadership competencies to speak to what other individuals might be looking for in terms of leadership.

We've got services where we join the expertise of experts in assessment with retired senior public servants who were former ADMs, former directors general and former senior leaders in the public service, and they will provide coaching services for women and Aboriginals, and so on, on how best to capture your experience and express your competencies so that we're levelling the playing field in terms of communicating effectively with people across the table in the middle of a selection process.

The Chair: I know there is an executive program in B.C., because I see them on the plane often. What is it, accelerated?

Mr. Pettipas: It used to be the Accelerated Executive Development Program.

The Chair: That's different from what you're talking about.

Mr. Pettipas: This is different. This is more targeted.

The Chair: That's different. Here, anybody can go for coaching. For that, you have to be selected, right?

I was talking about mentorship in the sense of encouraging people to apply, and you were talking about coaching. Has a mentorship program been set up?

Mr. McSheffrey: Not within the public service.

Mr. Pettipas: Yes.

comprenez comment notre système de dotation fonctionne en tant que système vivant dans la perception de ceux qui évoluent dans votre organisation ou qui essaient de se joindre à votre organisation.

Deuxièmement, en ce qui concerne la façon d'offrir du soutien, je vais peut-être demander à Robert d'aborder l'un des secteurs où nous faisons quelque chose de très semblable dans certains de nos services de counselling aux cadres de direction.

M. McSheffrey : Nous avons une section de la commission, nos services de counselling aux cadres de direction, qui est conçue exactement pour offrir l'encadrement et le soutien dont vous parlez. Ces services sont destinés aux cadres et aux dirigeants.

Geoff a parlé plus tôt de la façon dont les membres des forces ont souvent du mal à mettre de l'avant leur expérience et leur expertise pour des emplois dans la fonction publique.

Dans un certain nombre de groupes désignés, y compris les femmes, nous avons découvert qu'une fois que les gens sont prêts à quitter leur carrière professionnelle pour occuper des postes de cadre, ils ne sont pas forcément aussi doués pour réussir les examens que d'autres groupes. Ils n'en savent pas autant au sujet du comité de sélection des cadres supérieurs, des attentes et de la façon de mettre de l'avant leurs compétences en leadership recherchées.

Nous avons des services où nous combinons le savoir-faire d'experts et de hauts fonctionnaires à la retraite, qui sont d'anciens sous-ministres adjoints, directeurs généraux et cadres dans la fonction publique. Ils fourniront des services d'encadrement aux femmes et aux Autochtones, notamment, pour leur enseigner comment mettre de l'avant leur expérience et leurs compétences afin que nous puissions égaliser les chances et communiquer efficacement les compétences des gens dans le cadre d'un processus de sélection.

La présidente : Je sais qu'il y a un programme pour cadres supérieurs en Colombie-Britannique, car je vois souvent ces cadres dans l'avion. De quoi s'agit-il, est-ce un programme accéléré?

M. Pettipas : C'était autrefois le Programme de perfectionnement accéléré des cadres supérieurs.

La présidente : C'est différent de ce dont vous parlez.

M. Pettipas : C'est différent. C'est plus ciblé.

La présidente : C'est différent. Tout le monde ici pourrait être encadré. Il faut être sélectionné, n'est-ce pas?

Je parlais de mentorat au sens d'encourager les gens à présenter leur candidature, et vous parliez d'encadrement. Un programme de mentorat a-t-il été mis sur pied?

M. McSheffrey : Pas au sein de la fonction publique.

M. Pettipas : Oui.

The Chair: I have a real challenge. All my life I have heard it has to be merit-based, and to me, in court, that means the four or five groups we are talking about are not merit. They don't merit the job. They are not smart enough. You know that I'm going to the extreme. I don't mean that, but it's always that we can't find the most competent person. It always used to happen with women: "Show us a woman; we would love to hire a woman, but we can't find merit-based women or competent women to do the job."

I'm always worried that in a merit-based system there is a subjective and an objective. I liked your explanation when you talked about where everybody has the same applications and the same testing. I was pleased to hear that. I really appreciated that.

But after that stage, it gets to the next stage, and what I hear from my community in B.C. is that's when there is a drop-off rate. Many, many apply. I used to have those figures in my head when we were doing the study, but the drop-off rate happens after. They get to that stage and they get the marks, but then it's not enough. "Am I wrong? What happened?" That's when the subjective comes in. It's not all objective, right? There is an interview stage.

Mr. McSheffrey: That's where I think we have a role to play in terms of training and outreach. The Public Service Commission does information sessions and webinars and makes various guides available to individuals, as I mentioned earlier.

We're looking to train people on bias. There was an earlier question on unconscious bias, and we know that that can be a real issue. People have certain halos in mind that they are barely aware of, and they want to hire, whether they are conscious of it or not, people who tend to be like themselves. The more that we can make individuals aware of these rating errors and unconscious biases, the better off we will be.

We also offer training on structured interviews and how to do effective interviews. The more that we can have standardized interviews that are scored in a standardized way according to a rating guide, which is something we strongly encourage, I think we will chip away at these sources of bias bit by bit. That's what we're trying to do through sharing best practices, through workshops, webinars and that kind of thing.

The Chair: I come from B.C., and one of the challenges people in the public service have is not enough French training. To go higher up the ranks, you need French training. But the second thing is that there is not enough French training provided in my province. If you were in Ottawa — I'm exaggerating, I'm sure — you can easily get two years of training in French because the

La présidente : J'ai un problème. Toute ma vie, j'ai entendu dire que ce doit être axé sur le mérite et, pour moi, en cour, cela signifie que les quatre ou cinq groupes dont nous parlons ne sont pas axés sur le mérite. Ils ne méritent pas l'emploi. Ils ne sont pas assez brillants. Vous savez que je parle de cas extrêmes. Je ne pense pas ce que je dis, mais c'est toujours parce que nous n'arrivons pas à trouver la personne la plus compétente. C'était toujours ce qui arrivait avec les femmes : « Présentez-nous une femme; nous adorerions embaucher une femme, mais nous n'arrivons pas à trouver des femmes qui méritent l'emploi ou qui sont compétentes pour occuper le poste. »

Mon inquiétude, c'est que dans le cadre d'un système axé sur le mérite, il y a un critère subjectif et un critère objectif. J'ai aimé votre explication lorsque vous avez parlé d'une situation où tout le monde présente la même candidature et est assujéti aux mêmes tests. J'ai été ravi d'entendre cela. Je vous en suis très reconnaissante.

Mais après cette étape-là, on passe à l'étape suivante, et les membres de ma communauté en Colombie-Britannique me disent que c'est à ce moment-là qu'il y a un taux d'échec. Bien des gens présentent leur candidature. Je connaissais autrefois ces chiffres de mémoire lorsque nous réalisons l'étude, mais le taux d'échec arrive plus tard. Les candidats réussissent, mais ce n'est pas suffisant. Ils se demandent : « Est-ce que j'ai fait erreur? Que s'est-il passé? » C'est à ce moment-là que le critère subjectif entre en ligne de compte. Le processus n'est pas entièrement objectif, n'est-ce pas? Il y a l'entrevue.

M. McSheffrey : C'est là où je pense que nous avons un rôle à jouer en matière de formation et de sensibilisation. La Commission de la fonction publique tient des séances d'information et des webinaires et produit divers guides, comme je l'ai mentionné plus tôt.

Nous envisageons de former les gens sur les préjugés. Une question a été posée plus tôt sur les préjugés inconscients, et nous savons que ce peut être un vrai problème. Les gens ont des idées préconçues dont ils sont à peine conscients, et ils veulent embaucher des gens, en connaissance de cause ou non, qui leur ressemblent. Plus nous pouvons informer les gens de ces erreurs de notation et de ces préjugés inconscients, mieux ce sera.

Nous offrons également de la formation sur les entrevues structurées et sur la façon de mener des entrevues efficaces. Plus nous pouvons avoir des entrevues standardisées qui suivent un guide de notation, ce que nous encourageons fortement, plus nous pourrions éliminer graduellement les préjugés. C'est ce que nous essayons de faire par l'entremise d'échange de pratiques exemplaires, d'ateliers, de webinaires et de mesures de ce genre.

La présidente : Je viens de la Colombie-Britannique, et l'un des défis auxquels sont confrontés les gens dans la fonction publique, c'est qu'ils n'ont pas reçu suffisamment de cours de français. Pour gravir les échelons, vous devez avoir une formation linguistique en français. Mais il y a un manque de formation linguistique en français dans ma province. Si vous êtes à Ottawa — j'exagère

monies come from the department where you are working. There's not the enthusiasm in B.C. to send somebody off for two years of French training.

I think this is part of being merit-based. In my province, people are not able to have your jobs because they don't have the merit or the competency in French. Do you know what I'm trying to say? How are you addressing that?

Mr. McSheffrey: We're not responsible for language training.

The Chair: I know that. But you still have to look at —

Mr. McSheffrey: Yes, at least in terms of performance of designated groups on our language tests, that is something that we watch and monitor very carefully.

The Chair: That's what I'm interested in. How are you addressing that?

Mr. McSheffrey: We do continuous monitoring of our standardized tests, and that includes our second language evaluation tools for reading, writing and oral proficiency. We look at how the groups do on each of these tests, and we go right down to the item level. Are there some questions that don't work with visible minority groups? Are there some questions that people who self-identify as having a disability seem to be scoring poorly on? And we will eliminate those questions and tweak our tests.

Most recently, we have done a monitoring on our test of reading and found that all groups are performing effectively, that the tool is valid and reliable. We saw some small differences for Aboriginals on the French test, at the highest level of the French test. We have taken note of the fact that that's consistent with latest census data where Aboriginals self-identify as not being quite as bilingual on the French side as other Canadians. But apart from that, designated groups are doing quite well on these tools. That's a different answer than the regional question that you're asking, and I know that.

The Chair: Anyway, that is my pet peeve.

Senator Tannas: Let me ask you just a question, and this may be my own towering ignorance; I suspect it is. In each one of your jobs, is the requirement there for you to speak both languages?

Mr. Pettipas: It certainly is in mine.

Senator Tannas: Why?

Mr. Zerr: All executive positions.

Senator Tannas: You're joking.

The Chair: Yes, that's why B.C. or your province can never come here, or rarely.

sûrement —, vous pouvez facilement recevoir deux années de cours de français payés par le ministère pour lequel vous travaillez. Il n'y a pas cet intérêt en Colombie-Britannique de payer des cours de français aux gens pendant deux ans.

Je pense que cela fait partie d'un système axé sur le mérite. Dans ma province, les gens ne peuvent pas occuper vos postes car ils n'ont pas les compétences en français. Comprenez-vous ce que j'essaie de dire? Comment réglez-vous cette question?

M. McSheffrey : Nous ne sommes pas responsables de la formation linguistique.

La présidente : Je le sais. Mais vous devez quand même examiner...

M. McSheffrey : Oui, au moins pour ce qui est du rendement des groupes désignés aux tests linguistiques, c'est ce que nous surveillons très soigneusement.

La présidente : C'est ce que je voulais savoir. Comment réglez-vous cette question?

M. McSheffrey : Nous assurons une surveillance continue de nos tests standardisés, ce qui comprend nos outils d'évaluation de langue seconde en lecture, en écriture et en compétence orale. Nous examinons comment les groupes réussissent à chacun de ces tests, et nous en examinons chaque élément. Y a-t-il des questions qui ne fonctionnent pas avec les groupes de minorités visibles? Y a-t-il des questions pour lesquelles les gens qui s'identifient comme ayant une invalidité obtiennent une faible note? Nous retirerons ces questions et modifierons nos tests.

Plus récemment, nous avons évalué notre test de lecture et avons découvert que tous les groupes obtiennent de bons résultats, que l'outil est valide et fiable. Nous avons vu de petites différences pour les Autochtones au test de français. Nous avons pris note du fait que cela concorde avec les données du dernier recensement où des Autochtones ont déclaré ne pas être aussi bilingues que d'autres Canadiens. À part cela, des groupes désignés réussissent très bien à ces tests. C'est une réponse différente de celle à la question régionale que vous posez, et j'en suis conscient.

La présidente : Quoi qu'il en soit, c'est ma bête noire.

Le sénateur Tannas : Permettez-moi de vous poser une question, et c'est sans doute en raison de ma grande ignorance. Dans tous les emplois que vous avez occupés, devez-vous parler les deux langues?

M. Pettipas : C'est une exigence dans mon travail.

Le sénateur Tannas : Pourquoi?

M. Zerr : C'est une exigence dans tous les postes de direction.

Le sénateur Tannas : Vous plaisantez.

La présidente : Oui, et c'est pourquoi les gens de la Colombie-Britannique ou de votre province peuvent jamais ou rarement venir ici.

Senator Tannas: That's a whole other — I had no idea. That's crazy. That is absolutely nuts.

The Chair: And in our provinces they don't provide it, so they cannot come —

Senator Tannas: Well, that's the other side of it. It's not available.

The Chair: I have so many people who are contacting me saying, "I cannot go to Ottawa because they will not give me French," and if they were here — I mean, you know this. This is very unfair.

Senator Tannas: Wouldn't it make sense to say to somebody, "You've got the merit but you don't have the language. If you want to come to Ottawa, you come here for two years in the role, and it's a condition of the employment that at X day you pass the test, and if you don't then you get to go back to Vancouver, but if you do, then you're fine." I'm actually floored. I didn't realize it was that pervasive.

The Chair: That is for everybody, but it's not provided because it comes out of the department's budget. Official language training comes out of that particular department's budget, and it depends on the goodwill of the department head if he wants to give up that budget.

That's another issue, and this is something I have to get off my chest every time, because I come from B.C.

Senator Tannas: Well, you've got it on my chest now.

The Chair: So we're going to work together.

Mr. Zerr: Some positions are identified as non-imperative for language requirements. Other positions are identified as imperative, so they have to meet that language requirement upon appointment. But for non-imperative positions, someone can come in and they have a two-year window to meet the language requirement, and that can be extended for another two years. So there's a four-year window.

The Chair: Yes, there is.

Mr. Zerr: And the expectation isn't any different if you're in Ottawa or Vancouver. The employee has to commit to learning the language through whatever support the department can provide. And you're right; there are budget challenges everywhere, including here in Ottawa.

We have put together an approach inside the commission where we have a language instructor in both French and English on staff, and people can sign up for non-statutory language training to help. A lot of employees take night classes, off-hours, even here in Ottawa, to brush up on their skills.

For people who can't meet that window of time for the language requirement in the non-imperative positions, if there's a medical reason, they can ask for an exclusion from the

Le sénateur Tannas : C'est complètement différent — je n'avais aucune idée. C'est absurde. C'est complètement insensé.

La présidente : Et dans nos provinces, ce n'est pas une exigence, alors les gens ne peuvent pas venir...

Le sénateur Tannas : Eh bien, c'est un autre aspect. Ce n'est pas disponible.

La présidente : De nombreuses personnes communiquent avec moi et me disent : « Je ne peux pas aller à Ottawa car je ne parle pas français, » et s'ils étaient ici... Vous savez ce qu'il en est. C'est très injuste.

Le sénateur Tannas : Ne serait-il pas logique de dire à quelqu'un, « Vous avez les compétences, mais vous ne répondez pas aux critères linguistiques. Si vous voulez venir à Ottawa, vous pouvez occuper un poste pendant deux ans, et vous devez passer le test après un certain temps. Si vous échouez le test, alors vous devrez retourner à Vancouver. Je suis estomaqué. J'ignorais que c'était aussi insidieux.

La présidente : C'est pour tout le monde, mais la formation est offerte à même le budget du ministère. La formation en langues officielles est offerte aux gens à même le budget du ministère, et il revient au ministère de décider s'il veut renoncer à cet argent.

C'est une autre question, et il fallait que j'en parle, car je viens de la Colombie-Britannique.

Le sénateur Tannas : Eh bien, vous l'avez fait maintenant.

La présidente : Nous allons donc travailler ensemble.

M. Zerr : Il y a certains postes où les exigences linguistiques ne sont pas obligatoires. Pour d'autres postes, elles le sont, alors les candidats doivent satisfaire à ces exigences au moment de leur nomination. Mais pour celles où elles ne sont pas obligatoires, une personne peut être embauchée et elle disposera de deux ans pour satisfaire aux exigences linguistiques, et cette période peut être prolongée de deux autres années. Il y a donc un délai de quatre ans.

La présidente : C'est vrai.

M. Zerr : Que vous soyez à Ottawa ou à Vancouver, les attentes ne sont pas différentes. L'employé doit s'engager à apprendre sa langue seconde grâce à l'ensemble du soutien que le ministère peut lui offrir. Et vous avez raison de dire qu'il y a des contraintes budgétaires partout, même ici à Ottawa.

Nous avons créé une structure au sein de la commission de sorte qu'un professeur de langue française ou anglaise est embauché, puis que les employés peuvent s'inscrire à une formation linguistique non obligatoire pour les aider à apprendre. Beaucoup d'employés suivent des cours du soir après les heures normales de travail pour rafraîchir leurs compétences, même à Ottawa.

Dans le cas des employés de postes au bilinguisme non impératif qui n'arrivent pas à satisfaire l'exigence linguistique dans le délai imparti, ils peuvent demander une exemption si le

requirement. So there is a process to accommodate people who have a legitimate medical reason. It could be a learning disability; it could be hearing. There are all kinds of different reasons why someone might not be able to learn a second language. They can apply for an exemption, and that can be considered.

The Chair: I promise that before I leave the Senate that geographic imbalance is going to stop, because it really bothers me. I am really angry about it.

But having said all this, the reason we wanted to meet with you is we want to learn from you. I'm really impressed by these figures from a few years ago, so you have done a good job. You may want to provide that for us.

What lessons can we learn from you on what you are doing to encourage the four groups? I'll say five. You have mentioned some, Mr. McSheffrey, but what are some best practices that we in the Senate can learn from you that we may want to implement here?

Mr. Pettipas: We have increasingly recognized that sometimes when we're just focused on listening to our users, we're actually making adjustments that are benefiting not just employment equity groups but also creating a more inclusive model. We have recently made significant changes to the student application process for jobs in government. It was a very lengthy, challenging application process to find your way through. It is significantly less lengthy and less problematic today than it was two months ago.

One of the things I wanted to share is that we have increasingly turned our attention to talking to our users, whoever they may be across the country, and letting them help design how an application process best works for them. And what we're finding is that a high tide raises all boats in some very large effect.

We're increasingly shifting a lot of our energy from looking at the core requirements on the policy side, and creating more space for hiring managers and HR professionals to then not put their minds to "What are all the little boxes I need to tick?" but to create a space to say, "How do I live in a values-based staffing system?" It's to allow them to consume advice — some of the things that Robert was talking about — putting our energy into not just on the rules but a lot more on the advice and the approaches to assessment.

Assessment matters, as you mentioned earlier, and we have substantive expertise in that particular area. We have recognized that our best model is to share that. We would be happy to share as much of that as we can with your organization. We recognize with smaller organizations that we needed to spend less time watching over them and more time helping them to be successful in these areas.

manquement est attribuable à une raison médicale. Il y a donc un processus en place pour répondre aux besoins des personnes dont l'apprentissage n'est pas possible pour une raison médicale légitime. Il peut s'agir d'une difficulté d'apprentissage ou d'un problème d'audition. En fait, toutes sortes de raisons peuvent expliquer qu'une personne est incapable d'apprendre une langue seconde. Ces employés peuvent alors demander une exemption, qui sera étudiée.

La présidente : Avant de quitter le Sénat, je vous promets de mettre un terme à ce déséquilibre géographique, car la situation me dérange vraiment. Elle me met vraiment en colère.

Cela étant dit, nous voulions vous rencontrer afin que vous nous appreniez des choses. Je suis vraiment impressionnée des chiffres qui remontent à quelques années, ce qui signifie que vous avez fait un excellent travail. Vous devriez nous les faire parvenir.

Quelles leçons pouvons-nous apprendre sur ce que vous faites pour encourager les quatre groupes? Je dirai qu'il y en a cinq. Vous avez mentionné quelques leçons, monsieur McSheffrey, mais quelles sont les pratiques exemplaires que le Sénat pourrait souhaiter reprendre?

M. Pettipas : Nous reconnaissons de plus en plus que, lorsque nous écoutons vraiment nos utilisateurs, nous pouvons apporter des ajustements qui profitent aux groupes d'équité en matière d'emploi, mais qui créent aussi un modèle plus inclusif. Nous avons récemment apporté des changements importants au processus de demande d'emploi étudiant au sein du gouvernement. C'était une procédure très longue et fort complexe dans laquelle il était difficile de se retrouver. C'est désormais considérablement moins long et moins problématique que ce ne l'était il y a deux mois.

L'une des choses que je voulais dire, c'est que nous prenons de plus en plus le temps de parler à nos utilisateurs au pays, quels qu'ils soient, et nous les invitons à nous aider à concevoir le meilleur processus de demande qui soit pour eux. Nous constatons alors qu'une marée haute soulève tous les bateaux et a une incidence notable.

Nous délaissions de plus en plus les exigences fondamentales sur le plan politique au profit d'une place accrue pour l'embauche de gestionnaires et de professionnels des ressources humaines qui ne doivent pas se demander quelles petites cases il faut cocher, mais plutôt créer un milieu où ils peuvent se demander comment intégrer un système de dotation basé sur les valeurs. L'objectif est de leur permettre de suivre des conseils — dont Robert parlait. Il faut s'attarder non seulement aux règles, mais surtout aux conseils et aux méthodes d'évaluation.

L'évaluation est importante, comme vous l'avez mentionné plus tôt, et nous sommes spécialistes de ce domaine particulier. Nous admettons que notre meilleur modèle consiste à partager notre expertise. Nous serions ravis de le faire autant que possible avec votre organisation. Dans le cas des petites organisations, nous avons constaté que nous devons consacrer moins de temps à les surveiller et plus de temps à les aider à réussir dans ces domaines.

With respect to employment equity and diversity more generally, we're focused on an inclusive process. That's really where we see the value proposition. We have positive measures in terms of supporting targeted, restricted area selection. A lot of the approach is identifying means to address gaps that may be identified in an organization at different levels on the cross-cuts you're referring to. We are increasingly spending a lot of time on developing a universal design to things we are doing to level the playing field for all who are involved.

Our outreach, we're finding, is not just making people aware, whether it's in high schools across the North or at universities in specific communities, whether it's employment equity groups or beyond. We're making sure they are aware of jobs and how to apply for them, but we're also learning what we're not doing right and making adjustments to our application processes or approaches to assessment.

I know it probably goes unsaid, but we're listening a lot more and being much more active with those that we want to employ in the future.

We're also recognizing that we need to get passive candidates. We need to go out and find people more than just expecting people to find their way through the labyrinth of applications to the federal public service.

Those are very thematic in a sense. I do appreciate the question because we hope we can do something like that.

The Chair: That's one of the reasons for this.

Mr. Pettipas: Yes.

Are there more targeted pieces you would like to add to that, Robert or Geoff.

Mr. Zerr: I think we are spending a lot of time and energy targeting our hiring managers as well. It's important not just to encourage the groups to apply but for the hiring managers to proactively consider what some of the barriers could be to those groups applying and to start addressing that stuff long before they even launch a process.

So over the last year, there has been a focus on plain language writing — it sounds so simple, yet it has such a big impact — culturally sensitive language and multiple formats. So can they apply not just sending their application through an email, but are there alternative ways for them to submit their application so that a person with a disability feels comfortable getting involved in that application process and knowing they have a mechanism to send their application in?

En ce qui concerne l'équité en matière d'emploi et la diversité de façon plus générale, nous mettons l'accent sur un processus inclusif. C'est vraiment là où réside la proposition de valeur. Nous avons des mesures positives qui soutiennent la détermination de zones ciblées et restreintes. Une grande partie de la démarche consiste à trouver des moyens de combler les lacunes qui peuvent être relevées à différents échelons d'une organisation, dans les coupures transversales auxquelles vous faites référence. Nous passons de plus en plus de temps à élaborer un modèle universel des mesures que nous prenons afin d'égaliser les règles du jeu pour tous les intervenants.

Nous constatons que notre effort de communication ne permet pas seulement de sensibiliser les gens, que ce soit dans les écoles secondaires du Nord, dans les universités de communautés spécifiques ou au sein de groupes d'équité en matière d'emploi ou d'autres groupes. Nous veillons aussi à ce que les gens soient au courant des emplois offerts et sachent comment soumettre leur candidature, puis nous découvrons nos lacunes et apportons des ajustements à nos processus de demande ou à nos méthodes d'évaluation.

Je sais que nous ne l'avons probablement pas dit, mais nous écoutons beaucoup plus ceux que nous voulons embaucher plus tard, et nous sommes beaucoup plus actifs auprès d'eux.

Nous reconnaissons également le besoin de cibler des candidats passifs. Nous devons donc aller à la rencontre des gens plutôt que d'attendre qu'ils s'y retrouvent dans le labyrinthe des demandes d'emploi à la fonction publique fédérale.

C'est très thématique, en quelque sorte. Je vous remercie de la question, car nous espérons pouvoir faire quelque chose de semblable.

La présidente : C'est une des raisons de notre étude.

M. Pettipas : C'est vrai.

Robert ou Geoff, avez-vous des précisions à apporter?

M. Zerr : Je pense que nous consacrons également beaucoup de temps et d'énergie à cibler nos gestionnaires chargés de l'embauche. Il est important non seulement d'encourager les groupes à postuler, mais aussi d'inciter les gestionnaires à envisager en amont les obstacles qui pourraient empêcher ces groupes de soumettre leur candidature. Il faut ensuite commencer à régler les problèmes avant même que le processus de recrutement ne soit lancé.

Au cours de la dernière année, nous avons pris le temps d'écrire en termes clairs — voilà qui semble fort simple, mais qui a toute une incidence — et dans un langage sensible à la culture, sur une multitude de formats. Les candidats peuvent donc soumettre leur candidature par courrier électronique, mais aussi d'autres façons, de sorte qu'une personne ayant une déficience sera à l'aise de se lancer dans le processus sachant qu'elle pourra envoyer sa demande.

Communications is a big one as well. We have heard a lot of examples where people apply to jobs, their application goes into a black hole and maybe eight months later someone contacts them, maybe they don't. So we're telling managers, be accountable for the hiring decisions that you make and for the processes that you run. Actively communicate how you're going to assess people. Tell them the criteria. Stay in touch with the candidates so that they know what's going on and people feel that they are part of the process and that they know who they can ask a question of or seek accommodation from.

Accommodation itself is very important as well. There's a lot that has to be done and a lot of varying types of accommodation that can be requested of hiring managers. They need to be sensitive to these types of questions that are coming in. They need to know how to handle them.

I'm sure Robert would agree that a lot of questions come in from public service managers to the psychology centre in terms of accommodation requests. How do they manage that and what can they do to make it better for candidates? We're trying to sensitize our management community to these issues long before they even launch a process so that it's not done on the fly. It becomes ingrained in the way they do their day-to-day work, and they own the accountability around how they are running a process.

Mr. Pettipas: And the last component we're being critical on is the accountability associated with the determination of a selection. If I can just talk about three quick areas, which I think you're probably well aware of but I think are baseline and still matter a lot.

One is if you want to hire into a diverse organization, you need diversity on your assessment boards. I think that's obviously an important component.

I think it's always worth considering this: Can you have multiple assessment tools to assess the same qualification, which in and of itself vets out some bias or potential for it.

Consulting employment equity groups in the development of your assessment models and tools is something that we're increasingly looking at. We're looking at our external application processes. We are absolutely going to be talking to all Canadians, but ensuring that we speak to the employment equity groups, as represented in different segments, to inform the development of it as we go along the path.

I know those are more standard in nature, but I think they should not be forgotten either.

The Chair: If you see anything, we're going to do this on a regular basis, so do send us information. We also don't want to hog it; we want to share with you something we have done really

La communication est aussi un volet important. Nous avons entendu de nombreux exemples de gens qui postulent pour un emploi, après quoi leur demande sombre dans un trou noir. Il arrive qu'un responsable communique avec ces personnes huit mois plus tard, et parfois non. Nous demandons donc aux gestionnaires d'assumer la responsabilité de leurs décisions d'embauche et de leurs procédures. Ils doivent clairement dire aux candidats comment ils vont les évaluer, et leur préciser les critères. Ils doivent rester en communication avec les candidats pour que ces gens sachent ce qui se passe, aient l'impression de faire partie du processus et sachent à qui ils peuvent poser leurs questions ou demander un accommodement.

D'ailleurs, les accommodements sont eux aussi fort importants. Il y a beaucoup à faire, et un grand nombre d'accommodements différents peuvent être demandés aux gestionnaires responsables de l'embauche. Les gestionnaires doivent être sensibles à ce genre de questions qui leur sont soumises. Ils doivent savoir comment les aborder.

Je suis persuadé que Robert conviendra qu'un grand nombre de questions soumises au centre de psychologie proviennent des gestionnaires de la fonction publique en ce qui concerne les demandes d'accommodement. Comment doivent-ils composer avec ces questions, et que peuvent-ils faire pour améliorer la situation des candidats? Nous essayons de sensibiliser notre équipe de gestion à ces enjeux bien avant qu'ils ne lancent même un processus, pour éviter qu'ils n'agissent à la hâte. Ces méthodes deviennent ancrées dans leur travail quotidien, et les gestionnaires se responsabilisent sur leur façon d'exécuter le processus.

M. Pettipas : Le dernier élément que nous trouvons indispensable, c'est la responsabilité associée à la détermination d'un choix. Si vous me le permettez, j'aimerais rapidement parler de trois volets, dont vous êtes probablement bien conscients, mais qui forment la base et importent encore beaucoup.

Tout d'abord, si vous souhaitez embaucher dans une organisation diversifiée, vos conseils d'évaluation doivent être diversifiés. Je pense que c'est évidemment un élément important.

Je pense qu'il faut toujours se demander s'il est possible d'avoir plusieurs outils pour évaluer une même qualification, ce qui est biaisé en soi ou pourrait l'être.

Nous cherchons de plus en plus à consulter des groupes d'équité en matière d'emploi pour l'élaboration des modèles et des outils d'évaluation. Nous nous penchons sur nos processus de demande externes. Nous allons assurément nous adresser à l'ensemble des Canadiens, mais nous devons veiller à échanger avec les groupes d'équité en matière d'emploi, qui sont représentés dans différents segments, afin d'éclairer nos travaux au fur et à mesure.

Je sais que ces éléments sont plutôt ordinaires, mais je pense qu'ils ne doivent pas non plus tomber dans l'oubli.

La présidente : Si vous voyez quoi que ce soit, n'hésitez pas à nous envoyer l'information puisque nous allons nous réunir régulièrement. Nous ne voulons pas non plus monopoliser

well here. In my 16 years here, a huge difference has been our page program. We have pages from across the country. I'm sure Mr. Presseau will gladly share with you how we have done it. We are all very proud. We still have a lot of work to do, but we have come a long way.

Senator Marshall: We are moving in the right direction.

The Chair: Yes, we are, and I truly believe that a very concerted effort happened to make it more geographic and representative of Canadians.

Senator Tannas, you had a question?

Senator Tannas: I did, but we got into it. Mine was going to be on official languages and what barriers that's presenting, if any, on achieving the goals of the various equity groups, but I think we had a good enough discussion.

Senator Marshall: I don't know what I missed when I was upstairs speaking. Did we cover the part where we are looking at hiring someone to take a look at our processes to see what we can do different?

Have you ever had an external group come in and review your processes?

Mr. Pettipas: Absolutely. Like an employment systems review model? Yes, we have, and I would say benefit from it in every way you can. An objective third party is usually quite beneficial. I think in some of the things we talked about, they'll find their own way, I would expect, but we learned lessons where we made improvements in some of our standardized tests as a result of what came back to us. You don't know what you don't know in many instances.

Senator Marshall: That's right. Someone tells you what you didn't know.

Mr. Pettipas: Yes.

Equally, on job advertisements, you would have an electronic application system. In a lot of those areas, your approaches to assessment, I'm sure you'll benefit, as we have.

Senator Marshall: Did you just select somebody or did you call for proposals? Or did you know there was an organization that specialized —

Mr. Pettipas: I have to be honest with you; I was not in the commission when that was undertaken, so I don't know the procurement model that was followed.

The Chair: Could you provide that for us?

Senator Marshall: I would be interested in seeing it, if there's something you can share with us, because we're looking at that now. We can always learn new things.

l'information; nous voulons vous faire part de quelque chose que nous avons très bien réussi. Au cours de mes 16 années au Sénat, notre programme de pages a joué un rôle déterminant. Nous avons eu des pages de partout au pays. Je suis persuadée que M. Presseau vous dira avec plaisir comment nous y sommes arrivés. Nous en sommes tous très fiers. Nous avons encore beaucoup de travail, mais nous avons fait d'énormes progrès.

La sénatrice Marshall : Nous sommes sur la bonne voie.

La présidente : C'est vrai, et je crois vraiment qu'un effort tout à fait concerté a permis d'améliorer la représentation géographique des Canadiens.

Sénéateur Tannas, avez-vous une question?

Le sénateur Tannas : J'en avais une, mais nous y avons répondu. La mienne allait porter sur les langues officielles et les barrières qu'elles représentent, le cas échéant, à la réalisation des objectifs des différents groupes d'équité, mais je pense que nous en avons suffisamment discuté.

La sénatrice Marshall : J'ignore ce que j'ai manqué pendant que je discutais à l'étage. Avons-nous parlé de recruter quelqu'un qui pourrait examiner nos pratiques et nous dire ce que nous pourrions faire différemment?

Avez-vous déjà commandé à un groupe externe de venir réviser vos procédures?

M. Pettipas : Tout à fait. Vous parlez d'un modèle d'examen des systèmes d'emploi? Nous l'avons bel et bien fait, et je dirais que nous en profitons de toutes les manières possibles. Un tiers objectif est généralement très utile. Je m'attends à ce qu'ils se retrouvent dans certaines des choses dont nous avons parlé, mais les commentaires qui nous ont été transmis nous ont permis de tirer des leçons et d'apporter des améliorations à certains de nos examens normalisés. Bien souvent, on ne sait pas ce qu'on ne connaît pas.

La sénatrice Marshall : C'est vrai. Quelqu'un vous a dit ce que vous ne saviez pas.

M. Pettipas : Oui.

De même, en ce qui concerne les offres d'emploi, vous disposez d'un système d'application électronique. Je suis persuadé que vous en profiteriez tout comme nous dans de nombreux domaines, ainsi que dans vos méthodes d'évaluation.

La sénatrice Marshall : Avez-vous simplement choisi quelqu'un, ou avez-vous lancé un appel de propositions? Connaissiez-vous une organisation spécialisée...

M. Pettipas : Je dois être honnête avec vous. Puisque je n'étais pas à la commission à ce moment, j'ignore quel modèle d'approvisionnement a été suivi.

La présidente : Pourriez-vous nous faire parvenir la réponse?

La sénatrice Marshall : Si vous pouvez nous envoyer quelque chose, je serais intéressée étant donné que nous sommes en train d'examiner la question. Nous pouvons toujours apprendre de nouvelles choses.

I am glad. I was very interested in listening to the Public Service Commission.

Senator Tannas: Yes. Thank you.

Senator Marshall: I knew that you knew something about this; I wasn't quite sure what.

The Chair: We may ask for more help before the end of our study. You have given us a lot of very positive information. This is now a subcommittee, so hopefully it will be on a regular basis and we can learn from you. We are all in the same boat trying to be representative of our country, so I want to thank you for agreeing readily to work with us, to be here, and we look forward to working with you. Thank you very much.

Mr. Pettipas: We remain available and appreciate the opportunity. Thank you.

The Chair: We will continue in camera.

(The committee continued in camera.)

OTTAWA, Wednesday, May 3, 2017

The Subcommittee on Diversity of the Standing Committee on Internal Economy, Budgets and Administration met this day at 3 p.m. for the consideration of financial and administrative matters, pursuant to rule 12-7(1).

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

[*Translation*]

The Chair: Honourable senators, I call this meeting of the Subcommittee on Diversity to order. The Standing Committee on Internal Economy, Budgets and Administration has given the subcommittee the mandate to examine the findings contained in the fifth report of the Senate Administration's Advisory Committee on Diversity and Accessibility and issues of diversity in the Senate workforce.

[*English*]

As part of our review, we have invited representatives of the Treasury Board of Canada Secretariat. Today we will hear from Carl Trottier, Assistant Deputy Minister, Governance, Planning and Policy Sector, Office of the Chief Human Resources Officer; and Margaret Van Amelsvoort-Thoms, Executive Director, People Management and Community Engagement, Governance, Planning and Policy Sector, Office of the Chief of Human Resources Officer.

I want to thank both of you for being here. As a subcommittee, we are very excited to do this work, but more importantly, we want to learn from your experiences. I understand that you have a presentation to make. Please go ahead.

Je suis contente. J'ai trouvé le témoignage des représentants de la Commission de la fonction publique fort intéressant.

Le sénateur Tannas : C'est vrai. Je vous remercie.

La sénatrice Marshall : Je savais que vous connaissiez quelque chose sur le sujet, mais j'ignorais quoi.

La présidente : Nous pourrions vous demander votre aide d'ici la fin de notre étude. Vous nous avez donné beaucoup d'informations très positives. Nous formons maintenant un sous-comité, et j'espère que nous nous réunirons régulièrement et pour apprendre de vous. Nous sommes tous dans le même bateau à essayer d'être représentatifs de notre pays. Je tiens donc à vous remercier d'avoir accepté volontiers de collaborer avec nous et d'être ici, et nous sommes impatients de travailler avec vous. Merci beaucoup.

M. Pettipas : Nous restons à votre disposition et vous remercions de cette occasion. Je vous remercie.

La présidente : Nous allons continuer à huis clos.

(La séance se poursuit à huis clos.)

OTTAWA, le mercredi 3 mai 2017

Le Sous-comité sur la diversité du Comité permanent de la régie interne, des budgets et de l'administration se réunit aujourd'hui, à 15 heures, pour procéder à l'étude des questions financières et administratives, conformément à l'article 12-7(1) du Règlement.

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

[*Français*]

La présidente : Honorables sénateurs, je déclare cette séance du Sous-comité de la diversité ouverte. Le sous-comité a reçu le mandat du Comité permanent de la régie interne, des budgets et de l'administration d'étudier les conclusions énoncées dans le cinquième rapport du Comité consultatif sur la diversité et l'accessibilité de l'administration du Sénat et les questions de diversité au sein de l'effectif du Sénat.

[*Traduction*]

Dans le cadre de notre examen, nous avons invité des représentants du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada à comparaître. Aujourd'hui, nous entendrons Carl Trottier, sous-ministre adjoint, Secteur de la gouvernance, de la planification et des politiques, Bureau de la dirigeante principale des ressources humaines, et Margaret Van Amelsvoort-Thoms, directrice générale, Gestion des personnes et engagement des collectivités, Secteur de la gouvernance, de la planification et des politiques, Bureau de la dirigeante principale des ressources humaines.

Je tiens à remercier nos deux témoins d'être ici aujourd'hui. Les membres de notre sous-comité sont très heureux d'entreprendre ce travail, mais nous trouvons qu'il est encore plus important d'apprendre de vos expériences. Je crois comprendre que vous livrez un exposé. Allez-y.

Carl Trotter, Assistant Deputy Minister, Governance, Planning and Policy Sector, Office of the Chief Human Resources Officer, Treasury Board of Canada Secretariat: Madam Chair, thank you for welcoming us here today to share some of the recruitment and retention programs and the best practices that we have been working on in the Government of Canada, in the core public administration, to promote a diverse workforce and inclusive workplace.

Madam Chair, I think it would be useful to start with a few words on roles and responsibilities. Given the number of key players involved in recruitment and retention in the core public administration, it might be helpful to get that out of the way and understand who is who.

The Office of the Chief Human Resource Officer, where I work and which is part of Treasury Board Secretariat, is in fact the employer for public service employees and is responsible for workplace and workforce policies, terms and conditions of employment and provides institutions with data information and advice on a range of HR-related issues.

In essence, the work we do assists federal organizations to fulfil their responsibilities for day-to-day HR management, including recruitment and retention.

[Translation]

The Public Service Commission plays two major roles: one of oversight to ensure the integrity of the hiring process, and the other of providing a range of recruitment and assessment services to individual organizations.

Finally, the Canada School of Public Service has a full suite of learning and development programs, including orientation training for new recruits and other courses that incorporate information on employment equity. There are also a number of policy instruments to help reduce barriers and support the full participation of all groups in the workplace. These include the employment equity policy.

[English]

I understand you are particularly interested in learning about what we are doing to attract and retain employment equity groups within the public service and what are some of our best practices and lessons learned that might be useful for the Senate.

Currently, all four employment equity designated groups — women, Aboriginal people, persons with disabilities, and members of a visible minority group — continue to exceed their

Carl Trotter, sous-ministre adjoint, Secteur de la gouvernance, de la planification et des politiques, Bureau de la dirigeante principale des ressources humaines, Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada : Madame la présidente, je vous remercie de nous accueillir ici aujourd'hui pour vous faire part de certains des programmes de recrutement et de maintien en poste et des pratiques exemplaires élaborées par l'administration publique centrale du gouvernement du Canada pour favoriser un effectif diversifié et un milieu de travail inclusif.

Madame la présidente, je crois qu'il serait utile de commencer en parlant brièvement des rôles et des responsabilités. Étant donné le nombre d'acteurs clés du recrutement et du maintien en poste dans l'administration publique centrale, il pourrait être utile de comprendre d'abord les fonctions de chacun.

Le Bureau de la dirigeante principale des ressources humaines, où je travaille, fait partie du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada et est en fait l'employeur des employés de la fonction publique. Il est aussi responsable des politiques concernant le milieu de travail et l'effectif, ainsi que des termes et des conditions d'emploi. Il transmet également aux institutions des données, des renseignements et des conseils sur un large éventail de questions liées aux ressources humaines.

Essentiellement, notre travail aide les organisations fédérales à s'acquitter des responsabilités liées à la gestion quotidienne des ressources humaines, y compris le recrutement et le maintien en poste.

[Français]

La Commission de la fonction publique joue deux grands rôles : le premier est la surveillance destinée à garantir l'intégrité du processus d'embauche, et le deuxième consiste à offrir divers services de recrutement et d'évaluation à différentes organisations.

En dernier lieu, l'École de la fonction publique du Canada dispose d'une gamme complète de programmes d'apprentissage et de perfectionnement, y compris une formation d'orientation à l'intention des nouveaux employés et d'autres cours qui intègrent des renseignements sur l'équité en matière d'emploi. On trouve aussi un certain nombre d'instruments de politique destinés à favoriser la réduction des obstacles et à soutenir la pleine participation de tous les groupes en milieu de travail. Il s'agit, entre autres, de la politique sur l'équité en matière d'emploi.

[Traduction]

J'ai cru comprendre que vous souhaitez particulièrement vous renseigner sur les mesures que nous prenons pour attirer et maintenir en poste les groupes visés par l'équité en matière d'emploi dans la fonction publique et sur certaines de nos pratiques exemplaires et leçons apprises qui pourraient être utiles au Sénat.

À l'heure actuelle, les quatre groupes désignés au titre de l'équité en matière d'emploi — les femmes, les Autochtones, les personnes handicapées et les membres d'un groupe de minorité

workforce availability, so we're actually doing quite well on that front. However, there is more that we can do, and I'll come back to that in just a bit.

To that end, we have a number of initiatives under way, and we would like share those with you.

Last summer, we partnered with the Assembly of First Nations to place 30 Indigenous post-secondary students from across the country in meaningful summer jobs in a variety of departments and agencies here in the National Capital Region. The initiative was given an 88 per cent approval rating by participants, and at least two thirds of the students received an offer of some form of continued employment after the pilot project ended.

[Translation]

The program was so successful that we are expanding it this year to include up to 120 students coming to Ottawa. We are also looking at how we could expand this program into the regions to help bring job opportunities closer to Indigenous communities.

We are using this program as a model for a separate initiative aimed at persons with disabilities that will give a small number of youth summer employment in the National Capital Region this coming season.

We are also partnering with LiveWorkPlay, a Canadian charitable organization that connects people with intellectual disabilities to homes, work, social and recreational activities, and relationships with people in the greater community. At last count, LiveWorkPlay had 13 employment pilot projects within seven federal public service organizations.

[English]

You may also be aware that the government has deputy head champions who help advance specific priorities for visibility minorities, persons with disabilities and Aboriginal people. Currently there is no deputy champion for women, but there is work under way to be able to move forward with the deputy champion.

These deputy champions lead the work of departmental champions and chairs of employee networks across the government. The focus of that work ranges from identifying barriers and priorities for action, to education and awareness, sharing best practices and generally supporting employment equity objectives. For example, a visible minority network is looking at ways to deal with potential bias in recruiting by having more visible minority members on hiring panels. The Aboriginal network is undertaking an analysis of issues and opportunities faced by Indigenous peoples seeking a career in the public service or those already working here. The persons with disabilities group is finalizing an accessibility strategy and action plan.

visible — continuent de dépasser leur taux de disponibilité dans la population active. Nous réussissons donc assez bien à cet égard. Toutefois, nous pouvons en faire plus, et j'en parlerai dans quelques instants.

À cette fin, nous avons un certain nombre d'initiatives en cours, et nous aimerions vous les décrire.

L'été dernier, nous avons établi un partenariat avec l'Assemblée des Premières Nations, afin d'offrir un emploi d'été significatif à 30 étudiants postsecondaires autochtones de partout au pays dans divers ministères et organismes, ici même dans la région de la capitale nationale. L'initiative a reçu un taux d'approbation de 88 p. 100 par les participants, et au moins les deux tiers des étudiants ont reçu une forme d'offre de maintien de leur emploi après la fin du projet pilote.

[Français]

Le programme a remporté un tel succès que nous l'avons élargi cette année en y incluant jusqu'à 120 étudiants qui se rendront à Ottawa. Nous nous penchons aussi sur des façons d'étendre le programme aux régions pour continuer à rapprocher les possibilités d'emploi des communautés autochtones.

Nous nous servons de ce programme comme modèle pour une initiative distincte visant les personnes handicapées, où un petit nombre de jeunes se verront offrir un emploi d'été dans la région de la capitale nationale cette saison.

De plus, nous établissons un partenariat avec LiveWorkPlay, un organisme de bienfaisance canadien qui jumelle des personnes atteintes de déficience intellectuelle avec des résidences, des emplois, des activités sociales et récréatives et des membres de la communauté dans son ensemble. Selon le dernier compte, LiveWorkPlay comptait 13 projets pilotes axés sur l'emploi dans 7 organisations de la fonction publique fédérale.

[Traduction]

Vous savez peut-être aussi que le gouvernement a des administrateurs généraux champions qui contribuent à l'avancement des priorités particulières pour les minorités visibles, les personnes handicapées et les Autochtones. Actuellement, il n'y a pas d'administrateur général champion des femmes, mais des efforts sont en cours pour créer un tel champion.

Ces administrateurs généraux champions dirigent les activités des champions ministériels et des présidents des réseaux d'employés dans l'ensemble du gouvernement. Ces activités comprennent la détermination d'obstacles et de priorités d'intervention, l'éducation et la sensibilisation, l'échange de pratiques exemplaires et le soutien général aux objectifs liés à l'équité en matière d'emploi. Par exemple, un réseau de minorités visibles tente actuellement de trouver des façons de contrer la partialité potentielle au moment du recrutement en augmentant le nombre de membres des minorités visibles dans les comités d'embauche. Le réseau autochtone mène actuellement une analyse des enjeux et des possibilités auxquels font face les Autochtones à

[*Translation*]

The Women in Science Network at Agriculture and Agri-Food Canada showcases the important contributions of women in the department to inspire a new generation of women scientists in the public service.

When you look at the challenges faced by each of the designated groups, there are some clear overarching themes. For example, inclusiveness, engagement and respect and, in particular, opportunities for development and advancement are common threads that drive the work of champions and their groups.

[*English*]

As I mentioned earlier, we are well represented compared to the workforce availability in each of the four designated groups under the Employment Equity Act, but we do have challenges in specific areas, such as low representation in the executive category among three of the designated groups: women, Aboriginal peoples and members of visible minorities.

To help address equity gaps in the executive categories, talent management discussions within organizations include proactive identification of diverse talent and feeder groups with senior management potential, both from within and outside the public service.

Our Executive Leadership Development Program optimizes diversity and accelerates the development of high-potential leaders within the executive ranks. Diversity, age, gender, employment equity groups and regional and organizational representatives are all leveraged to the very extent possible when selecting cohort participants. Diversity and inclusiveness are also elements of the programs' curriculum.

[*Translation*]

Last November, the President of the Treasury Board announced the creation of a joint task force with both government and union representatives to explore new ways to strengthen diversity and inclusion in the public service. The task force mandate goes beyond employment equity to focus on how we can build a more diverse workforce and an inclusive workplace.

They have been consulting with employees and stakeholders across the public service, and will issue a progress update later this spring, followed by a final action plan in late 2017.

la recherche d'une carrière dans la fonction publique ou ceux qui y travaillent déjà. Le groupe des personnes handicapées met au point une stratégie et un plan d'action sur l'accessibilité.

[*Français*]

En outre, le Réseau des femmes en sciences d'Agriculture et Agroalimentaire Canada met en valeur les contributions importantes des femmes au ministère pour inspirer les nouvelles générations de femmes scientifiques dans la fonction publique.

Si nous examinons les défis qui atteignent chacun des groupes désignés, il en ressort des thèmes généraux évidents. Par exemple, l'inclusion, la mobilisation et le respect et, en particulier, les possibilités de perfectionnement et d'avancement constituent des fils conducteurs pour les activités, les champions et leurs groupes.

[*Traduction*]

Comme je l'ai mentionné plus tôt, nous sommes bien représentés relativement au taux de disponibilité dans la population active dans chacun des quatre groupes désignés par la Loi sur l'équité en matière d'emploi. Toutefois, nous avons des défis à relever dans des domaines particuliers, par exemple la faible représentation dans la catégorie des cadres de trois groupes désignés, à savoir les femmes, les Autochtones et les membres des minorités visibles.

Pour contribuer à combler les écarts d'équité dans la catégorie des cadres, les discussions sur la gestion des talents au sein des organisations comprennent une détermination proactive des divers groupes de talents et de relève présentant un potentiel de haute direction, au sein de la fonction publique et ailleurs.

Nos Programmes de développement en leadership pour les cadres supérieurs optimisent la diversité et accélèrent le perfectionnement des leaders à potentiel élevé parmi les cadres. La diversité, l'âge, le sexe, le groupe au titre de l'équité en matière d'emploi et la représentation régionale et organisationnelle sont tous des facteurs mis à contribution dans la mesure du possible au moment de sélectionner les participants aux cohortes. La diversité et l'inclusion constituent aussi des éléments du programme d'études.

[*Français*]

Au mois de novembre dernier, le président du Conseil du Trésor a annoncé la mise sur pied d'un groupe de travail mixte composé de représentants du gouvernement et de syndicats dont le but est d'étudier de nouvelles façons de renouveler la diversité et l'inclusion dans la fonction publique. Le mandat de ce groupe de travail va au-delà de l'équité en matière d'emploi, car il cherche à trouver des moyens de bâtir un effectif plus diversifié et un milieu de travail inclusif.

Ses membres consultent les employés et les intervenants dans l'ensemble de la fonction publique, et le groupe de travail publiera une mise à jour de ses progrès plus tard ce printemps, suivie d'un plan d'action final à la fin de 2017.

[English]

You may have read in the news recently that we are working with the Public Service Commission to undertake a name-blind recruitment pilot project in the federal public service. The pilot will compare outcomes associated with traditional screening of job applicants versus screening in which managers are blinded to the applicant's name. The pilot will involve 35 to 50 external selection processes from six participating departments.

The pilot is planned for completion by October 2017, at which time the Public Service Commission is expected to release a final report. The results will be used to inform further discussions in this area.

Let me conclude with a couple of lessons learned based on our recent initiatives to promote diversity. In the program I mentioned earlier, Aboriginal students taught us some very valuable lessons, such as the importance of reaching out and working with Aboriginal organizations to promote mentors and support the students in the programs. Robust on-boarding and orientation for the participants was also very key, and opportunities for participants to provide feedback about their experience helped us grow and improve the project into what it is today, which is four times the size of what it was.

I know time is limited. Therefore, I will stop here to allow for questions and answers.

The Chair: I want one clarification before we go to questions. First, it is mandated by the federal act that the public service should be reflective of the population. Am I not correct? This is the law, right?

Mr. Trottier: Yes.

The Chair: The other thing — it drives me crazy — it that, forever and ever, the census that was relied on was 2006. I'm hoping you will say that's not the census you are still relying on. What census are you relying on for your figures?

Margaret Van Amelsvoort-Thoms, Executive Director, People Management and Community Engagement, Governance, Planning and Policy Sector, Office of the Chief Human Resources Officer, Treasury Board of Canada Secretariat: We recently got the results of the latest census conducted, so we updated the numbers; 2011 would have been the last one.

The Chair: It took forever to get it. It's not your fault. I'm not criticizing you. It drives me crazy when people say they have met the limits and it's 2006. Canada has changed since then.

[Traduction]

Vous avez peut-être récemment appris, dans les nouvelles, que nous travaillons avec la Commission de la fonction publique en vue de mettre sur pied une initiative pilote de recrutement anonyme dans la fonction publique fédérale. Ce projet pilote permettra de comparer les résultats associés aux techniques habituelles de présélection de candidats à une méthode de présélection où les gestionnaires ne connaissent pas le nom des candidats. Ce projet pilote vise de 35 à 50 processus de sélection externes dans six ministères participants.

Ce projet pilote devrait prendre fin en octobre 2017. La Commission de la fonction publique devrait alors publier un rapport final. Les résultats de ce projet serviront à orienter d'autres discussions dans ce domaine.

Permettez-moi de conclure par quelques leçons tirées de nos initiatives récentes visant à promouvoir la diversité. Dans le cadre du programme que j'ai mentionné plus tôt, les étudiants autochtones nous ont enseigné des leçons très utiles, par exemple l'importance d'entrer en contact et de collaborer avec les organisations autochtones pour offrir des mentors et un soutien aux étudiants dans les programmes. Il était également très important de fournir une intégration et une orientation solides aux participants, ainsi que de leur offrir des occasions de fournir une rétroaction sur leur expérience, car cela nous a aidés à améliorer et à agrandir le projet; il a maintenant une portée quatre fois plus grande qu'au départ.

Je sais que le temps est limité. Je vais donc m'arrêter ici pour répondre aux questions.

La présidente : Avant de passer aux questions, j'aimerais obtenir quelques éclaircissements. Tout d'abord, la loi fédérale exige que la Commission de la fonction publique reflète la population. Est-ce exact? C'est la loi, n'est-ce pas?

M. Trottier : Oui.

La présidente : L'autre chose qui me dérange beaucoup, c'est que pendant une éternité, on s'est fondé sur le recensement de 2006. J'espère que vous nous direz que vous n'utilisez plus ce recensement. Quel recensement utilisez-vous pour obtenir vos données?

Margaret Van Amelsvoort-Thoms, directrice générale, Gestion des personnes et engagement des collectivités, Secteur de la gouvernance, de la planification et des politiques, Bureau de la dirigeante principale des ressources humaines, Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada : Nous avons récemment obtenu les résultats du dernier recensement, et nous avons donc mis nos données à jour. Il s'agirait donc du dernier recensement, celui effectué en 2011.

La présidente : Il a fallu une éternité pour l'obtenir. Ce n'est pas de votre faute. Je ne vous critique pas. Cela me dérange beaucoup lorsque les gens soutiennent avoir atteint les objectifs, mais que les données utilisées datent de 2006. Le Canada a beaucoup changé depuis cette époque.

What are the numbers now? Is it 52 for women?

Mr. Trottier: You can look at it from an overall public service-wide perspective. When we go through the MAF, the Management Accountability Framework exercise where we identify how departments are doing, we look at the workforce availability for that department and the area that they are in, so it fluctuates a bit for the department. That is the target that they need to achieve.

The Chair: What does the census say?

Mr. Trottier: The overall number for workforce availability for women is 52.5 per cent, whereas what was achieved was 54.4 per cent. Workforce availability for visible minorities is 13 per cent and what was achieved was 14.5 per cent. Workforce availability for Aboriginal people is 3.4 per cent and what was achieved was 5.2 per cent. For persons with a disability, workforce availability is 4.4 per cent, and what was achieved was 5.6 per cent.

The Chair: Thank you very much.

Senator Tannas: I have a special interest in Aboriginal issues. So 3.4 per cent would be pretty close to the populations that would have status and/or be members of First Nations bands, plus Inuit, plus, I suspect, a small and genuine representative of Metis. My understanding is that people self-identify in this category.

I'll be as blunt with you as I am with others. It's an urban legend that if you want to get ahead, you find your Aboriginal roots and declare them; nobody challenges you, and all of a sudden you're in a special category.

Has this been any discussion on how you could say if you really are interested in matching up to the 3.4 per cent — which is people with status, people who are genuinely members of a First Nation, and another small group which would be Inuit — that there should be some proof of what you're talking about so that we're not congratulating ourselves with 5.2 per cent when maybe we're not meeting the 3.4 per cent? Is there any discussion about that?

Mr. Trottier: There is some discussion about that, but it's going in the opposite direction than you're saying. We actually can't get people to self-identify even when they are. Yes, it's very, very hard to get them. So we are not picking up that people are using this as a lever to move ahead, but in fact we're seeing the opposite.

We would love to encourage people. Because it's "self-identify," we can't force people, nor can we mandate the self-identification. So that's our challenge in terms of trying to get people to do that.

Quels sont les objectifs actuels? Est-ce 52 pour les femmes?

M. Trottier : Vous pouvez aborder la question sous l'angle de l'ensemble de la fonction publique. Lorsque nous menons l'exercice du CRG, c'est-à-dire le Cadre de responsabilisation de gestion, nous mesurons les progrès des ministères, nous examinons la disponibilité dans la population active pour ces ministères et les domaines dont ils s'occupent; cela dépend donc de chaque ministère. C'est l'objectif qu'ils doivent atteindre.

La présidente : Qu'indique le recensement?

M. Trottier : Le recensement indique que la disponibilité des femmes au sein de la population active est de 52,5 p. 100, alors qu'on a atteint 54,4 p. 100. La disponibilité des membres des minorités visibles au sein de la population active représente 13 p. 100 et on a atteint 14,5 p. 100. La disponibilité des Autochtones au sein de la population active est 3,4 p. 100, et on a atteint 5,2 p. 100. Pour les personnes handicapées, la disponibilité au sein de la population active est 4,4 p. 100, et on a atteint 5,6 p. 100.

La présidente : Merci beaucoup.

Le sénateur Tannas : Je m'intéresse particulièrement aux questions liées aux Autochtones. Cette proportion de 3,4 p. 100 correspondrait assez bien aux populations inscrites ou qui sont membres d'une bande des Premières Nations, plus les Inuits, plus, je présume, un petit nombre de représentants authentiques métis. D'après ce que je comprends, les gens s'auto-identifient dans cette catégorie.

Je serai aussi direct avec vous qu'avec les autres. Selon une légende urbaine, si vous souhaitez prendre de l'avance, vous n'avez qu'à vous trouver des racines autochtones et à les déclarer, car personne ne contestera vos affirmations et vous vous retrouvez soudainement dans une catégorie spéciale.

Si on souhaite concrètement atteindre cet objectif de 3,4 p. 100, a-t-on discuté de la possibilité de demander des preuves en vue de vérifier s'il s'agit bien de personnes inscrites ou réellement membres d'une Première Nation et d'un autre petit groupe, à savoir les Inuits, pour éviter de se réjouir d'avoir atteint une proportion de 5,2 p. 100, alors qu'on n'a peut-être même pas atteint l'objectif de 3,4 p. 100 en réalité? A-t-on eu des discussions à cet égard?

M. Trottier : On a discuté de la question, mais ces discussions vont dans l'autre direction. En fait, nous ne pouvons pas convaincre les gens de s'auto-identifier, même lorsqu'ils se qualifient. Oui, il est très, très difficile de les convaincre. Nous n'avons donc pas constaté que les gens utilisent cela pour prendre de l'avance, car nous observons plutôt le contraire.

Nous aimerions beaucoup encourager les gens. Étant donné qu'il faut s'auto-identifier, nous ne pouvons pas forcer les gens à le faire et nous ne pouvons pas exiger l'auto-identification. Il est donc difficile de convaincre les gens de le faire.

Senator Tannas: I have asked this on a couple of other occasions, and you're the second group that has said that specifically. And you must be going by the fact that it's obvious and they should be self-identifying, and they are not; is that right?

Mr. Trottier: And this is Carl speaking right now, saying there is probably a myth out there that if I self-identify it's actually a knock on me more so than a help. We don't know how to turn that around.

So what we're doing with this program is bringing it forward. It's saying, "Aboriginal peoples, come work for us; we're going to take good care." We give them an extremely good program. I was a mentor. We pair them up so that each single individual has a mentor and a manager. They create this trio where they support this employee. We have elders that come and that help them bridge the gap between the cultures and assist them.

There is an 88 per cent approval rating on the program at the end of the day, so we want to keep doing that. We want to then push it into the regions, because it really does start with the students. They will bridge over into the public service. They will be the employees of tomorrow.

Senator Tannas: I am hearing that there is no issue here at all in your mind and that these numbers are actually understated.

Mr. Trottier: Nothing indicates that that is the case. The only indication I have was the reverse. That's all we have.

Senator Tannas: Exactly.

Mr. Trottier: It's very hard to pinpoint because it's voluntary, so that makes it difficult.

Senator Marshall: I have several questions. You made reference to proactive identification. That is self-identification.

Mr. Trottier: Yes.

Senator Marshall: At the beginning of your remarks, you were talking about your relationship with the Public Service Commission. You were talking about providing oversight, so who are you providing oversight to?

Mr. Trottier: We're responsible for the programs and we oversee the programs. The Public Service Commission is responsible for all the rules that are necessary to run the recruitment initiatives moving forward.

Margaret, do you want to elaborate on that?

Senator Marshall: I haven't caught on yet.

Ms. Van Amelsvoort-Thoms: As the employer, we have responsibility for the employment equity programs, per se, so all the different initiatives and obligations. We do the

Le sénateur Tannas : J'ai posé cette question à deux autres reprises, et vous êtes le deuxième groupe qui me donne cette réponse précise. Et vous comptez sur le fait que c'est évident et que ces gens devraient s'auto-identifier, mais ils ne le font pas. Est-ce exact?

M. Trottier : Et c'est Carl qui parle maintenant, en disant qu'il existe probablement un mythe selon lequel si je m'auto-identifie, cela me nuira plus que cela m'aidera. Nous ne savons pas comment inverser cette situation.

Donc, dans le cadre de ce programme, nous mettons cette question à l'avant-plan. Nous disons aux Autochtones de venir travailler pour nous et nous leur disons que nous prendrons soin d'eux. Nous leur offrons un programme extrêmement adéquat. J'ai été mentor. Nous jumelons chaque personne à un mentor et à un gestionnaire. On crée donc un trio au sein duquel on offre un soutien à l'employé. Des personnes âgées viennent aider ces gens à combler l'écart entre les cultures.

Au bout du compte, ce programme obtient un taux d'approbation de 88 p. 100, et nous voulons donc poursuivre son exécution. Nous voulons ensuite le mettre en œuvre dans les régions, car cela commence réellement avec les étudiants. En effet, ces derniers feront le lien avec la fonction publique. Ils seront les employés de demain.

Le sénateur Tannas : Ce que j'entends, c'est qu'à votre avis, il n'y a aucun problème et ces données sont en fait sous-évaluées.

M. Trottier : Rien n'indique que c'est le cas. La seule indication à laquelle j'ai accès m'indique le contraire. C'est tout ce que nous avons.

Le sénateur Tannas : Exactement.

M. Trottier : C'est très difficile à déterminer, car il s'agit d'auto-identification, ce qui complique les choses.

La sénatrice Marshall : J'ai plusieurs questions. Vous avez mentionné l'identification proactive. Il s'agit d'auto-identification.

M. Trottier : Oui.

La sénatrice Marshall : Au début de votre exposé, vous avez parlé de votre relation avec la Commission de la fonction publique. Vous avez dit que vous fournissez une surveillance, et j'aimerais donc savoir à qui vous fournissez cette surveillance.

M. Trottier : Nous sommes responsables des programmes et nous les supervisons. La Commission de la fonction publique est responsable de toutes les règles nécessaires pour mettre en œuvre les initiatives de recrutement.

Margaret, souhaitez-vous approfondir la question?

La sénatrice Marshall : Je n'ai toujours pas compris.

Mme Van Amelsvoort-Thoms : À titre d'employeur, nous sommes responsables des programmes d'équité en matière d'emploi, et donc des différentes initiatives et obligations. Nous

measurement and report on the performance of the public service through our annual employment equity report.

The Public Service Commission has the mandate for appointment and a non-partisan workforce, so they're focused on the whole staffing and recruitment process. They run the website where people submit applications. They have all the staffing policy element of that. As the employer, we are looking at the broader employment equity, so we work closely with them. Obviously, we want to bring them in and then we want to make sure we take care of people as they arrive into the workforce.

Senator Marshall: Will Treasury Board give them direction as to implementing the diversity program?

Ms. Van Amelsvoort-Thoms: They have obligations under the Employment Equity Act as well. They are very focused at making sure that in recruitment they have the mechanism, because there is self-identification when employees become employees, but there is also the opportunity to self-identify when you're applying. On the application form, it asks you to voluntarily identify. So they are very concerned with looking at whether we are attracting enough people as they apply and then looking at the whole intake process or hiring process.

Senator Marshall: You were talking about the pilot project whereby you hired 30 Aboriginal or Indigenous individuals. Is that done through the Public Service Commission?

Mr. Trottier: That's done through us.

Senator Marshall: Is there some sort of overlap there with regard to the Public Service Commission versus Treasury Board?

Mr. Trottier: The Public Service Commission doesn't run programs, but they do oversee the staffing rules and recruitment.

We run a program with specific objectives. One of them is to increase, in this case, Indigenous —

Senator Marshall: They are responsible for the merit principle.

Mr. Trottier: That's right.

Senator Marshall: How do you pick the 30 Indigenous individuals? How do you reconcile that with the merit principle?

Ms. Van Amelsvoort-Thoms: I'll walk through the mechanics of it.

effectuons les mesures nécessaires et nous publions un rapport sur la performance de la fonction publique par l'entremise de notre rapport annuel sur l'équité en matière d'emploi.

La Commission de la fonction publique a le mandat d'embaucher les gens et de constituer une main-d'œuvre non partisane, et ses intervenants se concentrent donc sur les processus de dotation et de recrutement. Ils gèrent le site web sur lequel les gens présentent des demandes d'emploi. Ils s'occupent de la politique en matière de dotation. À titre d'employeur, nous nous occupons de l'ensemble des questions liées à l'équité en matière d'emploi, et nous collaborons donc étroitement avec ces intervenants. Manifestement, nous voulons obtenir leur participation et nous voulons ensuite nous occuper des gens qui se joignent à la main-d'œuvre.

La sénatrice Marshall : Le Conseil du Trésor leur donnera-t-il les directives nécessaires pour mettre en œuvre le programme de diversité?

Mme Van Amelsvoort-Thoms : Ils doivent également remplir certaines obligations prévues dans la Loi sur l'équité en matière d'emploi. Ils s'assurent de mettre en place le mécanisme approprié dès l'étape du recrutement, car les employés peuvent s'auto-identifier lorsqu'ils sont embauchés, mais ils ont également l'occasion de s'auto-identifier au moment de faire une demande d'emploi. En effet, le formulaire de demande d'emploi demande aux candidats de s'auto-identifier. Ils se soucient donc grandement de vérifier si nous attirons suffisamment de gens au moment de la demande d'emploi et d'examiner ensuite le processus d'embauche dans son ensemble.

La sénatrice Marshall : Vous avez parlé d'un projet pilote dans lequel vous avez embauché 30 Autochtones. Ce projet est-il exécuté par l'entremise de la Commission de la fonction publique?

M. Trottier : Notre organisme s'en occupe.

La sénatrice Marshall : Y a-t-il un chevauchement entre la Commission de la fonction publique et le Conseil du Trésor à cet égard?

M. Trottier : La Commission de la fonction publique n'exécute pas les programmes, mais ses intervenants supervisent les règles en matière de dotation et de recrutement.

Nous exécutons un programme qui contient des objectifs précis. L'un d'entre eux est d'augmenter, dans ce cas, les nombres liés aux Autochtones...

La sénatrice Marshall : Ces gens sont responsables du principe du mérite.

M. Trottier : C'est exact.

La sénatrice Marshall : Comment choisissez-vous les 30 Autochtones? Comment réconciliez-vous ce processus avec le principe du mérite?

Mme Van Amelsvoort-Thoms : Je vais vous expliquer les différentes étapes du processus.

When we looked at that whole program for summer students, the Public Service Commission runs the Federal Student Work Experience Program. Students apply through their website.

Those students then self-identified as being Aboriginal students. We went and asked them for referrals of the students who had self-identified. We did an initial triage and referred them to the departments who wanted to hire. Those departments then did a subsequent assessment of the students to determine who met their needs for the positions they had.

So with the authority that the PSC has in terms of assessment and staffing, a lot of that is also delegated to departments. Deputy heads have that, and managers then do the assessment to determine who the qualified person is that they are going to appoint. But the initial intake comes through the Public Service Commission.

Senator Marshall: I can sort of see where there would be an overlap between the two.

You are looking at something similar, you were saying, for individuals with disabilities, which would be a good thing. You're also looking at putting more visible minorities on recruitment panels. What are the timelines for things like that? These are things you're looking at in the future, so is that something imminent or is it two, three, four years away?

Mr. Trottier: I would say for the students with disabilities, it is this summer. I think we're at 18 students. We thought we would be at 10. Departments are willing to take them on. It's actually a lot of work for the departments.

Senator Marshall: This is for the Indigenous category?

Mr. Trottier: No, for disability.

Senator Marshall: Okay, good.

Mr. Trottier: That is for this summer. We are hoping to increase that next year. We started with 30 last year. We're at 120 for Indigenous. If we double this next year, that would be great.

Senator Marshall: So you have momentum.

Mr. Trottier: LiveWorkPlay is also an amazing program. We don't run that one. The model that they have created is we will walk hand in hand with the employer. We will send you an individual that has an intellectual deficiency that is willing to work and can do some work. We will send a coach with that person. The coach will train the manager as to how to interact with the individual, and the coach will train the individual as to how to interact with the manager. Any moment that there is a need, the coach steps in and helps.

Lorsque nous avons envisagé la mise en œuvre d'un programme d'emploi d'été pour étudiants, nous avons constaté que la Commission de la fonction publique exécute le Programme fédéral d'expérience de travail étudiant. Les étudiants font une demande d'emploi par l'entremise du site web de ce programme.

Ces étudiants s'auto-identifient ensuite à titre d'étudiants autochtones. Nous avons demandé à l'organisme de nous fournir les noms d'étudiants qui s'étaient auto-identifiés. Nous avons effectué un premier tri et nous avons fourni ces noms aux ministères qui souhaitaient embaucher. Ces ministères nous ont ensuite envoyé une évaluation subséquente des étudiants pour déterminer lesquels répondaient à leurs besoins liés aux postes à pourvoir.

Une grande partie de l'autorité de la CFP relativement à l'évaluation et à la dotation est donc aussi déléguée aux ministères. Les administrateurs généraux ont ces renseignements, et les gestionnaires mènent ensuite une évaluation pour choisir la personne qualifiée qui sera embauchée. Toutefois, la Commission de la fonction publique reçoit les renseignements initiaux.

La sénatrice Marshall : Je peux en quelque sorte voir où un chevauchement pourrait se produire.

Vous envisagez un processus similaire, selon ce que vous avez dit, pour les personnes handicapées, ce qui serait une bonne chose. Vous envisagez également d'inclure davantage de membres des minorités visibles dans les comités de recrutement. Quelles sont les échéances liées à de telles initiatives? Ce sont des initiatives à venir, et j'aimerais donc savoir si leur mise en œuvre est imminente ou si elle se fera d'ici deux, trois ou quatre ans.

M. Trottier : Je dirais que pour les étudiants handicapés, c'est cet été. Je pense que nous avons 18 étudiants. Nous pensions que nous en aurions 10. Les ministères sont disposés à les accueillir. Cela représente beaucoup de travail pour les ministères.

La sénatrice Marshall : C'est pour les Autochtones?

M. Trottier : Non, pour les étudiants handicapés.

La sénatrice Marshall : D'accord, bien.

M. Trottier : C'est pour cet été. Nous espérons augmenter le nombre l'an prochain. Nous avons commencé avec 30 l'an dernier. Nous avons 120 places pour les Autochtones. Si nous doublons nos chiffres cette année, ce serait formidable.

La sénatrice Marshall : Vous avez le vent dans les voiles.

M. Trottier : LiveWorkPlay est également un programme formidable. Nous ne dirigeons pas ce programme. Le modèle qu'ils ont créé vise à ce que nous travaillions conjointement avec l'employeur. Nous vous enverrons une personne qui a une déficience intellectuelle qui est disposée à travailler et qui peut accomplir certaines fonctions. Nous enverrons un mentor pour l'encadrer. Le mentor formera le gestionnaire pour lui enseigner comment interagir avec la personne et montrera à la personne comment interagir avec le gestionnaire. Au besoin, le mentor interviendra et offrira son aide.

Senator Marshall: You are sort of setting up the support.

Mr. Trottier: Yes. So there is a one-on-one relationship with employees. They have 13 projects on the go w. That's happening right now.

We brought in LiveWorkPlay and exposed them to all the departments and told the departments to listen to this story because it's a really good story. Then we handed it over to the departments and said, because it's a one-on-one relationship, contact them directly. I'm keeping my eye on that one because I want to see it grow.

Senator Marshall: How do you identify the people for those projects? You started off with I think 30 Indigenous people, and then you are moving into individuals with disabilities. Is it an application thing?

Mr. Trottier: It is self-identified again, referred by the Public Service Commission, and then the match is made. The employer says, "Yes, it's a good match and I'll take this person."

Senator Marshall: You were talking about the minister's task force. I'm really interested in that because I'm not familiar with it. Can you tell us more about that? You could start off by telling me about the objective or the mandate.

Mr. Trottier: I will take a step backwards. In 1987, the Province of Ontario created their first diversity and inclusion strategy. The federal government does not have one. We do not have a diversity inclusion strategy. Therefore, this is about building a strategy and making the public service more diverse and more inclusive.

Senator Jaffer: I have to stop you for a moment. A vote will take place at 3:54. We have lots of time.

Senator Marshall: I was just checking.

Okay, keep going.

Mr. Trottier: The objective is a 12-month project where we bring the union and the employers' representative from different departments in together. The relationship between those two is so great in the sense that they are all working towards the same goal — a more diverse and more inclusive workforce.

At the end of May, we will have a report from them that will be an indication of what they have looked at and where they want to go. Already, they are talking about awareness and education.

Senator Marshall: So there are no targets yet.

Mr. Trottier: The targets will be in the final report, which will come in the fall. They are likely going to come to the minister and say, "Here are our recommendations to you, as the employer, about what you should be doing for this." My sense is that that will turn into action plans where we're going to be putting in place and developing approaches for improved diversity and inclusion.

La sénatrice Marshall : Vous mettez en place du soutien.

M. Trottier : Oui. Il y a une relation directe avec les employés. Il y a 13 projets en cours. Ils sont mis en œuvre en ce moment.

Nous avons créé LiveWorkPlay, avons présenté le programme à tous les ministères et leur avons dit d'écouter cette histoire, car c'est une très bonne histoire. Nous avons ensuite confié la tâche aux ministères et leur avons dit de communiquer avec les gens directement. Je garde un œil sur ce programme, car je veux qu'il prenne de l'expansion.

La sénatrice Marshall : Comment ciblez-vous les gens pour ces projets? Vous aviez au départ 30 Autochtones, je pense, puis vous avez accueilli des personnes handicapées. Les gens font-ils une demande?

M. Trottier : Les gens se déclarent eux-mêmes comme faisant partie de l'un de ces groupes, puis leur demande est transmise à la Commission de la fonction publique et un jumelage est effectué. L'employeur dit : « Oui, le jumelage est bon et je vais accueillir cette personne dans mon équipe. »

La sénatrice Marshall : Vous avez parlé du groupe de travail du ministère. Je veux vraiment en savoir plus sur ce groupe de travail, car je ne le connais pas. Pouvez-vous nous en dire plus à ce sujet? Vous pourriez commencer par nous expliquer son objectif ou son mandat.

M. Trottier : Je vais faire un retour en arrière. En 1987, la province de l'Ontario a créé sa première stratégie en matière de diversité et d'inclusion. Le gouvernement fédéral n'a pas de stratégie de la sorte. Nous n'avons pas de stratégie relative à la diversité et à l'inclusion. Par conséquent, il faut créer une stratégie et rendre la fonction publique plus diversifiée et plus inclusive.

La sénatrice Jaffer : Je dois vous interrompre pour un moment. Un vote aura lieu à 15 h 54. Nous avons beaucoup de temps.

La sénatrice Marshall : Je ne faisais que vérifier.

D'accord, continuez.

M. Trottier : L'objectif est un projet de 12 mois où nous regroupons le syndicat et le représentant de la partie patronale des différents ministères. La relation entre les deux parties est tellement importante qu'ils travaillent à l'atteinte d'un but commun : un effectif plus diversifié et plus inclusif.

À la fin de mai, ils nous remettront leur rapport, qui nous donnera un aperçu des éléments qu'ils ont examinés et de l'orientation qu'ils veulent prendre. Ils parlent déjà de sensibilisation et d'éducation.

La sénatrice Marshall : Il n'y a pas encore de cibles.

M. Trottier : Les cibles seront dans le rapport final, qui sera rendu public à l'automne. Ils diront fort probablement au ministre : « Voici nos recommandations, en tant qu'employeurs, sur ce que vous devriez faire. » Je crois que des plans d'action seront ensuite élaborés et des approches seront mises au point pour améliorer la diversité et l'inclusion.

Senator Marshall: You don't anticipate that the report will tell you how to do it. You're anticipating they will probably give you the end result.

Mr. Trottier: They are going to send us in the right direction. They are going to say, "You need to be better at this and you need to focus on that. You need to be better with education and awareness, because there is still stigma out there in certain areas of diversity and inclusion." We'll take that and then build programs and we'll build action plans.

Senator Marshall: When was that established? You're expecting the report by the end of May.

Mr. Trottier: I believe the minister announced it in November of last year. It will go to November of this year, with the final report.

Senator Marshall: That's interesting.

Those were my questions.

Mr. Trottier: I will just add there will be some interesting stuff coming out of this. If this committee is interested in the fall, I'm more than happy to come back and share.

The Chair: Absolutely.

I have many questions. I'm really impressed with your Aboriginal program. I was involved in another life in trying to encourage Aboriginal young people to go to law school. It's not just about Aboriginal people; it's about vulnerable groups of people who don't have the infrastructure. What did you put in place that made this program so popular? Did you have accommodation? Did you have mentors?

This is something we really need to learn from you because we have a page program here, and then we could have other programs here. So maybe we can copy you. If you can be as detailed as possible, it would be helpful.

Mr. Trottier: I'll start, and I'll hand it over to Margaret if I miss some details.

The one thing we were also thinking about when we were doing this is that there are Indigenous peoples in quite remote areas who don't have access to these types of jobs. We wanted to also target them, and we said that in order to bring them to Ottawa, we need to offer accommodations. So right from the start, we negotiated with the University of Ottawa to have residences.

The Chair: For how long?

Mr. Trottier: For the summer. So we dealt with that. We changed our policies on accommodations and travel.

Ms. Van Amelsvoort-Thoms: Exemptions were created.

Mr. Trottier: Exemptions were created to be able to facilitate access for the employees.

La sénatrice Marshall : Vous ne prévoyez pas que le rapport vous expliquera comment procéder. Vous prévoyez qu'il vous fournira probablement le résultat final.

M. Trottier : Ils nous guideront dans la bonne direction. Ils diront : « Vous devez vous améliorer à cet égard et vous devez mettre l'accent sur telle chose. Vous devez vous améliorer sur le plan de l'éducation et de la sensibilisation car il y a encore des préjugés dans certains secteurs de la diversité et de l'inclusion. » Nous nous servirons de ces conseils et élaborerons des programmes et des plans d'action.

La sénatrice Marshall : Quand cela a-t-il été établi? Vous prévoyez recevoir le rapport d'ici la fin de mai.

M. Trottier : Je crois que le ministre en a fait l'annonce en novembre de l'an dernier. Le rapport final sera présenté en novembre de cette année.

La sénatrice Marshall : C'est intéressant.

Ce sont là mes questions.

M. Trottier : J'ajouterais qu'il y a des points intéressants qui seront soulevés dans ce rapport. Si le comité le souhaite, je me ferai un plaisir de revenir à l'automne pour en discuter.

La présidente : Absolument.

J'ai de nombreuses questions. Je suis très impressionnée par votre programme destiné aux Autochtones. Dans une autre vie, j'ai travaillé à encourager les jeunes autochtones à faire des études de droit. Il n'y a pas que les Autochtones; il y a aussi des groupes de personnes vulnérables qui n'ont pas l'infrastructure voulue. Qu'avez-vous mis en place pour que ce programme devienne si populaire? Aviez-vous des logements? Aviez-vous des mentors?

C'est quelque chose que nous devons apprendre de vous car nous avons un programme de pages ici, et nous pourrions avoir d'autres programmes. Nous pourrions peut-être vous imiter. Si vous pouvez fournir le plus de détails possible, ce serait utile.

M. Trottier : Je vais commencer, puis je laisserai le soin à Margaret de poursuivre si j'ai oublié des détails.

Lorsque nous mettons le programme en place, nous gardions notamment à l'esprit que des Autochtones vivent dans des régions très éloignées et qui n'ont pas accès à ces types d'emplois. Nous voulions également les cibler, et nous avons dit que pour les faire venir à Ottawa, nous devons leur offrir l'hébergement. Donc, dès le départ, nous avons négocié avec l'Université d'Ottawa pour avoir des chambres de résidence.

La présidente : Pour combien de temps?

M. Trottier : Pour l'été. Nous avons donc réglé cette question. Nous avons changé nos politiques sur l'hébergement et les déplacements.

Mme Van Amelsvoort-Thoms : Des exemptions ont été créées.

M. Trottier : Des exemptions ont été créées pour pouvoir faciliter l'accès aux employés.

We knew that culture would be a big issue. Therefore, we quickly went out and spoke to elders and brought the community in to assist us in understanding how it is that we set up a program for Aboriginal students. They were extremely helpful, and the School of Public Service was extremely helpful as well in connecting us with them.

The structure, I mentioned earlier. They arrive with big bright eyes. It can be overwhelming to come to Ottawa and the public service. We had mentors with them, had their managers with them, and we met with them weekly to offer them support. I gave targets to my mentee in terms of what it is she should be achieving. Each mentor was doing the same.

The Chair: Each one had a mentor?

Mr. Trottier: Each one had one mentor. We were going above and beyond because we knew that there was an added challenge of bringing someone into the public service that had a different culture.

The Chair: Do you have a clothing allowance?

Mr. Trottier: No.

What were allowances?

Ms. Van Amelsvoort-Thoms: We covered their accommodation and we paid for their travel to come from whichever location and take them back home again at the end of that time.

The Chair: The other program I have heard extremely good things about, which maybe you can mentor the Senate through, is your Executive Leadership Development Program. I have heard nothing but amazing things about that program. It would help us if you could tell us, please, how you set it up, how you are now sustaining it and the lessons learned.

Mr. Trottier: I'll be honest; I don't know a lot about the executive leadership program. Had I known, I would have invited my colleague to come along.

The Chair: Can you provide us with that?

Mr. Trottier: We can provide a written response to that.

The Chair: Please.

Mr. Trottier: We've just redesigned the executive leadership program and we'll be more than happy to put something together for this committee.

Senator Marshall: When you talk about leadership, are you talking about the representation of minorities in senior positions?

Nous savions que la culture serait un énorme problème. Par conséquent, nous sommes intervenus rapidement et avons discuté avec les aînés et fait participer la communauté pour nous aider à comprendre comment établir un programme pour les étudiants autochtones. Ils nous ont été d'une grande aide, et l'École de la fonction publique nous a également beaucoup aidés pour établir la communication avec eux.

Il y a la structure, comme je l'ai mentionné plus tôt. Ils arrivent avec les yeux grands. Ce peut être impressionnant de venir à Ottawa pour travailler dans la fonction publique. Nous avons des mentors pour les encadrer, leurs gestionnaires étaient là et nous les rencontrions une fois par semaine pour leur offrir du soutien. J'ai fourni des cibles à l'étudiante que j'encadrerais pour qu'elle sache les objectifs qu'elle devrait atteindre. Tous les mentors ont fait la même chose.

La présidente : Chaque étudiant avait un mentor?

M. Trottier : Chaque étudiant avait un mentor. Nous nous sommes surpassés car nous savions que le fait d'accueillir des gens d'une culture différente dans la fonction publique représentait une difficulté supplémentaire.

La présidente : Offrez-vous une allocation vestimentaire?

M. Trottier : Non.

Quelles étaient les allocations offertes?

Mme Van Amelsvoort-Thoms : Nous assumions les frais d'hébergement et nous payions pour leurs déplacements pour l'allée ici et le retour à la maison.

La présidente : L'autre programme sur lequel j'ai entendu des observations très positives, et vous pouvez peut-être aider le Sénat à l'adopter, c'est votre Programme de perfectionnement du leadership des cadres. Je n'ai entendu que de bons commentaires au sujet de ce programme. Il nous serait utile si vous pouviez nous dire, s'il vous plaît, comment vous l'avez mis sur pied, comment vous le maintenez en place et les leçons que vous avez tirées.

M. Trottier : Je vais être honnête. Je connais peu le Programme de perfectionnement du leadership des cadres. Si j'avais su que vous poseriez des questions sur ce programme, j'aurais invité mon collègue à m'accompagner aujourd'hui.

La présidente : Pouvez-vous nous fournir ces renseignements?

M. Trottier : Nous pourrions vous faire parvenir une réponse écrite.

La présidente : S'il vous plaît.

M. Trottier : Nous venons de repenser le Programme de perfectionnement du leadership des cadres et nous serons ravis de mettre sur pied quelque chose pour le comité.

La sénatrice Marshall : Lorsque vous parlez de leadership, faites-vous allusion à la représentation des minorités dans les postes de cadres?

The Chair: No, I haven't touched that. This is the program to accelerate the development of leaders.

Senator Marshall: I'm wondering, when you look at the visible minorities, where are they located in the departments? Are they all at the bottom or are they spread throughout the different levels? It's great to have 52 per cent representation of women, but they're all clerks and there's no one at the senior level. Are the visible minorities throughout the organization at different levels or are they mostly at lower levels?

Mr. Trottier: If I remove the executive cadre, they're pretty much throughout the levels. You can go pretty senior and they're well spread within that.

Where we do have difficulties is in the executive cadre, and the three that I mentioned. That is our biggest challenge when it comes to employment equity.

That's where the Management Accountability Framework comes in. The Treasury Board Secretariat meets with every deputy in town, with his or her score and how they did with regard to being able to attract. The targets are set and the deputy either is successful or not. The targets are given to us. They know that they need to do better next time.

Senator Marshall: Who sets the targets? That's kind of good. It's a number thing, is it?

Ms. Van Amelsvoort-Thoms: The targets are actually the workforce availability levels. That's the analysis we get from Statistics Canada that says, "Here's the market you could have in that particular group for those jobs." That's what we're measured against.

Senator Marshall: If 5 per cent of the population is Indigenous, then you would think 5 per cent of the executive level should be Indigenous.

Ms. Van Amelsvoort-Thoms: Not exactly. What we do is we ask what the population of Indigenous people is who could be employed by us. It doesn't look at the total Indigenous population. It looks at, let's say, in a certain category of work, the availability in that labour force of visible minority persons, and then that's the target that's set. If you looked at the total population, you have people who are not at working age yet or those past working age, so they try to zero in on what would be the actual candidate pool that we would be able to pull from.

Senator Marshall: I'd like to go back to what we were talking about when I was asking you to clarify the role of Treasury Board and the Public Service Commission. The pilot projects, they're your projects, right? But the Public Service Commission is kind of involved, aren't they?

La présidente : Non, je n'ai pas abordé ce sujet. C'est le programme pour accélérer le perfectionnement des dirigeants.

La sénatrice Marshall : Je veux savoir les postes que les membres des minorités visibles occupent dans les ministères. Occupent-ils tous des postes aux échelons inférieurs ou sont-ils dispersés dans les différents échelons? Il est formidable d'avoir 52 p. 100 de femmes, mais elles sont toutes des commis et n'occupent pas des postes de cadres. Les membres des minorités visibles dans l'organisation occupent-ils des postes à tous les échelons ou occupent-ils principalement des postes aux échelons inférieurs?

M. Trottier : Si j'élimine les cadres, ils occupent des postes à tous les niveaux. Ils sont dispersés à tous les échelons, à l'exception des postes de direction.

Nous avons du mal à attirer ces membres dans les postes de direction, et les trois que j'ai mentionnés. C'est notre plus gros défi relativement à l'équité en matière d'emploi.

C'est là où le Cadre de responsabilisation de gestion entre en ligne de compte. Le Secrétariat du Conseil du Trésor rencontre tous les dirigeants et examine leur note et évalue leurs résultats pour attirer ces gens. Les cibles sont fixées et les dirigeants réussissent à les atteindre ou non. On nous remet les cibles. Les employeurs savent alors s'ils doivent s'améliorer pour la prochaine fois.

La sénatrice Marshall : Qui fixe les cibles? Elles sont assez bonnes. Ce sont des cibles chiffrées, n'est-ce pas?

Mme Van Amelsvoort-Thoms : Les cibles sont en fait les niveaux de disponibilité dans la population active. C'est l'analyse que nous recevons de Statistique Canada qui dit, « Voici le marché que vous pourriez avoir dans ce groupe particulier pour ces emplois ». C'est ce que nous mesurons.

La sénatrice Marshall : Si 5 p. 100 de la population est d'origine autochtone, alors on pourrait s'attendre à ce que 5 p. 100 des cadres soient des Autochtones.

Mme Van Amelsvoort-Thoms : Pas exactement. Ce que nous faisons, c'est que nous demandons le nombre d'Autochtones que nous pourrions embaucher. On n'examine pas la population autochtone totale. On regarde, dans une catégorie professionnelle, par exemple, la disponibilité de la population active des membres des minorités visibles, et c'est la cible que l'on fixe. Si vous regardez la population totale, vous avez des gens qui n'ont pas l'âge de travailler ou qui l'ont dépassé, alors il faut se concentrer sur le bassin de candidats dans lequel nous pourrions sélectionner des employés.

La sénatrice Marshall : J'aimerais revenir à ce dont nous discutons lorsque je vous ai demandé de clarifier le rôle du Conseil du Trésor et de la Commission de la fonction publique. Les projets pilotes sont vos projets, n'est-ce pas? Mais la Commission de la fonction publique y participe, n'est-ce pas?

Mr. Trottier: We're partners when it comes to that. We wouldn't be able to do it without them and the pilot wouldn't exist if it wasn't for us.

Senator Marshall: All departments aren't participating in the Indigenous pilot project, are they?

Mr. Trottier: We have 30-some departments that have said, "I want a student," and we have a total of about 120 spots — no, sorry, more than that. I think it's about 140 spots. We know that some will fall through, so we're anticipating 120 at the end of the day.

Senator Marshall: For individuals with disabilities, how many departments would be participating in that?

Mr. Trottier: Seven departments. I believe seven departments have 18 students.

Senator Marshall: Which departments? The others would be too many to list. Do you have it there?

Mr. Trottier: I'm not sure. We can provide them for you.

Senator Marshall: I'd be interested in knowing.

Mr. Trottier: No, sorry. I have the departments for name-blind pilot project, but I didn't bring it. We'll provide that.

Senator Marshall: For individuals with disabilities, is it just generic disabilities; it doesn't say physical versus developmental?

Mr. Trottier: No.

Senator Marshall: I can't think of anything else. I think when I read the transcript of the meeting, I'll have more questions.

The Chair: I think there was a deputy minister from the Aboriginal community. How many deputy ministers?

Mr. Trottier: I know of one, but that doesn't mean there's only one.

The Chair: I understand. And disabled?

Mr. Trottier: I know one.

Ms. Van Amelsvoort-Thoms: It's based on self-identification. We don't have the data for the deputy ministers because they're a different appointment authority. It's what we happen to know.

The Chair: My pet peeve is it's 52 per cent women, yet they're at the bottom, right? How many women are in senior positions like deputy ministers?

Mr. Trottier: I believe it is around 38 or 40 per cent, or something like that.

The Chair: How many are visible minorities?

M. Trottier : Nous sommes des partenaires dans ces projets pilotes. Nous ne serions pas en mesure de mener à bien ces projets sans eux, et le programme pilote n'existerait pas si nous n'avions pas été là.

La sénatrice Marshall : Tous les ministères ne participent pas au projet pilote destiné aux Autochtones, n'est-ce pas?

M. Trottier : Nous avons une trentaine de ministères qui ont dit : « Je veux un étudiant », et nous avons environ 120 postes disponibles — en fait, plus que cela. Je pense que nous avons environ 140 postes. Nous savons que certains postes ne seront pas comblés, alors nous prévoyons embaucher 120 personnes au final.

La sénatrice Marshall : Pour les personnes handicapées, combien de ministères participent?

M. Trottier : Sept ministères. Je crois que sept ministères ont 18 étudiants.

La sénatrice Marshall : Quels ministères? Ce serait trop long de nommer les autres. Avez-vous la liste avec vous?

M. Trottier : Je ne suis pas certain. Nous pourrions vous fournir cette information.

La sénatrice Marshall : J'aimerais le savoir.

M. Trottier : Non, désolé. J'ai les ministères pour le projet pilote de recrutement de CV anonyme, mais je n'ai pas apporté la liste avec moi. Nous vous la fournissons.

La sénatrice Marshall : Pour les personnes handicapées, s'agit-il seulement de handicaps génériques, ou précise-t-on s'il s'agit de handicaps physiques ou développementaux?

M. Trottier : Non.

La sénatrice Marshall : Je n'ai pas d'autre question. Je pense que lorsque je lirai la transcription des délibérations de la réunion, j'aurai plus de questions.

La présidente : Je pense qu'il y avait un sous-ministre autochtone. Combien de sous-ministres autochtones y a-t-il?

M. Trottier : J'en connais un, mais cela ne veut pas dire qu'il y en a seulement un.

La présidente : Je comprends. Et combien y a-t-il de sous-ministres handicapés?

M. Trottier : J'en connais un.

Mme Van Amelsvoort-Thoms : Les gens s'auto-déclarent. Nous n'avons pas les données pour les sous-ministres car le processus de nomination est différent. C'est ce que nous savons.

La présidente : Ce qui m'embête, c'est qu'il y a 52 p. 100 de femmes, mais elles occupent des postes aux échelons inférieurs, n'est-ce pas? Combien y a-t-il de femmes qui occupent des postes supérieurs comme ceux de sous-ministres?

M. Trottier : Je crois que c'est environ 38 ou 40 p. 100.

La présidente : Combien d'entre elles appartiennent à des minorités visibles?

Mr. Trottier: I'm going to be more comfortable coming back to you with numbers because I'm just going off memory and I don't want to mislead you in any way. We have those numbers.

The Chair: Before you leave, my colleague Senator Omidvar is to learn about your name-blind recruitment. She's really keen that we implement it here. Can you help teach us about how did you do it, why you did it and how you set it up?

Mr. Trottier: Minister Brison and former MP Hussen, now a minister, did have a conversation about "name-blind." Minister Hussen was suggesting that the U.K. was proceeding with such an approach and believed that we should be taking that approach. Minister Brison turned to us and said he would like us to look at that. So we partnered with the Public Service Commission, which is very adept at creating methodology to do this, and over the past year we've been building the methodology that goes along with that. In reality, about 30 to 50 external processes will be going through this. There will be two managers and they will be seeing the same application, each one. One will be blind; one won't be blind.

Then there are formulations of it, all traditional, with some blind and some traditional with some blind, and as the two managers alternate, they cover all possibilities. At the end of the day, they will see if there have been different results from one manager versus the next on the same application, depending on whether it was blind or not.

Senator Marshall: But you're not doing it yet, are you? Are they doing it now?

Mr. Trottier: We've met with the departments. We're going to be teaching them methodology and so on, and then we're going to hand it over and say, "Okay, we want so many processes to go through." In the fall, the Public Service Commission will write up a report and provide it to us.

The Chair: It will be interesting to see what happens with that, because there's lots of talk about that, to see if it makes a difference.

Mr. Trottier: Yes. The more you scratch at it, the more complex it gets. What about where you went to university? That could be an indication of something. What about your hometown? That could be an indication of something as well. All of those identifiers will be masked or blind. The Public Service Commission will be doing that, and then we'll send the application to the department blind to one manager, not blind to the other.

The Chair: When reading up for these meetings, one of the things I kept reading was that for the identification, apparently people self-identify when they apply, but then they stop. I have asked, and people say they get worried then, because once they get

M. Trottier : Je reviendrai avec des chiffres car pour l'instant, je vous présente des données de mémoire et je ne veux pas vous induire en erreur. Nous avons ces données.

La présidente : Avant que vous nous quittiez, ma collègue, la sénatrice Omidvar, veut en savoir plus sur le recrutement anonyme. Elle est ravie d'apprendre que nous mettons en place ce type de recrutement ici. Pouvez-vous nous expliquer comment vous procédez et pourquoi vous mettez en place ce processus?

M. Trottier : Le ministre Brison et l'ancien député Hussen, qui est maintenant ministre, ont eu une conversation sur le recrutement par CV anonyme. Le ministre Hussen a laissé entendre que le Royaume-Uni adoptait une approche et croyait que nous devrions faire de même. Le ministre Brison nous a dit qu'ils aimeraient que nous examinions cette possibilité. Nous avons donc travaillé en partenariat avec la Commission de la fonction publique, qui est très compétente pour créer des méthodes afin de mettre en œuvre ces approches et, au cours de la dernière année, nous avons créé la méthodologie nécessaire. En fait, environ 30 à 50 processus seront visés. Il y aura deux gestionnaires qui recevront la même candidature. Dans un cas, le CV sera anonyme, et dans l'autre, il ne le sera pas.

Il y aura ensuite des demandes, toutes traditionnelles, et certaines seront avec CV anonyme, et les deux gestionnaires examineront toutes les possibilités. Au final, ils verront si les résultats sont différents entre les gestionnaires pour une même candidature, que le CV était anonyme ou non.

La sénatrice Marshall : Mais vous ne le faites pas encore, n'est-ce pas? Le faites-vous?

M. Trottier : Nous avons rencontré les représentants des ministères. Nous allons leur enseigner la méthodologie notamment, puis nous leur dirons : « Nous voulons qu'un grand nombre de processus soient mis en œuvre. » À l'automne, la Commission de la fonction publique rédigera un rapport ou nous le remettra.

La présidente : Il sera intéressant de voir ce qui se passera, car il y a de nombreuses discussions à ce sujet, et nous verrons s'il y a des changements.

M. Trottier : Oui. Plus vous creusez, plus les choses se compliquent. Qu'en est-il de l'université que vous avez fréquentée? Ce pourrait être un indicateur. Qu'en est-il de votre ville natale? Ce pourrait être un indicateur également. Tous ces identificateurs seront masqués. La Commission de la fonction publique se chargera de le faire, puis nous enverrons la demande au ministère à un gestionnaire, qui aura tous les renseignements, et à un autre, qui ne les aura pas.

La présidente : En me renseignant sur le sujet en vue de nos réunions, j'ai lu que les gens sont souvent enclins à s'identifier lorsqu'ils postulent à un emploi, mais qu'ils y renoncent par la suite. J'ai donc posé la question, et on m'a répondu qu'une fois

in, they think self-identification may hurt them. Do you have anything to add?

Mr. Trottier: I think it's the same comment as before. What we're hearing is that it's hard to get them to self-identify. Maybe they convince themselves when they're applying that it's best and then they revert back and would rather not be singled out for this reason and want to proceed on their own merits.

The Chair: Either they think they won't get hired because of that, or they don't want to be seen to be hired for that.

Ms. Van Amelsvoort-Thoms: Exactly.

Senator Marshall: I have a couple more questions. I want to go back to the executive level. Are they prime ministerial appointments?

Mr. Trottier: No. They're deputy appointments by the clerk at the ADM level.

Senator Marshall: So the executive level is all deputies and ADMs?

Mr. Trottier: You have five levels of executives, from an EX 1 to EX 5. That's the executive cadre. On top of that, you have deputy ministers.

Senator Marshall: So deputy ministers aren't executive, are they?

Mr. Trottier: They're not considered executives.

Senator Marshall: Who appoints the deputies? Is that the Prime Minister?

Mr. Trottier: The Prime Minister.

Senator Marshall: For the five executive levels, who appoints them?

Mr. Trottier: The appointments of 1, 2, 3 and 4 — and even 5 — can be done at the deputy minister level. Deputy ministers are responsible and accountable.

When it comes to the 4s and 5s, usually the deputy minister has a chat with the clerk, and they may see eye to eye.

Senator Marshall: We might be going back over old territory, but I want to make sure I get it straight in my mind. Is there a target for the five executive levels? Do the deputies have to have a target of 50 or 40 per cent women? Are there targets for that?

Mr. Trottier: They have the same targets that Statistics Canada has provided in terms of workforce availability. That is what they are to attempt to achieve.

Senator Marshall: Are they measured on that?

que le processus est enclenché, ils craignent que l'auto-identification leur nuise. Avez-vous quelque chose à dire là-dessus?

M. Trottier : Cela revient à ce qu'on disait plus tôt. Il est difficile d'amener les gens à s'identifier. Au moment de postuler, les gens ont peut-être réussi à se convaincre qu'il valait mieux le faire, mais ils font ensuite marche arrière de peur de faire l'objet d'un traitement particulier; ils veulent être évalués en fonction de leur valeur.

La présidente : Ils pensent peut-être qu'on ne va pas les embaucher pour cette raison, ou ils ne veulent pas qu'on les embauche pour cette raison.

Mme Van Amelsvoort-Thoms : C'est exact.

La sénatrice Marshall : J'ai quelques autres questions. J'aimerais revenir sur la question des postes de direction. Est-ce que ce sont des nominations par le premier ministre?

M. Trottier : Non. Ce sont des nominations par le greffier au niveau des SMA.

La sénatrice Marshall : Par conséquent, au sein du groupe de la direction figurent tous les sous-ministres et sous-ministres adjoints?

M. Trottier : Il existe cinq niveaux de direction, EX-01 à EX-05. C'est le groupe de la direction. Les sous-ministres sont au-dessus.

La sénatrice Marshall : Les sous-ministres ne font donc pas partie du groupe de la direction, n'est-ce pas?

M. Trottier : C'est exact.

La sénatrice Marshall : Qui nomme les sous-ministres? Est-ce le premier ministre?

M. Trottier : Tout à fait.

La sénatrice Marshall : Pour ce qui est des postes aux niveaux EX-01 à EX-05, qui nomme les titulaires?

M. Trottier : Les nominations aux postes EX-01, 2, 3 et 4 — et même 5 — peuvent être faites par le sous-ministre. Les sous-ministres sont responsables et doivent rendre des comptes.

Lorsqu'il s'agit des postes EX-04 et EX-05, habituellement, le sous-ministre discute avec le greffier, et ils s'entendent sur un candidat.

La sénatrice Marshall : Même si cela nous ramène un peu en arrière, je veux simplement m'assurer de bien comprendre. Y a-t-il un objectif pour les cinq niveaux du groupe de la direction? Les sous-ministres ont-ils un objectif à respecter, c'est-à-dire que 40 à 50 p. 100 des postes doivent être occupés par des femmes?

M. Trottier : Ils doivent respecter les mêmes objectifs que Statistique Canada a établis pour ce qui est de la disponibilité au sein de la population active. Ce sont donc les objectifs qu'ils tentent d'atteindre.

La sénatrice Marshall : Sont-ils évalués à cet égard?

Mr. Trottier: They're measured, and it creates a conversation with the deputies. They're encouraged to find ways to achieve —

Senator Marshall: The diversity goes right up to the executive level or the object of —

Mr. Trottier: Yes, absolutely. The deputy champions are deputies, and there's a champion for all but women right now.

The Chair: There hasn't been one for women forever. Why?

Mr. Trottier: There isn't, but there's a groundswell going on right now.

The Chair: As Chair of the Human Rights Committee, we were studying this, and there wasn't a champion. So it's not a new thing.

Mr. Trottier: No, it's not a new thing. But I think it would be a good thing if there were a champion, and there's something in the works to be able to create a champion.

Where there are champions, they're quite active and they reach out into the departments. Each department has a champion. So they have this huge network through which they can create action plans to try to promote employment equity.

We're going to try to encourage them to also do diversity and inclusion. So we're looking at governance in terms of how it is that we can promote that.

Senator Marshall: That's interesting.

The Chair: We have asked you to provide a lot of things.

Senator Marshall: We'll go away and say, "I should have asked that."

The Chair: We will suspend the meeting at this time. We might impose upon you to come back if we get stuck.

Mr. Trottier: Yes.

The Chair: Sorry you had to listen to the bells calling us for a vote in the Senate chamber.

Mr. Trottier: We would be happy to come back.

(The committee suspended.)

(The committee resumed.)

The Chair: Our next witnesses, from the Senate of Canada, are Angela Vanikiotis and Julien Labrosse. Thank you very much for being here. We are looking forward to your presentations and your help with our work.

Angela Vanikiotis, Manager, Human Resources Operations, Diversity and Official Languages, Senate of Canada: Mr. Labrosse has come prepared with some quick facts and some achievements of the Senate Page Program as they stand today.

M. Trottier : Oui, et cela crée une discussion avec les sous-ministres. Ils sont encouragés à trouver des façons de réaliser...

La sénatrice Marshall : La diversité doit aller jusqu'au niveau de la direction ou...

M. Trottier : Oui, absolument. Les champions sont en fait des sous-ministres, et il y a un champion pour tout, sauf pour les femmes à l'heure actuelle.

La présidente : Il n'y en a jamais eu pour les femmes. Pourquoi?

M. Trottier : Il n'y en a pas pour l'instant, mais les choses sont en train de bouger.

La présidente : En tant que présidente du Comité des droits de la personne, je m'intéresse à cette question, et il n'y avait pas de champion. Ce n'est donc pas nouveau.

M. Trottier : Non, en effet. Toutefois, je pense que ce serait une bonne chose s'il y en avait un, et des démarches ont été faites en ce sens.

Là où il y a des champions, on est très actifs et on sensibilise les gens au sein des ministères. Chaque ministère a son champion. Par conséquent, il existe un vaste réseau grâce auquel ils peuvent mettre au point des plans d'action pour essayer de favoriser l'équité en matière d'emploi.

Nous essayons de les encourager au chapitre de la diversité et de l'inclusion. Cela dit, nous essayons de voir comment nous pourrions en faire la promotion, de concert avec la direction.

La sénatrice Marshall : C'est intéressant.

La présidente : Nous vous avons demandé beaucoup d'information.

La sénatrice Marshall : Nous allons sortir d'ici en nous disant : « J'aurais dû poser cette question. »

La présidente : Nous allons devoir suspendre la séance. Il se peut que le comité vous convoque à nouveau, au besoin.

M. Trottier : Oui.

La présidente : Je suis désolée pour la sonnerie que vous venez d'entendre. Nous devons aller voter au Sénat.

M. Trottier : Nous serions heureux de revenir.

(La séance est suspendue.)

(La séance reprend.)

La présidente : Nos prochains témoins sont Angela Vanikiotis et Julien Labrosse, du Sénat du Canada. Merci beaucoup d'être ici aujourd'hui. Nous avons hâte d'écouter vos exposés et nous sommes ravis que vous puissiez nous aider dans le cadre de nos travaux.

Angela Vanikiotis, gestionnaire, Opérations en ressources humaines, Langues officielles et diversité, Sénat du Canada : M. Labrosse a quelques faits à vous présenter concernant le Programme des pages du Sénat et ses réalisations.

The Chair: I just caution you: If we have Senator Tannas with us, we have get something done very quickly, a motion, and then we'll continue. Thank you.

Julien Labrosse, Officer, Administrative, Ceremonial and Protocol, Office of the Usher of the Black Rod, Senate of Canada: I thought I would start off by giving you a few quick facts about the page program and what we have been able to achieve in terms of diversity and representation over the past seven years. We started in 2010.

Every year, we hire 15 university students in their first university degree. They can come from all over the country, and they have to be studying in the National Capital Region for the duration of their contract, naturally, because the Senate is located in Ottawa. However, we facilitate them taking part in exchanges from their home university in their home province and the University of Ottawa. That's fairly easy. So that way it doesn't force them to register at a university in Ottawa. It broadens our pool of applicants.

The program is also led by two senior pages — the chief page and the deputy chief page — who can be second- or third-year pages. Only pages returning in a leadership position may compete for a third year in the program. Usually the program is two years, but if you come back in a leadership position, you can do it for a third. The contracts run from August to August, and they can be renewed for a second year.

We hire approximately seven pages per year. Of course, that depends on the year in university of the pages and, of course, the willingness of pages to come back for a second year. Some pages just want to do one year. Other people do their first year as a page in their fourth year of university, and they cannot come back because they graduate.

We also strive to reach the best provincial representation and employment equity representation, while maintaining high standards.

The Chair: Can I have you stop there?

Senators, we have two motions. One is a motion to hear evidence without quorum. May I have someone move that motion?

Senator Marshall: I so move.

The Chair: We don't need a seconder.

The Chair: All those in favour?

Hon. Senators: Agreed.

The Chair: The second motion is that it's moved by Senator Tannas that the subcommittee ask the Library of Parliament to assign analysts to the subcommittee and that the chair, on behalf of the subcommittee, direct the resource staff in the preparation of the draft report.

La présidente : Je dois toutefois vous avertir : lorsque le sénateur Tannas se joindra à nous, nous devrons traiter rapidement d'une motion, et nous poursuivrons ensuite. Merci.

Julien Labrosse, agent d'administration, des cérémonies et du protocole, Bureau de l'huissier du bâton noir, Sénat du Canada : Tout d'abord, j'aimerais vous présenter quelques faits au sujet du Programme des pages du Sénat, puis vous parler brièvement de ce que nous avons pu accomplir au chapitre de la diversité et de la représentation au cours des sept dernières années. Le programme a été mis sur pied en 2010.

Nous embauchons chaque année 15 étudiants d'université qui en sont à leur premier grade. Ils viennent de partout au pays et, durant leur contrat, ils doivent étudier dans une université de la région de la capitale nationale, évidemment, car le Sénat est situé à Ottawa. Cependant, ils peuvent participer à un programme d'échange avec leur université d'attache et l'Université d'Ottawa. C'est donc plus facile pour eux. Par conséquent, rien ne les oblige à s'inscrire à une université à Ottawa. Cela nous permet d'avoir un bassin de candidats plus vaste.

Le programme est dirigé par deux pages principaux, le premier page et le premier page adjoint, qui peuvent en être à leur deuxième ou à leur troisième année comme pages. Seuls les pages nommés à un poste de direction peuvent rester une troisième année. Habituellement, le programme dure deux ans, mais si le page occupe un poste de direction, il peut revenir pour une troisième année. Les contrats de page s'étendent d'août à août et peuvent être renouvelés pour une deuxième année.

Chaque année, nous embauchons environ sept nouveaux pages. Évidemment, cela dépend en quelle année d'université ils sont et s'ils souhaitent revenir pour une deuxième année. Certains pages veulent seulement rester un an. D'autres sont embauchés alors qu'ils en sont à leur quatrième année d'université, et ils ne peuvent pas revenir parce qu'ils ont obtenu leur diplôme.

Nous visons la meilleure représentation possible des provinces et des groupes visés par l'équité en matière d'emploi tout en maintenant les normes élevées du programme.

La présidente : Puis-je vous interrompre ici?

Chers sénateurs, nous sommes saisis de deux motions. La première vise à entendre des témoignages sans quorum. Quelqu'un peut-il proposer la motion?

La sénatrice Marshall : J'en fais la proposition.

La présidente : Il n'est pas nécessaire d'avoir quelqu'un pour l'appuyer.

La présidente : Tous ceux qui sont pour?

Des voix : Oui.

La présidente : La deuxième motion est proposée par le sénateur Tannas et vise à ce que le sous-comité demande à la Bibliothèque du Parlement d'affecter des analystes au sous-comité; et que la présidence, au nom du sous-comité, dirige le personnel de recherche dans la préparation d'une ébauche de rapport.

All those in favour?

Hon. Senators: Agreed.

The Chair: Thank you, senator.

Senator Tannas: Sorry I can't stay.

The Chair: I understand. You have another committee.

Mr. Labrosse, please continue.

Mr. Labrosse: I propose to go through a few of our achievements since 2010.

We have had gender parity since 2010. We usually have seven or eight women as part of the Senate Page Program. We have 15 pages in total, so, naturally, there are years where we have eight, others seven.

We have never had fewer than eight provinces or territories represented since the year 2013. Our current team is actually quite diverse. It represents 10 provinces and territories, so all provinces and territories with the exception of Alberta, Nunavut, and the Northwest Territories, and includes two visible minorities — one Indigenous Canadian and one Canadian with a disability.

Other achievements: In 2016, we hired our first page from the Yukon since 2005. They are all here if you want to look at them. I can go through the list if you would prefer, or I can leave that to the committee.

The Chair: No, we can read it.

Mr. Labrosse: In terms of how the page program recruits from diversity groups, we have developed different techniques throughout the years. Of course, over the last few years, we've dedicated a lot of effort to reaching out to diversity groups and networks to promote the page program through letters. We write letters to the ethnic press, for instance, but also Indigenous communities and clerks of legislative assemblies and other people who can help us in achieving better diversity.

We work in close collaboration with Senate Communications to promote the page program through the Senate social media accounts, which is a great way to reach our target audience, which is younger people.

We rely also on Canadian universities to help us through explaining how they can facilitate participation through exchanges.

We also are very involved with the Forum for Young Canadians, Encounters with Canada, the Teachers Institute on Canadian Parliamentary Democracy, and various model parliaments. In fact, this year we have had a large number of model parliaments. There is actually one on Saturday again. We have had two over the last weekend, and so this is a great way for

Tous ceux qui sont pour?

Des voix : Oui.

La présidente : Merci, sénateur.

Le sénateur Tannas : Je suis désolé, mais je ne peux pas rester.

La présidente : Je comprends. Vous faites partie d'un autre comité.

Monsieur Labrosse, vous pouvez continuer.

M. Labrosse : J'aimerais maintenant vous faire part de quelques-unes de nos réalisations depuis 2010.

Sachez que nous avons la parité hommes-femmes depuis 2010. Habituellement, sept ou huit des 15 pages sont des femmes.

Au moins huit provinces ou territoires sont représentés chaque année depuis 2013. Notre équipe actuelle est très diversifiée. Elle représente 10 provinces et territoires, à la seule exception de l'Alberta, des Territoires du Nord-Ouest et du Nunavut, et comprend deux membres d'une minorité visible — un Autochtone et une personne handicapée.

Pour ce qui est des autres réalisations, en 2016, nous avons embauché notre premier page du Yukon depuis 2005. Tous ces faits sont inscrits ici. Je peux vous lire la liste si vous préférez, ou je peux laisser le comité la consulter.

La présidente : Nous pouvons la lire nous-mêmes.

M. Labrosse : Quant à la façon dont le programme des pages recrute au sein des groupes désignés, sachez que nous avons mis au point différentes techniques au fil des années. Ces dernières années, nous avons consacré beaucoup d'efforts à la promotion du Programme des pages au moyen de lettres aux organismes et réseaux des groupes désignés. Nous écrivons à la presse ethnique, par exemple, mais aussi aux collectivités autochtones et aux greffiers des assemblées législatives et à d'autres personnes qui peuvent nous aider à avoir une plus grande diversité au sein du programme.

Nous travaillons également en étroite collaboration avec les Communications du Sénat à promouvoir le Programme des pages du Sénat dans les médias sociaux, qui constitue le meilleur moyen de joindre notre public cible, les jeunes.

Nous faisons aussi appel aux universités canadiennes, qui peuvent accroître la participation grâce à leur programme d'échange.

Nous prenons part à de nombreuses activités, telles que le Forum des jeunes Canadiens, Rencontres du Canada, le Forum des enseignantes et des enseignants sur la démocratie parlementaire canadienne, et diverses simulations de parlement. En fait, cette année, nous avons organisé un grand nombre de simulations. Il y en a d'ailleurs une ce samedi. Nous en avons tenu

us to promote the program. Pages usually do a presentation to try to sell the program to participants in model parliaments.

We also rely, of course, on the help of senators and members of Parliament to promote the program.

Over the last few years, we have really tried to improve our regional balance. There used to be an overrepresentation from Ontario, and we have tried to change that so that we have better representation from all the provinces of Canada.

Our main challenge is getting applicants from the target provinces we were looking at. It's hard to select people if we don't have anyone applying from those provinces. We have assisted those people, and we haven't screened them out necessarily through the process to make sure they could be assessed in as many ways possible until the end, when we make our final decision.

We have also taken provincial origins into consideration while developing the final team, and we have ramped up Indigenous recruitment and looked at bilingualism. Our other main problem is really competing with the House of Commons.

Indigenous recruitment is hard as well, in part because of linguistic considerations. It's hard to be bilingual when your first language is neither French nor English, so that can be a challenge for us.

We have learned a lot of things over the past few years. We have realized that reaching out to high schools directly is a great way to do it, if not to get people right away, at least to plant the seed in their minds so that when they go to university, they still think about the page program.

We have had over the last few years a lot of help from senators promoting the program in their respective provinces, which has made a huge difference in terms of getting applicants in the first place. Social media works extremely well for us, also understanding how we can help people through the application process.

The other thing we have learned is that getting the first applicant from a province is difficult, but once that is done, then it's easy to get other people because it spreads through word of mouth. One of the best examples is Prince Edward Island. We had many years without an applicant from Prince Edward Island, but we have had applicants every year since we had our first one. We've actually had two pages from the same high school, so professors and teachers speak to each other. Getting the first one is always difficult and then it spreads.

deux au cours du week-end dernier, et il s'agit d'une bonne façon de promouvoir le programme. Les pages présentent habituellement un exposé pour essayer de faire valoir les avantages du programme.

Bien entendu, nous comptons sur l'aide des sénateurs et des députés pour faire connaître le programme.

Depuis 2010, nous tâchons d'améliorer l'équilibre régional du programme. Auparavant, les gens de l'Ontario étaient surreprésentés, et nous avons tenté d'y remédier afin d'avoir une meilleure représentation de toutes les provinces canadiennes.

Notre principal défi consiste à obtenir les candidatures des provinces cibles. Il est difficile de sélectionner des candidats lorsque nous n'avons pas de candidatures. Nous avons aidé ces gens, et nous ne les avons pas nécessairement écartés du processus pour nous assurer de les évaluer de toutes les façons possibles, et ce, jusqu'à la fin, jusqu'à ce que nous prenions notre décision finale.

Nous avons également tenu compte de la province d'origine au moment de la sélection de l'équipe, et nous avons mis l'accent sur le recrutement d'Autochtones. Nous nous sommes aussi penchés sur le bilinguisme. Notre autre problème est le fait que nous faisons concurrence à la Chambre des communes.

Nous avons du mal à recruter des Autochtones, en partie à cause des exigences linguistiques. Il est difficile d'être bilingues lorsque notre langue maternelle n'est ni le français ni l'anglais. Cela représente donc une difficulté pour nous.

Nous avons tiré de nombreuses leçons ces dernières années. Nous avons notamment constaté que les démarches auprès des écoles secondaires sont efficaces. Même si les étudiants ne sont pas prêts tout de suite, l'idée va germer et, une fois à l'université, ils songeront au Programme des pages.

Au cours des dernières années, nous avons reçu beaucoup d'aide de la part des sénateurs qui ont fait la promotion du programme dans leurs provinces respectives. Cela a fait une grande différence sur le nombre de candidatures reçues. Les médias sociaux nous sont extrêmement utiles, car ils nous indiquent comment nous pouvons aider les gens dans le cadre du processus de demande.

L'autre chose que nous avons remarquée, c'est qu'il est difficile de recruter le premier candidat d'une province, mais une fois que nous l'avons fait, il est beaucoup plus facile d'en recruter d'autres grâce au bouche-à-oreille. L'un des meilleurs exemples serait l'Île-du-Prince Édouard. Pendant de nombreuses années, nous n'avons eu aucune candidature de la part de cette province, mais depuis que nous avons embauché notre premier candidat, nous en recevons chaque année. En fait, nous avions deux pages qui fréquentaient la même école secondaire, alors les enseignants se sont parlé. Il est toujours plus difficile de recruter le premier candidat, mais ensuite, l'information se propage et les gens connaissent l'existence du programme.

Bilingualism is sometimes a challenge, especially in certain provinces, though that's changing a lot with French immersion programs. French immersion is actually very effective amongst new Canadian communities, who often send their kids to French immersion schools. So we have had a lot of bilingual applicants coming from provinces where it has been a challenge, who come from new Canadian families. So that's fun.

The other thing is convincing people to come to the National Capital Region. That can entail significant expenses for certain people, sometimes much more than staying where your parents live, at your parents' house, and going to the local university. There is a financial consideration that has been a challenge at times.

Another problem, of course, is that pages right now are paid less than House of Commons pages.

The Chair: By how much?

Mr. Labrosse: By about \$3,000 or so.

The Chair: Why is that?

Ms. Vanikiotis: Every year there is a salary proposal put forward over at the other house, and it goes through its approval process and it gets approved. They take in various considerations, and we get word of it afterwards.

The Chair: But why are we paying less?

Ms. Vanikiotis: I don't know.

Greg Peters, Usher of the Black Rod, Senate of Canada: Sorry for being late; I was leading the Speaker's parade.

There was a period where the regular normal increase, where employees receive an increase over a period of years, somehow the pages got missed. There was a bit of a glitch there somewhere in the system. I did a presentation to Internal a few years ago under Speaker Kinsella to rectify that, and it was rectified whereby any future increases would be reflected for the Senate pages.

As a result of that tweak, it put us back a bit, and we have been playing catch-up ever since.

Senator Marshall: How can we fix that? Is that something that could go before Internal Economy, or is that something that we should fix?

Mr. Peters: Absolutely. Senator, I think that's a great question. I think the plan is to develop, in concert with Human Resources, Finance and Corporate, a briefing package. Right now, I think there is sort of an investigation ongoing with the house side and with HR, which has been going on for some time.

Le bilinguisme pose parfois un défi de taille, surtout dans certaines provinces, même si la situation s'est grandement améliorée grâce aux programmes d'immersion française. L'immersion française est en fait très efficace au sein des collectivités de nouveaux Canadiens, qui envoient souvent leurs enfants dans des écoles d'immersion française. Par conséquent, nous avons eu de nombreux candidats bilingues en provenance des provinces où le bilinguisme constitue un défi, plus particulièrement des familles de nouveaux Canadiens. C'est donc intéressant.

Par ailleurs, il faut aussi convaincre les gens de venir s'installer dans la région de la capitale nationale. Cela peut représenter des coûts considérables pour certains, du moins plus que s'ils vivaient chez leurs parents et fréquentaient l'université locale. Il y a donc un aspect financier dont il faut tenir compte.

L'autre problème, évidemment, est le fait que les pages du Sénat sont actuellement moins bien rémunérés que ceux de la Chambre des communes.

La présidente : De combien?

M. Labrosse : D'environ 3 000 \$.

La présidente : Pourquoi en est-il ainsi?

Mme Vanikiotis : Chaque année, le Programme des pages propose un salaire dans l'autre chambre, puis ce salaire est approuvé. Ils tiennent compte de divers facteurs, mais nous n'en sommes informés qu'après coup.

La présidente : Mais pourquoi les paie-t-on moins cher?

Mme Vanikiotis : Je l'ignore.

Greg Peters, huissier du bâton noir, Sénat du Canada : Je suis désolé de mon retard. J'ouvrais le défilé du Président.

Les employés reçoivent normalement une augmentation salariale après un certain nombre d'années, mais il semble que les pages aient été oubliés. Il y a eu une faille quelque part dans le système. Il y a quelques années, j'avais présenté un exposé devant le Comité de la régie interne, sous la présidence du Président Kinsella, en vue d'y remédier, et on nous avait dit que les pages du Sénat pourraient bénéficier de toutes les augmentations dans le futur.

Depuis ce temps, nous accusons du retard. Nous avons du rattrapage à faire.

La sénatrice Marshall : Comment peut-on régler le problème? Est-ce qu'on peut s'adresser au Comité de la régie interne? Peut-on faire quelque chose?

M. Peters : Absolument. Sénatrice, vous posez une excellente question. Je crois qu'il faut élaborer un document d'information, en collaboration avec les Ressources humaines, les Finances et les Services ministériels. Je crois savoir qu'il y a en quelque sorte une enquête en cours du côté de la Chambre et des Ressources humaines.

Senator Marshall: There are 15 pages and it's a \$3,000 difference, so that's \$45,000 a year.

Mr. Peters: Right.

Mr. Labrosse: If I may add, this is becoming a bit more of a challenge now with tuition increasing and the page salary not necessarily following, especially with the House of Commons.

For the next year, we had to convince someone to come to the Senate rather than the house, and this was one of the factors that she cited.

Senator Marshall: Well, \$3,000 is a lot of money.

Mr. Labrosse: If you come from a modest background, it makes a very large difference.

Mr. Peters: If I may interject, I think it also made a difference in the numbers of how many applied this year as opposed to last year. I think those numbers are decreasing slightly. We're getting great, quality candidates at the end of the day, so the story is still good. However, we're having to convince a few more people to potentially come to the Senate because they can be a page for two or three years, that kind of thing. I suspect that's a factor.

Senator Marshall: I wasn't aware of that. If I was, I had forgotten it.

Are we on to questions? Are you still doing your presentation?

The Chair: I'm sorry; I interrupted you.

Mr. Labrosse: I've reached the end of my comments.

The Chair: Angela, did you want to add anything?

Ms. Vanikiotis: I was going to go over the recruitment process, but we can take questions now, if you like.

The Chair: Let's finish the presentation.

Ms. Vanikiotis: I was just going to do a little description about the recruitment process.

We have various outreach activities going on throughout the year. A communications plan was prepared. There are various activities that happen, some of which are very interactive with the population through social media and digital engagement, and we have a great partnership going on with the Communications Directorate for all those objectives to be achieved.

We officially launched the program in October, and it remains open, so we continue to collect applications and continue outreach to the various provinces until early January, after which time we engage the pages to help us screen the applications we receive. We try to be as inclusive as possible, because at the

La sénatrice Marshall : Il y a 15 pages, et on parle d'un écart de 3 000 \$. Cela représente donc 45 000 \$ par année.

M. Peters : Absolument.

M. Labrosse : Si je puis me permettre, il sera encore plus difficile de recruter des pages au Sénat, si l'on tient compte de la hausse des frais de scolarité et du fait que le salaire des pages ne suit pas cette augmentation, surtout par rapport aux salaires des pages de la Chambre des communes.

Pour la prochaine année, nous avons dû convaincre une candidate de venir travailler au Sénat plutôt qu'à la Chambre, et c'était l'un des motifs qu'elle avait invoqués.

La sénatrice Marshall : Eh bien, 3 000 \$, c'est beaucoup d'argent.

M. Labrosse : Lorsqu'on vient d'un milieu modeste, en effet, cela peut faire une grande différence.

M. Peters : Si je puis me permettre, je pense que cela a également eu une incidence sur le nombre de personnes ayant postulé cette année par rapport à l'année dernière. On constate une légère baisse. Nous réussissons tout de même à embaucher de bons candidats; le bilan demeure positif. Toutefois, nous devons convaincre un peu plus de gens de venir travailler pour le Sénat en leur disant qu'ils peuvent rester deux ou trois ans, et ainsi de suite. Je soupçonne que c'est un facteur qui entre en ligne de compte.

La sénatrice Marshall : Je n'étais pas au courant. Si je l'étais, je ne m'en souvenais plus.

Est-ce qu'on est dans la période de questions ou encore dans votre exposé?

La présidente : Je suis désolée; je vous ai interrompu.

M. Labrosse : J'avais terminé mes observations.

La présidente : Angela, aviez-vous quelque chose à ajouter?

Mme Vanikiotis : J'allais parler du processus de recrutement, mais nous pouvons répondre tout de suite à vos questions, si vous préférez.

La présidente : Terminons l'exposé.

Mme Vanikiotis : J'allais décrire brièvement le processus de recrutement.

Toute l'année, nous communiquons de diverses façons avec la population. Nous avons élaboré un plan de communication. Diverses activités sont prévues. Certaines commandent une forte interaction avec la population, par le truchement des médias sociaux et de la cybercitoyenneté, et nous avons noué un excellent partenariat avec la Direction des communications en vue de l'atteinte de tous ces objectifs.

Nous avons officiellement lancé le programme en octobre, et il se poursuit. Nous continuons donc de recevoir des candidatures et nous continuerons de nous manifester dans les diverses provinces jusqu'au début de janvier, après quoi nous demanderons aux pages de nous aider à évaluer les candidatures reçues. Nous

end of the screening session, we want to have as many people to consider from across Canada as possible to put the best representative cohort of Canada in place for the Senate.

We evaluate the cover letters first and foremost. We ask three key questions. Typically, we ask: Why do you want to work here? What changes would you bring? How would you make a difference? With all of that, we screen the individual's desire and their passions.

From there, we go on to a written exam that tests knowledge of the Senate and the Canadian parliamentary system, as well as current affairs.

From there, we continue to look at the applications, and then we get into an interview process. There are group interviews, which is quite novel here in the Senate. We invite a number of applicants — maybe up to five people — and hold a group interview. It's very interactive. The students really like that because it engages them and they're willing to speak to their opinions.

Mr. Labrosse: If I may add, it also assists people because they are able to build on the answers of each other, and they take turns in answering first. It promotes fairness in a way because it allows them to build off of each other.

Mr. Peters: We get a better product because while there are no trick questions, the idea is to draw out as much as you can. You may get someone who is more of an introvert, so we find that it helps with that group atmosphere.

Ms. Vanikiotis: It's a great dialogue.

From there, we go to a second-language assessment. We look for a certain level of proficiency to work here, which is a good level of bilingualism.

The reference checks are done. We test three people that they have put forward. We call the prior supervisor of the applicant. We also call as many supervisors as we can, and then we integrate the results. All things considered, we pick 15 individuals or seven, depending on how many are coming back from the prior year, in order to have the best possible cohort.

Mr. Peters: Those reference checks I conduct personally for all of the potential page candidates.

The Chair: Roughly how many applications do you get per year?

Mr. Peters: For example, last year we had approximately 240. About 130 or so wrote the exam, plus or minus, and we interviewed 38, something like that. We chose seven last year. So we get a fairly good cross-section from across the country.

You've probably already briefed honourable senators on the demographics in the provinces.

Ms. Vanikiotis: Yes.

essayons d'être aussi ouverts à tous que possible, parce que, à la fin de l'évaluation, nous voulons prendre en considération autant de candidatures possible de partout au Canada pour constituer pour le Sénat la cohorte la mieux représentative du Canada.

Nous évaluons d'abord et avant tout les lettres d'accompagnement. Généralement, nous posons trois questions : Pourquoi voulez-vous travailler ici? Quels changements apporterez-vous? Comment le ferez-vous? Les réponses nous permettent d'évaluer le désir du candidat et ses passions.

Ensuite, un examen écrit permet de vérifier sa connaissance du Sénat et du système parlementaire canadien ainsi que de l'actualité.

Poursuivant l'étude des candidatures, nous entamons un processus d'entrevues, des entrevues en groupe, ce qui est tout à fait inédit, ici, au Sénat. Nous y invitons un certain nombre de candidats, jusqu'à cinq peut-être. Il y a beaucoup d'interactions. Les étudiants adorent vraiment la formule. Elle les sollicite, et ils sont disposés à exprimer leurs opinions.

M. Labrosse : Si vous permettez, elle permet à chacun de s'inspirer des réponses des autres, et c'est à chacun son tour de répondre le premier. C'est équitable, parce que chacun s'appuie sur les autres.

M. Peters : La sélection est meilleure, parce que, même s'il n'y a pas de question piège, le but est de tirer le maximum de chacun. Par exemple, nous constatons que cette atmosphère de groupe aide les introvertis.

Mme Vanikiotis : C'est un beau dialogue.

Ensuite, nous évaluons les compétences en langue seconde. Pour le travail ici, nous recherchons un bon niveau de bilinguisme.

Nous vérifions les références. Nous les confirmons auprès de trois personnes nommées par le candidat. Nous appelons son dernier superviseur. Nous appelons aussi autant de superviseurs que nous pouvons, puis nous intégrons les résultats. Tout compte fait, nous choisissons 15 ou 7 candidats, selon le nombre de ceux qui reviennent pour une autre année, afin de constituer la meilleure cohorte possible.

M. Peters : Je vérifie personnellement les références de tous les candidats au poste de page.

La présidente : Combien de candidatures recevez-vous, approximativement, chaque année?

M. Peters : L'année dernière, par exemple, nous en avons reçu à peu près 240. Environ 130 candidats ont fait l'examen écrit, nous en avons interviewé 38, et nous en avons sélectionné 7. Nous obtenons donc un assez bon échantillon du pays.

Vous avez peut-être déjà renseigné les sénateurs sur les caractéristiques démographiques des provinces.

Mme Vanikiotis : Oui.

Senator Marshall: You'd think you would get more applicants if the pay raise could go through.

Mr. Peters: Senator, this year the total applicants were from 240 down to 130 or so. We see a drop, and because we're recruiting more, why the drop? So I don't know.

Senator Marshall: Salary is a factor.

Mr. Peters: A few of the candidates I did call this year indicated they had both offers, so at the end of the day they did come to the Senate side after we gave a really good, fulsome discussion on the benefits. But I think it is a factor.

Mr. Labrosse: There is another factor in terms of diversity. As you would know, Senator Marshall, some provinces, including your home province and my home province of Quebec, have much lower tuition than the province of Ontario. Ontario has one of the highest, so for someone coming from my home province or your home province, the cost of moving to the National Capital Region and studying in one of the universities here is much higher.

Of course, you could study at Université du Québec en Outaouais, which is in Quebec, and the tuition is much lower, but the diversity of programs offered is much reduced. For someone coming from some of those provinces with lower tuition, the cost is more important.

Senator Marshall: You were talking about the page program and the four universities in the Ottawa region. What are they? There is Carleton University and then the University of Ottawa, and what are the other two?

Mr. Labrosse: Université du Québec en Outaouais is in Quebec. They offer university programs, but the diversity of programs is much smaller. It's part of the network of the universities of Quebec that has campuses all over the province.

The last one is Saint Paul University, which is more religious.

Senator Marshall: The Diversity Subcommittee — I don't know if remember this, Senator Jaffer — was talking about Algonquin College and post-secondary was raised, whether they should be included. Why would they be excluded?

Mr. Peters: It's a great question.

Senator Marshall: It's post-secondary.

Mr. Peters: It is post-secondary. Part of it has to do with the schedule of classes for, let's say, Algonquin College, those types of organizations.

We have had intense discussions about this with HR over the past two or three years, trying to look at different ideas. Exchange opportunities have taken place before with universities, with MUN or another university where that has been possible. We are still reviewing the potential of community colleges.

We have thrown on the table the idea of expanding. It's hard to cut into the 15 because we need nine or 10 pages to manage the Senate and committees, but we're looking at expanding the

La sénatrice Marshall : Obtiendriez-vous plus de candidatures si l'augmentation salariale était acceptée?

M. Peters : Cette année, le nombre total de candidatures est passé de 240 à 130, environ. C'est une baisse. Comment l'expliquer, si nous recrutons plus? Je l'ignore.

La sénatrice Marshall : Le salaire est un facteur.

M. Peters : Quelques candidats que j'ai appelés cette année m'ont dit qu'ils avaient reçu les deux offres. En fin de compte, ils ont choisi le Sénat après une vraiment bonne discussion sur les avantages sociaux. Mais je pense que c'est un facteur.

M. Labrosse : Un autre facteur joue sur la diversité. Comme vous le savez, des provinces, y compris votre province natale, madame la sénatrice, et la mienne, le Québec, ont des droits d'inscription à l'université très inférieurs à ceux de l'Ontario, qui sont parmi les plus élevés. Pour quelqu'un de ma province ou de la vôtre, la vie dans la région de la capitale nationale et les études dans l'une de ses universités sont beaucoup plus chères.

Bien sûr, on peut poursuivre ses études à l'Université du Québec en Outaouais. Les droits d'inscription y sont beaucoup moindres, mais la diversité des programmes est très réduite. Pour quelqu'un de l'une des provinces où les droits d'inscription sont moindres, le coût est plus important.

La sénatrice Marshall : Relativement au Programme des pages, vous avez fait allusion aux quatre universités de la région d'Ottawa. Quelles sont-elles? L'Université Carleton, celle d'Ottawa... Quelles sont les autres?

M. Labrosse : L'Université du Québec en Outaouais, dont les programmes sont moins diversifiés, fait partie du réseau d'universités du Québec qui a des campus dans toute la province.

L'Université Saint-Paul, dont la vocation est plutôt religieuse.

La sénatrice Marshall : Notre sous-comité — j'ignore si vous vous le rappelez, madame la présidente — a parlé du collège Algonquin et il s'est interrogé sur l'inclusion du niveau postsecondaire. Pourquoi l'exclure?

M. Peters : Excellente question.

La sénatrice Marshall : C'est le niveau postsecondaire.

M. Peters : Oui. En partie à cause de l'horaire des cours, par exemple au Collège Algonquin, ce genre d'établissement.

Ces deux ou trois dernières années, nous avons tenu d'intenses discussions à ce sujet avec les Ressources humaines et considéré diverses idées. Des échanges ont déjà eu lieu avant, avec des universités, l'Université Memorial de Terre-Neuve ou une autre université, quand ç'a été possible. Nous continuons d'examiner la piste des collèges communautaires.

Nous avons lancé l'idée d'une expansion. Il est difficile de retrancher des candidats parmi les 15, parce que nous en avons besoin de 9 ou 10 pour le Sénat et les comités, mais nous

program slightly to allow for colleges and maybe look at the scheduling of those pages. We are exploring opportunities for diversification of that. We're not there yet, senator, but I think we have taken to heart the concerns expressed previously.

Mr. Labrosse: One of the challenges is scheduling. There is also the fact that Algonquin and La Cité Collégiale, for instance, are based in Ontario and most of their students are Ontarians. We have never had a problem recruiting in Ontario. Ontarians can represent 70 per cent of our applicants.

Senator Marshall: I mention it because I know someone from Newfoundland who is now attending Algonquin, but I only know one.

Mr. Labrosse: We could do exchanges between colleges elsewhere in the country and Algonquin, for instance, but exchanges at the college level are somewhat different because those degrees are tied to provincial models, which are not necessarily transferable from one province to the other. That's one of the challenges we're trying to mitigate and it's part of our ongoing discussion.

Mr. Peters: If I may add as well, senator, one of the other areas we have explored is the co-op experience. We have had a couple of very successful co-op opportunities where they traditionally weren't entertained here. We have done that and they have worked out very well, so I think there is flexibility there.

Senator Marshall: Do you think that setting targets would make a difference? With regard to diversity, there are targets for women, for people with disabilities, for Indigenous people. Do you think that it would help if we had targets such as one for each of the Atlantic provinces and three for Ontario? Do you think that targets would make a difference?

Mr. Peters: I think it would make a difference to provide a focus. But, at the end of the day, being merit-based has to come into play as well.

I can't really announce this year because we're still in the throes of the decisions, but each year is different. We had 240 applicants last year, 130 this year. We are finding from a diversity perspective that the numbers are increasing. I think that's due to the fact that the pool is becoming more diverse with former guides, let's say, on the house side, and so on.

Angela, can you speak to targets?

Ms. Vanikiotis: Targets are numbers-based. It shifts our focus to numbers, whereas in the past, selecting people for the cohort, we were looking for a diverse group coming from different perspectives across Canada. Perhaps their families have migrated and they have that perspective of being a new Canadian, and they have joined the French immersion school. That's a perspective we would like to bring into the cohort.

envisageons d'élargir légèrement le programme pour admettre les collègues et peut-être prendre l'horaire de ces pages en considération. Nous examinons des possibilités de le diversifier. Le travail n'est pas encore terminé, mais je pense que nous avons à cœur de répondre aux motifs de préoccupation exprimés.

M. Labrosse : Les horaires posent une difficulté. De plus, le collège Algonquin et la Cité collégiale, par exemple, sont en Ontario, et la plupart des étudiants sont Ontariens. Nous n'avons jamais éprouvé de difficultés de recrutement en Ontario. Les Ontariens peuvent constituer 70 p. 100 de nos candidats.

La sénatrice Marshall : En passant, je connais quelqu'un de Terre-Neuve qui fréquente maintenant Algonquin, mais c'est le seul.

M. Labrosse : Nous pourrions organiser des échanges entre les collèges ailleurs dans le pays et Algonquin, par exemple, mais ils sont quelque peu différents des autres, parce que les diplômes des collèges sont liés à des modèles provinciaux pas nécessairement transférables d'une province à l'autre. Cette difficulté que nous essayons d'aplanir fait partie des discussions que nous poursuivons.

M. Peters : Si vous permettez, nous avons notamment examiné la possibilité de l'alternance travail-études. Des expériences menées dans des établissements qui, traditionnellement, ne l'offraient pas, ont très bien réussi. Ils ont été très concluants. Des adaptations sont donc possibles.

La sénatrice Marshall : Croyez-vous que l'établissement d'objectifs changerait quelque chose. Les objectifs de diversité englobent les femmes, les personnes handicapées, les Autochtones. Des objectifs comme un page pour chacune des provinces de l'Atlantique et trois pour l'Ontario seraient-ils utiles? Croyez-vous qu'ils seraient efficaces?

M. Peters : Je pense qu'un objectif changerait des choses, mais, en fin de compte, il faut aussi tenir compte du mérite.

Je ne peux pas vraiment me prononcer sur l'année en cours, parce que nous sommes toujours plongés dans les affres de la décision, mais chaque année diffère des autres. L'année dernière, il y avait 240 candidats; cette année, 130. La diversité augmente. Ça s'explique par la diversification du bassin de candidats, l'exemple, disons, de la Chambre et ainsi de suite.

Angela, pouvez-vous parler des objectifs?

Mme Vanikiotis : Ils sont chiffrés. C'est ce que nous privilégions maintenant, tandis que, par le passé, la sélection des cohortes visait à constituer un groupe diversifié, recruté dans différentes régions en fonction de différents critères. Ainsi souhaiterions-nous, peut-être, intégrer dans la cohorte des candidats de familles immigrantes, qui voient les choses en néo-Canadiens et qui ont inscrit leurs enfants en immersion française. C'est une facette que nous voudrions retrouver dans la cohorte.

Everything I have seen so far is a great indicator of how the selection committee comes together to look at all the different perspectives and what people can bring to the team. Ultimately, if we keep the folks that are coming for their second year, we have a good sense of what they will bring to the table. We then look for other people to bring to the table, just to foster that team of different perspectives and the opportunity students have coming from across Canada and the different provinces to work together here in the Senate, not only to learn from the honourable senators in the chamber or in committees, but also from each other. It's a great opportunity.

Mr. Peters: Back to the diversity, the social media side, working with Communications with regard to social media and the website, we want to ensure that the imagery used reflects the diversity that exists but the diversity that we're shooting for as well.

Anecdotally, within the page family themselves, I was talking to Angela earlier about some neat examples of where the parent of a page is involved and does a dinner for all the pages that's culturally sensitive to their diverse background, let's say, using India. It's the sharing of the diversity of the Senate pages and their families, because it extends beyond the pages. It goes to their families, because they are all sharing in the challenges of being a student. We really encourage that.

I host two or three get-togethers at my office where we invite a guest speaker. There are all of those opportunities that we're enhancing, and there is the added value to the structure of the recruitment process that bodes well. We are very alive to the diversity piece. We are hyper-vigilant to ensure that we shoot for excellence so that the Senate pages reflect the rich diversity in this country. It's working.

The Chair: My absolute dream before I leave in a number of years is that we have a target of three Aboriginal people, because I think it would really reflect the North.

This program is doing so well. I cannot give enough compliments to the three of you. You have done an amazing job. But we weren't there before. When I came here 16 years ago, we weren't there. I couldn't ask for more, except the three Aboriginals.

It's so amazing. I have to tell you, it brings tears to my eyes when I see a young visible minority girl, woman, being the chief, and all that. It really makes me feel so proud to be a Canadian.

What did you do? What do we learn from you? How do we reproduce this for the rest of the Senate?

Mr. Peters: I think it's a combination of shared values with Human Resources.

Jusqu'ici, tout me montre fidèlement comment le comité de sélection examine collectivement tous les critères et l'apport éventuel des candidats. En fin de compte, si nous gardons les candidats qui reviennent pour leur deuxième année, nous avons une bonne idée de leur apport. Nous cherchons ensuite d'autres candidats, simplement pour enrichir la palette des différentes mentalités présentes dans l'équipe et favoriser, chez ces étudiants venant de partout au Canada, de différentes provinces, pour travailler ensemble ici au Sénat, non seulement un apprentissage reçu des sénateurs, dans la Chambre ou les comités, mais aussi un apprentissage mutuel. Quelle belle occasion!

Mr. Peters : Revenons à la diversité, aux médias sociaux. En collaborant avec les Communications pour les médias sociaux et sur le site web, nous voulons que les images utilisées reflètent la diversité actuelle, mais, aussi, celle que nous visons.

Une anecdote sur les familles des pages. Je citais à Angela des exemples évidents de participation des parents d'un page qui reçoivent tout le groupe à un repas culturellement fidèle à leurs origines diverses, par exemple l'Inde. Cette mise en commun de la diversité des pages du Sénat et de leurs familles ne s'arrête pas aux pages. Elle englobe les familles, parce qu'ils éprouvent tous en commun les difficultés d'être étudiants. Nous l'encourageons vraiment.

J'organise deux ou trois réunions dans mon bureau où nous invitons un conférencier. Il y a toutes ces occasions que nous bonifions, et il y a la valeur ajoutée de la structure du processus de recrutement, qui est de bon augure. Pour la diversité, nous avons pris le taureau par les cornes. Nous sommes hypervigilants, pour vraiment viser l'excellence, pour que le groupe des pages du Sénat reflète la riche diversité de notre pays. Les résultats sont probants.

La présidente : Mon rêve absolu, avant mon départ dans un certain nombre d'années, est d'avoir un objectif de trois Autochtones, parce que je pense que le Nord serait vraiment représenté.

Le programme va bien. Je ne saurais assez vous féliciter, tous les trois. Quel travail incroyable! Nous n'avions rien de tel avant. À mon arrivée, il y a 16 ans, tout était à faire. Je suis satisfaite, excepté pour les trois Autochtones.

C'est tellement incroyable. Je l'avoue, les larmes me viennent aux yeux quand je vois une fillette, une femme appartenant à une minorité visible qui est chef et tout le reste. Je me sens vraiment si fière d'être canadienne.

Qu'avez-vous fait? Quelles leçons devons-nous apprendre de vous? Comment nous en inspirer pour le reste du Sénat?

M. Peters : Je pense que c'est une combinaison de valeurs qu'on possède en commun avec les Ressources humaines.

The model that I've developed within the Black Rod's office is having former chief pages as my officer of ceremonial protocol. Julien worked with Human Resources on page recruitment and then I recruited him over to my office.

The link between Human Resources, all of the best practices that they've developed, we've been able to enhance that, but it's also an attitude.

We're a great country. We're very diverse. We have to push. I feel it's an obligation for me, as the Usher of the Black Rod, with the responsibility of this program, to work with Human Resources and with all these partners.

The Chair: Let me tell you what I'm thinking, because I don't for a minute want anyone to think that I don't think Senate Human Resources is not doing a good job. I think they're also doing an amazing job. With the resources they have and how well they've done, I have nothing to criticize. You were further ahead because it's smaller, so it's easier to do. Who are the young people going to university? We know it's a diverse group.

If we had a white paper and if we were redesigning this program, what would you say would be the necessary five elements to have a really diverse page program? You may not have the answer today; I don't expect that. If we could look and maybe say, "Would that work in the Human Resources program?" Could Mr. Presseau use it? What could he learn from you? What should he implement? Both Ms. Proulx and Mr. Presseau have done an amazing job of implementing, but what could we learn? What more can we learn from you that we can put into the Human Resources program?

Mr. Labrosse: If I may speak to my experience as, first, a page and then chief page among those diverse groups of people, it wasn't something formal that made us gel together. It was really that it creates an environment where there are people coming from all over who interact with each other, and in a good group and a good environment. Fostering a good environment and starting somewhere where you put people in contact with diversity eventually spreads because it becomes normal for you, so you start talking to different people.

What I liked so much about the page program is that it was one of the only settings that I've been to in my life where it was absolutely normal to go for dinner with 12 people, coming from nine different provinces, and sharing four different first languages. That was just normal. That environment of people being together, interacting with each other on a day-to-day basis, opens up your mind to diversity and forces you recruit. All former pages try to do a bit of recruitment for the program because we all love it. It creates a mindset that pushes you to do a bit more. It's not very quantifiable and it's not rules you can write down, but creating an environment where everyone is respected in their diversity is crucial, I find.

Le modèle que nous avons élaboré dans le Bureau de l'huissier du bâton noir consiste à recruter comme agents des cérémonies et du protocole d'anciens premiers pages. Julien a collaboré avec les Ressources humaines au recrutement des pages, puis je l'ai recruté pour mon bureau.

Le lien entre les Ressources humaines, toutes les pratiques exemplaires que nous avons mises au point, nous avons pu les bonifier, mais c'est aussi une question d'attitude.

Dans notre grand pays, notre pays très diversifié, il faut exercer des pressions. En ma qualité d'huissier du bâton noir, qui est chargé de ce programme, je me sens tenu de collaborer avec les Ressources humaines et avec tous les partenaires.

La présidente : Permettez que je sorte le fond de ma pensée, parce que je refuse qu'on pense un seul instant que je suis aveugle à l'excellent travail des Ressources humaines du Sénat. Elles aussi font un travail incroyable, au-dessus de toute critique, compte tenu des résultats obtenus avec les ressources dont elles disposaient. Vous êtes allés encore plus loin, parce que la petitesse de l'organisation facilite les choses. Qui sont les jeunes étudiants? Nous savons qu'ils forment un groupe diversifié.

Si, dans un livre blanc, nous concevions à nouveau ce programme, quels seraient, d'après vous, les cinq éléments nécessaires à un programme des pages vraiment axé sur la diversité? Je ne vous demande pas de répondre tout de suite. Après réflexion, pourrions-nous nous demander si ce modèle donnerait des résultats dans le programme des Ressources humaines? M. Presseau pourrait-il l'employer? Que pourrait-il apprendre de vous? Que devrait-il mettre en œuvre? Mme Proulx et M. Presseau ont fait un travail incroyable de mise en œuvre, mais quelle leçon pourrions-nous en tirer? Que pouvons-nous apprendre de plus de vous que nous pouvons intégrer dans le programme des Ressources humaines?

M. Labrosse : Si vous me permettez de revenir sur mon expérience, de page, puis de premier page parmi ces divers groupes, ce n'est pas une mesure officielle qui nous a soudés. C'a été la création d'un environnement favorable, permettant les interactions entre personnes venant de partout, qui formaient un beau groupe. En favorisant un bon environnement et en rassemblant un groupe diversifié, on donne un exemple qui se propage, parce qu'on finit par le trouver normal et on commence à en parler à gauche et à droite.

Ce que j'ai tellement aimé du Programme des pages, c'est qu'il a instauré l'un des seuls cadres dans lequel, jusqu'ici, il a été tout à fait normal de partager un repas avec 12 personnes originaires de neuf provinces et parlant quatre langues maternelles. C'était simplement normal. Cette cohabitation, cette interaction quotidienne ouvre l'esprit à la diversité et oblige à recruter. Tous les anciens pages font un peu de recrutement pour le programme, parce qu'ils en conservent tous un bon souvenir. Il favorise le dépassement de soi. Ce n'est pas très quantifiable et ça ne s'exprime pas dans des règles écrites, mais il est indispensable, d'après moi, de créer un environnement où chacun est respecté dans sa diversité.

Mr. Peters: And celebrated. We have a page this year who is disabled, let's say. As far as accommodation, there is none. It's amazing. This individual is a leader, a shining star within the page program.

There is another thing about numbers. You asked earlier, senator, about targeting three from this province or targeting diversity. I think that, in a way, we're doing that now — maybe not in a formal way, but we look through a filter. Everything we do when it comes to the HR side, the interviews and so on, when we look at how many candidates have been successful and who we place, who are the chosen ones, in a sense we're looking for those numbers. We're looking for that, because it's such a small team of 15, and we want it to reflect the diversity within the Senate of Canada. If you look at the diversity within professions and geographic diversity, what we're trying to do is reflect that within this microcosm of 15. I'm very pleased with what we've been able to do over the last two or three years in focusing on it.

Senator Marshall: When recruitment is done in the Senate for other staff, not the page program, is it done through a ranking? Are numbers assigned? That's how it was done in my previous employment. You do an interview and you put in numbers, and then you tally up the numbers. Is that the way the recruitment is done here? I'm trying to compare the way we recruit and evaluate candidates for regular Senate employment and how we do it for the page program. Is it similar or is it identical?

Ms. Vanikiotis: Sometimes. Let's say the assessment is quantitative; it's an accounting competition. You want the person who has the best score, because they can add and they can do all these wonderful ledgers and spreadsheets and then build a strategy based on that.

Sometimes it's not about that. It's qualitative; it's about depth of policy advice or how well they can write. Yes, they could get high scores for that as well, but sometimes they bring different perspectives.

The answer to your question is that sometimes ranking is used. It was used more in the past. It's used less now. We look for a good fit to the team. We look for people who can bring assets to the job in order to assist a directorate or work team to evolve, if they could bring something fresh and new.

Senator Marshall: Let's assume you have two candidates and you're making a subjective appraisal of them. You look at the one from Ontario and subjectively they're the superior candidate. Then you have one from the Atlantic provinces that still meets the

M. Peters : Et célébré. Cette année, l'un des pages est, disons, handicapé. Il n'exige aucune adaptation. C'est incroyable. C'est un chef, une étoile dans le Programme des pages.

Autre chose sur les chiffres. Vous avez posé plus tôt une question sur l'établissement d'un objectif de trois pour telle province ou un objectif pour la diversité. Je pense que, d'une certaine façon, c'est ce que nous faisons maintenant, peut-être pas officiellement, mais nos évaluations se font au travers d'un prisme. Toutes nos actions relativement aux ressources humaines, les entrevues et ainsi de suite, les statistiques sur les candidats qui ont réussi et ceux que nous plaçons, les choisis, d'une certaine manière, ce sont nos objectifs. Nous cherchons à les atteindre, parce que c'est une si petite équipe, une équipe de 15, et nous voulons qu'elle reflète la diversité du Sénat canadien. La diversité dans les professions et la diversité géographique, nous essayons de la reproduire dans ce microcosme de 15. Je suis très heureux des réalisations que nous avons atteintes, ces deux ou trois dernières années, grâce à cet objectif.

La sénatrice Marshall : Lorsque le Sénat recrute, non pas pour le Programme des pages, mais pour embaucher d'autres membres du personnel, a-t-il recours à un classement? Des notes sont-elles attribuées? C'est ainsi que cela fonctionnait à mon ancien emploi. Vous menez une entrevue, vous accordez des points, puis vous les totalisez. Est-ce ainsi que le recrutement est géré ici? Je tente de comparer la façon dont nous évaluons et recrutons des candidats pour des postes réguliers du Sénat et la façon dont nous le faisons pour le Programme des pages. Le processus est-il semblable ou identique?

Mme Vanikiotis : Parfois. Disons que l'évaluation est quantitative, que c'est un concours pour un poste en comptabilité. Vous souhaitez embaucher la personne qui a obtenu la meilleure note, parce qu'elle peut additionner, créer des grands livres et des feuilles de calcul remarquables, puis les utiliser pour établir une stratégie.

Parfois, le travail n'est pas lié à cela. Il est qualitatif; c'est une question de profondeur des conseils stratégiques donnés ou d'aptitude en rédaction. Oui, il se pourrait que la personne obtienne également des notes élevées pour ces compétences, mais, parfois, la personne présente différents points de vue.

Pour répondre à votre question, je dirais que le classement est utilisé de temps en temps. Il l'était plus souvent dans le passé, mais il l'est moins maintenant. Nous cherchons quelqu'un qui s'intégrera bien dans l'équipe et qui peut apporter de nouvelles perspectives et des atouts dans son travail afin de contribuer à faire évoluer une direction ou une équipe.

La sénatrice Marshall : Supposons que vous avez deux candidats et que vous les évaluez subjectivement. Vous étudiez la candidature du résident de l'Ontario, et vous déterminez subjectivement que ce candidat est supérieur. Vous avez

minimum requirement but isn't at the same level as the person from Ontario. Who gets the page slot in that case?

Mr. Labrosse: We would have to look at a variety of considerations. Of course, there's a ranking. But say everyone qualified in the pool of people who could potentially become pages, so they've succeeded throughout all the steps. Over the past couple of years, we've have tried to get the best representation of provinces we can and then look at what's possible with who we have and who has succeeded thus far, to get as many provinces represented as possible, and then we add pages from additional provinces. If you look at the data we've provided, you can see that there are usually more than eight provinces represented, and territories of course.

The North is more complicated because it has a very small population, so getting one page from the North is a victory in itself.

Senator Marshall: Bilingual also.

Mr. Peters: Bilingualism is a factor.

Mr. Labrosse: We've been fortunate in that since 2010, I think, we've had a page from the North every year except one. We try to take that into consideration, but also the other employment equity groups: women, visible minorities, Canadians with disabilities, and of course Indigenous Canadians.

The biggest problem with recruiting Indigenous Canadians, as you had discussed, Senator Jaffer, is getting them to apply in the first place. It's very rare that we have applicants with an Indigenous background, and when they do apply, we try to help them throughout the process.

Mr. Peters: I work closely with individual senators within their region, whether social media, photographs with the current page, if we're looking at using that page as a recruiting tool for other pages from that area. In the North as well, obviously with senators from the North, we've been working hard. We've had situations where we identify someone and meet with them. They come to the city and then decide to back out for some reason. We've had those disappointments as well, where we thought we had something and it didn't work out.

The Chair: I was involved in a program for which my firm gave substantial sums of money. We were told that the University of Victoria — and I, as a minority, understand this — if you have

également un candidat originaire des provinces de l'Atlantique qui respecte l'exigence minimale, mais qui n'est pas au même niveau que le candidat de l'Ontario. Qui obtient le poste de page dans ce cas-là?

M. Labrosse : Il faudrait que nous prenions en considération divers facteurs. Bien entendu, il y a un classement. Mais, disons que, dans le bassin de candidats susceptibles de devenir des pages, tous ont les qualifications requises. Ils ont donc franchi avec succès toutes les étapes. Au cours des dernières années, nous avons tenté d'examiner ce qui était possible compte tenu des candidats dont nous disposions et de ceux qui avaient réussi les étapes du processus jusqu'à maintenant, puis de faire en sorte qu'il y ait autant de provinces représentées que possible. Ensuite, nous ajoutons des pages d'autres provinces. Si vous examinez les données que nous vous avons fournies, vous pourrez constater qu'il y a habituellement plus de huit provinces représentées, ainsi que des territoires, bien sûr.

La représentation du Nord est plus compliquée, parce que sa population est très faible. Par conséquent, l'embauche d'un page du Nord est une victoire en soi.

La sénatrice Marshall : D'un candidat bilingue aussi.

M. Peters : Le bilinguisme est un facteur qui est pris en considération.

M. Labrosse : Nous avons eu de la chance en ce sens que depuis 2010, je crois, nous avons employé un page originaire du Nord chaque année, à une seule exception près. Nous nous efforçons de prendre cela en considération, mais nous tenons également compte des groupes visés par le programme d'équité en matière d'emploi, c'est-à-dire les femmes, les minorités visibles, les handicapés et, bien entendu, les Autochtones.

Comme vous l'avez indiqué, sénatrice Jaffer, le plus grand obstacle à surmonter pour recruter des Autochtones, c'est d'obtenir qu'ils présentent une demande en premier lieu. Nous recevons rarement des demandes de la part de candidats ayant des antécédents autochtones et, lorsque c'est le cas, nous tentons de leur venir en aide tout au long du processus.

M. Peters : Je précise que je travaille étroitement avec des sénateurs de leurs régions à la gestion des médias sociaux ou des photographies qui figurent sur la page actuelle, au cas où nous envisagerions d'utiliser cette page comme un outil pour recruter d'autres pages de cette région. En outre, pour ce qui est du Nord, nous travaillons d'arrache-pied, en collaboration avec les sénateurs du Nord évidemment. Il est arrivé que nous trouvions des gens et que nous les rencontrions. Ils viennent visiter la ville, puis décident de se récuser pour une raison quelconque. Nous avons aussi vécu ces déceptions, alors qu'au moment où nous pensions avoir gagné la partie, cela n'a pas fonctionné.

La présidente : J'ai participé à un programme dans lequel mon entreprise avait investi des sommes substantielles. On nous a dit — et, en tant que membre d'une minorité, je le comprends —

just one, it's very lonely. In fact, Supreme Court Justice Rosalie Abella said this: When we were one or two it was lonely; when three got to the Supreme Court, then we could make the change.

I think if we had more than one, there would be a comfort level.

Mr. Labrosse: I fully agree with you, Senator Jaffer. Our main challenge right now is getting one applicant, which is the source of our issues. I would love to have a minimum of three Indigenous Canadians representing different parts of the country. We're struggling to get one person to apply.

The Chair: What can we do? Can we get our senators from the regions to help?

Mr. Peters: Senator, with the evolution of the newly appointed senators and with some of those senators obviously of Indigenous background, I think the opportunities are endless and exciting, really, with what we can do to liaise with those senators and pick their brains on ideas.

We talked about the Forum for Young Canadians and the Model Parliament, some of these areas we have tapped into, but if you look at those young, Indigenous Canadians that are connected with certain new senators that have been appointed from an Indigenous background, it's very exciting. There's lots of work to do there.

I would go forth in a confident manner to say that if we were to put our heads together and to develop a very comprehensive strategy, I think we could reach a goal sooner than we realize.

The Chair: Mr. Presseau is here as well. Maybe we should look at a comprehensive program where some people work as pages and also work for a year or a summer in Human Resources as well; so it's a group. One thing you said that really struck me is that you get the group together. There becomes a synergy, a bonding. We want people who are here to work to stay here for other opportunities. The idea is to give them access.

Mr. Peters: The Senate Page Program cultivates future employees within senators' offices, within the Senate administration.

The Chair: I have hired many.

qu'on se sent seul à l'Université de Victoria, s'il n'y a qu'une personne de sa région. En fait, comme la juge de la Cour suprême Rosalie Abella l'a indiqué : lorsque nous n'étions qu'un ou deux, nous nous sentions seuls; une fois que nous avons été trois à la Cour suprême, nous avons pu apporter des changements.

Je pense que s'ils étaient plus qu'un, ils atteindraient un certain degré d'aisance.

M. Labrosse : Je suis tout à fait d'accord avec vous, sénatrice Jaffer. À l'heure actuelle, notre principal défi consiste à convaincre une personne de postuler, ce qui est à l'origine de nos problèmes. J'aimerais qu'au moins, trois Autochtones représentent diverses régions du pays. Nous avons du mal à inciter même une personne à postuler.

La présidente : Que pouvons-nous faire? Pouvons-nous inciter nos sénateurs des régions à vous aider?

M. Peters : Madame la sénatrice, compte tenu de l'évolution des sénateurs nouvellement nommés et du fait que certains d'entre eux ont manifestement des antécédents autochtones, je pense que les possibilités sont vraiment infinies et exaltantes, en ce qui concerne les mesures que nous pouvons prendre pour assurer la liaison avec ces sénateurs et les interroger pour connaître leurs idées.

Nous avons parlé du Forum pour jeunes Canadiens et du Parlement modèle; nous avons exploité certaines de ces initiatives, mais il est très enthousiasmant de voir que de jeunes Autochtones du Canada sont en contact avec certains sénateurs nouvellement nommés ayant des antécédents autochtones. Il y a beaucoup de travail à faire à cet égard.

J'irais jusqu'à dire avec confiance qu'à mon avis, si nous élaborions ensemble une stratégie globale, nous pourrions atteindre un objectif beaucoup plus rapidement que nous le pensons.

La présidente : M. Presseau est également ici. Nous devrions peut-être envisager de mettre en œuvre un programme complet dans le cadre duquel certaines personnes occuperaient des postes de pages et travailleraient aussi pendant une année ou un été pour le service des Ressources humaines. Ainsi, il y aurait un groupe. Une observation que vous avez formulée et qui m'a frappée, c'est lorsque vous avez suggéré de rassembler le groupe. Cela créerait une synergie, et des liens affectifs. Nous voulons que les gens qui viennent ici pour travailler restent pour doter d'autres perspectives d'emplois. L'idée consiste à leur donner accès à des emplois.

M. Peters : Le Programme des pages du Sénat fournit aux bureaux des sénateurs, à l'Administration du Sénat, de futurs employés.

La présidente : J'en ai embauché un grand nombre.

Mr. Peters: It's a unique opportunity. We could go through a list of those successful candidates who have ended up somewhere else in the Senate. It's nurturing that. That has to be nurtured, watered, but we've been doing that over the last couple of years and it's paying off.

The Chair: Can you give us what that nurturing looks like? What kind of recommendation should we make to Internal? What should we be recommending? What you have done is exciting. What Human Resources has done is also exciting, but where do we go from here? How do we move this to be more reflective?

Mr. Peters: I would be happy to do that.

Senator Marshall: You asked the question a few minutes ago about what else we can do to make the page program more attractive. We can pursue the issue of the salary discrepancy to see if anything can be done, but is there something else we can look at to make it more attractive and probably attract more candidates?

Mr. Peters: Great question, Senator Marshall. We have great success in the letters that go out for the page program recruitment for members of Parliament and honourable senators. But if you look at social media, individual senators' websites, maybe we could sit down with Communications. Maybe there is something we could do such as a "page corner" or something that represents the page from your area, and linkages with the senator and the page. There's no one better to advocate the page in that region than the senator from there. Maybe linking up from time to time for a page visit to the senator's office, that's one idea, but there are many others, if we have more time.

Senator Marshall: I know you probably need time to think about it, but we're not ready to write our report yet. You can reflect on it and let us know if there's something else we should be including.

The Chair: To Ms. Proulx and Mr. Presseau, I was thinking that we could go to Internal together. Definitely we will have a recommendation on the salary. We could say that this year, this is what we should do. We should be more specific; this is the model we should follow. Perhaps informally we should say, "What would that look like?" I ask all of you — and us too — to brainstorm together so we can take more than recommendations to Internal. Of course they still have to approve.

We've come a long way. The Senate has done really well, but we always want to improve.

M. Peters : C'est une occasion unique. Nous pourrions passer en revue une liste des candidats retenus qui ont fini par travailler ailleurs au Sénat. Le programme favorise cela. Il faut qu'il favorise ou encourage cela. C'est ce que nous avons fait au cours des dernières années, et cela porte fruit.

La présidente : Pouvez-vous nous dire à quoi ressemblent ces encouragements? Quel genre de recommandations devrions-nous faire au Comité de la Régie interne? Que devrions-nous recommander? Ce que vous avez fait est emballant. Ce que les Ressources humaines ont fait l'est également, mais que faisons-nous maintenant? Comment devons-nous faire évoluer le programme afin qu'il soit plus représentatif?

M. Peters : Je serais heureux de le faire.

La sénatrice Marshall : Il y a quelques minutes vous avez demandé ce que nous pourrions faire d'autre pour rendre le programme plus attirant. Nous pouvons examiner le problème de l'écart de salaire afin de déterminer si des mesures quelconques peuvent être prises pour y remédier, mais y a-t-il d'autres mesures que nous pouvons envisager de prendre pour rendre le programme plus attirant et pour obtenir probablement un plus grand nombre de candidats?

M. Peters : C'est une excellente question, sénatrice Marshall. Les lettres concernant le recrutement pour le programme des pages qui sont envoyées aux députés et aux sénateurs donnent d'excellents résultats. Toutefois, en ce qui concerne les médias sociaux ou les sites web de chaque sénateur, nous pourrions en discuter avec des représentants de la Direction des communications. Nous pourrions peut-être mettre au point une rubrique comme « Le coin des pages » ou une section qui représente le page de votre région et qui contiendrait des liens vers le sénateur ou le page en question. Personne n'est mieux placé pour défendre les intérêts du page d'une région que le sénateur de cette même région. Nous pourrions assurer de temps en temps la liaison afin que le page visite le bureau du sénateur. Voilà une idée, mais il y en a de nombreuses autres, si nous disposons de temps supplémentaire.

La sénatrice Marshall : Je sais que vous avez probablement besoin de temps pour y réfléchir. Cependant, nous ne sommes pas encore prêts à rédiger notre rapport. Vous pouvez y songer, et nous faire savoir si nous devrions ajouter d'autres choses.

La présidente : Madame Proulx, monsieur Presseau, je pensais que nous pourrions rencontrer ensemble le Comité de la régie interne. Nous formulerons assurément une recommandation à propos du salaire. Nous pourrions déclarer que c'est ce que nous devons faire cette année. Nous devrions être plus précis en présentant le modèle que nous devrions suivre. Officieusement, nous devrions peut-être demander : « À quoi cela ressemblerait-il? » Je vous demande à vous tous — et à nous aussi — de faire un remue-ménages afin que nous puissions présenter un plus grand nombre de recommandations au Comité de la régie. Bien entendu, son personnel devra tout de même approuver les mesures.

Nous avons fait beaucoup de chemin. Le Sénat a fait du très bon travail, mais nous souhaitons toujours l'améliorer.

Senator Marshall: Do you know how many applications they get over on the Commons side?

Mr. Labrosse: We could endeavour to find out for you.

Senator Marshall: Do they get 630 and we get 140?

Mr. Labrosse: I do believe they get more. There are many factors for that. First of all, they have the pull of being on TV and having the Prime Minister, the ministers and the Leader of the Opposition.

Sadly, there's not necessarily huge awareness of the Senate throughout the world. When I go back home, sometimes I need to explain that I don't work for the Ottawa Senators but for Parliament. Sometimes that is a bit of a struggle.

There's also awareness of the page program. Explaining the job of a page isn't necessarily the easiest thing. Bringing awareness to the existence of the page program is a problem. This is where we rely on senators themselves, because unlike us, they go back to their home provinces and are able to bring the message to people they meet and to help us recruit in those provinces. It's been particularly useful up North because it's expensive and difficult.

Senator Marshall: But if the salary were the same, they could say, "I didn't get the job over in the Commons, but the salary is the same."

Mr. Labrosse: We are very successful at getting people who have been accepted on both sides to come our way, because we have many things that make us very attractive — aside from the salary, of course — such as being able to stay for two and even three years, and being there for all of the large events. The House of Commons pages don't take part in special events like we do, for instance, for the swearing in of senators or the Speech from the Throne. Senate pages attend Senate committees, which is not the case in the House of Commons. That is another bonus.

These are the things we use to lure people. However, salary is a consideration in the decision.

Mr. Peters: I think we could do a little better ourselves at communicating the fact that most ceremonies of Parliament occur in the Senate, that's where the Senate pages are, and so on. When someone has this predicament of picking the House of Commons or the Senate, maybe we can expand a little bit more in our recruiting to make up for that difference. Usually they're sitting down with their family that evening to discuss which one they

La sénatrice Marshall : Savez-vous combien de demandes la Chambre des communes reçoit?

M. Labrosse : Nous pourrions entreprendre de le découvrir pour vous.

La sénatrice Marshall : Est-ce qu'ils en reçoivent 630, alors que nous n'en recevons que 140?

M. Labrosse : Je crois qu'ils en reçoivent un plus grand nombre. De nombreux facteurs contribuent à cela. Premièrement, leurs délibérations ont l'avantage d'être télévisées et de mettre en vedette le premier ministre, les ministres et le chef de l'opposition.

Malheureusement, il n'y a pas nécessairement une énorme sensibilisation au Sénat à l'échelle mondiale. Lorsque je retourne chez moi, je dois parfois expliquer que je ne suis pas au service des Sénateurs d'Ottawa, mais plutôt au service du Parlement. Il arrive que ce soit un peu un défi.

Il y a aussi la question de la sensibilisation au programme des pages. Il n'est pas nécessairement très aisé d'expliquer le rôle d'un page. Il est difficile de sensibiliser la population à l'existence du programme des pages. C'est dans ce contexte que nous comptons sur les sénateurs eux-mêmes parce que, contrairement à nous, ils retournent dans leur province et sont en mesure de transmettre le message aux gens qu'ils rencontrent et de nous aider à recruter des candidats provenant de là-bas. Leur contribution nous a été particulièrement utile dans le Nord, car il est difficile et coûteux de prendre des mesures là-bas.

La sénatrice Marshall : Toutefois, si le salaire était le même, ils pourraient dire : « Je n'ai pas obtenu le poste à la Chambre des communes, mais le salaire au Sénat est le même. »

M. Labrosse : Nous réussissons fort bien à attirer au Sénat les candidats retenus des deux côtés, parce que nous offrons de nombreux avantages qui nous rendent très attractifs — abstraction faite du salaire, bien entendu —, comme le fait qu'ils peuvent occuper le poste pendant deux et même trois ans et qu'ils peuvent participer à tous les événements importants. La Chambre des communes ne permet pas à ses pages de participer aux événements spéciaux comme nous le faisons, par exemple, dans le cas de l'assermentation des sénateurs ou du discours du Trône. Les pages du Sénat assistent aux séances des comités sénatoriaux, ce qui n'est pas le cas à la Chambre des communes. C'est là un autre avantage.

Voilà le genre d'arguments que nous utilisons pour attirer les gens. Le salaire est toutefois un facteur qui compte dans leur décision.

M. Peters : Je pense qu'au cours de nos communications, nous pourrions nous-mêmes insister davantage sur le fait que la plupart des cérémonies du Parlement ont lieu au Sénat, là où les pages du Sénat travaillent, et cetera. Lorsque quelqu'un est aux prises avec la tâche difficile de choisir entre la Chambre des communes et le Sénat, nous pourrions lui fournir un peu plus de détails dans le cadre de notre recrutement pour combler la différence.

should take. When they hear two years, maybe three, opening up a Parliament, Speech from the Throne, there is an enticement. This fall we're looking at large events in Parliament.

The Chair: Thank you very much. We really appreciate this. We're all one team rowing in the same direction, so I'm sure we'll come to some solutions and recommendations together. Thank you very much.

(The committee adjourned.)

Habituellement, la personne consulte sa famille ce soir-là afin de choisir l'emploi qu'elle devrait accepter. Lorsqu'elle entend parler des deux, ou peut-être trois années d'emploi, de la participation à l'ouverture d'une législature et au discours du Trône, cela peut l'inciter à choisir le Sénat. Cet automne, le Parlement organisera d'importants événements.

La présidente : Je vous remercie infiniment. Nous vous sommes vraiment reconnaissants de vos témoignages. Nous faisons tous partie de la même équipe, et nous ramons tous dans la même direction. Par conséquent, je suis certain qu'ensemble, nous trouverons quelques solutions et formulerons quelques recommandations. Merci beaucoup.

(La séance est levée.)

WITNESSES

Wednesday, March 1, 2017

Senate of Canada:

Luc Presseau, Director, Human Resources Directorate.

Wednesday, March 29, 2017

Public Service Commission of Canada:

Tim Pettipas, Acting Senior Vice-President;

Robert McSheffrey, Director General, Personnel Psychology Centre;

Geoff Zerr, Acting Director General, Policy Development Directorate;

Nathalie Roy, Director, Data Services and Analysis Directorate.

Wednesday, May 3, 2017

Treasury Board of Canada Secretariat:

Carl Trottier, Assistant Deputy Minister, Governance, Planning and Policy Sector;

Margaret Van Amelsvoort-Thoms, Executive Director, People Management and Community Engagement, Governance, Planning and Policy Sector, Office of the Chief Human Resources Officer.

Senate of Canada:

Greg Peters, Usher of the Black Rod;

Julien Labrosse, Officer, Administrative, Ceremonial and Protocol, Office of the Usher of the Black Rod;

TÉMOINS

Le mercredi 1^{er} mars 2017

Sénat du Canada :

Luc Presseau, directeur, Direction des ressources humaines.

Le mercredi 29 mars 2017

Commission de la fonction publique du Canada :

Tim Pettipas, vice-président principal par intérim;

Robert McSheffrey, directeur général, Centre de psychologie du personnel;

Geoff Zerr, directeur général par intérim, Direction de l'élaboration des politiques;

Nathalie Roy, directrice, Direction des services de données et de l'analyse.

Le mercredi 3 mai 2017

Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada :

Carl Trottier, sous-ministre adjoint, Secteur de la gouvernance, planification et politique;

Margaret Van Amelsvoort-Thoms, directrice générale, Gouvernance des ressources humaines et Gestion des collectivités communautaire, Secteur de la gouvernance, de la planification et des politiques, Bureau de la dirigeante principale des ressources humaines.

Sénat du Canada :

Greg Peters, huissier du bâton noir;

Julien Labrosse, agent d'administration, des cérémonies et du protocole, Bureau de l'huissier du bâton noir;