



CHAMBRE DES COMMUNES  
HOUSE OF COMMONS  
CANADA

# **Comité permanent des opérations gouvernementales et des prévisions budgétaires**

---

OGGO • NUMÉRO 166 • 1<sup>re</sup> SESSION • 42<sup>e</sup> LÉGISLATURE

---

TÉMOIGNAGES

**Le lundi 1<sup>er</sup> avril 2019**

**Président**

**M. Tom Lukiwski**



## Comité permanent des opérations gouvernementales et des prévisions budgétaires

Le lundi 1<sup>er</sup> avril 2019

• (1610)

[Traduction]

**Le président (M. Tom Lukiwski (Moose Jaw—Lake Centre—Lanigan, PCC)):** La séance est ouverte. Nous nous réunissons aujourd'hui pour poursuivre notre étude sur le processus d'embauche au sein de la fonction publique.

En raison des votes tenus tout à l'heure, nous avons perdu une quarantaine de minutes. Afin de récupérer une partie de ce temps et de permettre un maximum de questions par les membres du Comité, nous allons combiner nos deux groupes de témoins en un seul. Nous devons au départ accueillir les représentants de la Commission de la fonction publique et du Secrétariat du Conseil du Trésor de 15 h 30 à 16 h 30, suivis par ceux de l'Institut canadien de recherches sur les femmes et de LinkedIn, de 16 h 30 à 17 h 30. Cependant, étant donné qu'une nouvelle sonnerie commencera à se faire entendre à 17 h 15, soit dans un peu plus d'une heure, et toujours dans l'espoir de gagner un peu de temps et de permettre un maximum de questions, nous allons d'abord donner la parole, si personne n'y voit d'inconvénients, aux témoins qui devaient comparaître à compter de 16 h 30. Nous allons donc débiter par M. Page qui sera suivi de Mme Stinson. Nous passerons ensuite aux exposés de MM. Fleury et Borbey. Je vous en dirai plus long à ce sujet lorsque nous en serons rendus là.

Comme tout le monde semble être d'accord, nous allons débiter avec vos observations préliminaires, monsieur Page. Vous avez la parole.

**M. Michael Page (responsable des affaires gouvernementales, Solutions de recrutement, LinkedIn):** Merci beaucoup.

Bonjour à tous. Je vous remercie sincèrement de me donner l'occasion de prendre la parole devant vous aujourd'hui. Je vais essayer d'être bref. Comme certains d'entre vous connaissent peut-être LinkedIn mieux que d'autres, je vais d'abord vous présenter un aperçu de notre organisation.

À l'échelle planétaire, LinkedIn est le plus important réseau social professionnel au monde. Nos membres utilisent LinkedIn pour un large éventail de raisons, dont trois se distinguent plus particulièrement. Ils veulent trouver le bon emploi, nouer des relations significatives et demeurer bien informés. Ainsi, les membres de LinkedIn veulent connaître les emplois disponibles correspondant à leur bagage et à leurs intérêts; maintenir et créer de nouveaux liens professionnels; et demeurer au fait des derniers événements dans leur industrie et dans leur profession en ayant accès à des nouvelles, à du contenu varié et à leur réseau de contacts. Le profil LinkedIn est souvent considéré comme la fiche professionnelle officielle d'une personne.

Il y a plus de 15 millions de membres qui utilisent notre plateforme canadienne. Pour vous donner une idée, il y a quelque

18 millions de travailleurs au sein de la population active au Canada. Toujours pour notre plateforme canadienne, on recense 800 000 entreprises et 25 000 établissements d'enseignement représentés, plus de 400 000 postes affichés et 50 000 compétences décrites. La compilation des renseignements ainsi recueillis au Canada et à l'échelle mondiale nous permet d'établir le graphique nous offrant une représentation numérique de l'économie.

Notre entreprise veut créer des possibilités économiques pour tous les membres de la population active à l'échelle planétaire. Nous concrétisons cette vision au quotidien en consacrant la majorité de nos efforts à assurer, par tous les moyens, l'appariement entre les personnes, les compétences et les emplois.

LinkedIn n'est pas seulement le plus important réseau professionnel au Canada, mais aussi le plus grand site d'affichage d'offres d'emploi et la plus vaste plateforme d'apprentissage en ligne pour l'acquisition de compétences avec plus de 13 000 cours assortis de centaines de milliers de vidéos, allant de la préparation à une entrevue d'emploi jusqu'à l'accréditation de développeurs Android sous le parrainage de Google.

Nous nous employons aussi à créer des possibilités pour tous les travailleurs du monde en tablant sur nos projets de cartographie numérique de l'économie. Il s'agit de partenariats bénévoles entre LinkedIn et des organisations gouvernementales et connexes, généralement aux fins de l'analyse du marché du travail. Nous comptons parmi nos nombreux partenaires à l'échelle internationale la Banque mondiale et le Forum économique mondial. Au Canada, nous avons travaillé en partenariat avec la Ville de Toronto, le ministère ontarien du Commerce international et, plus récemment, le Conseil de l'information sur le marché du travail pour l'analyse des compétences les plus en demande au pays.

Si l'on en vient au sujet de votre étude d'aujourd'hui, on peut dire que LinkedIn est l'une des plus grandes, sinon la plus grande, entreprise de services de recrutement au monde. Nos produits liés aux solutions de recrutement représentent notre principal secteur d'activité. Dans ce contexte, nous aidons les différentes organisations à attirer et à conserver les talents dont elles ont besoin pour connaître du succès.

La fonction publique fédérale doit souvent faire les choses à une échelle unique en son genre au Canada, mais LinkedIn est habitué à apporter son aide aux grandes organisations, comme en témoigne le fait que nous comptons parmi nos clients pour les solutions de recrutement 100 % des entreprises figurant au classement Fortune 100 et plus de 95 % de celles qui figurent au classement Fortune 500.

À la lumière des témoignages entendus par votre comité et des échanges qui ont cours au sein de la fonction publique fédérale, nous avons pu nous faire une bonne idée des difficultés et des aspirations associées au processus d'embauche à ce niveau. Ces préoccupations sont notamment liées à la durée du processus d'embauche, à la vive concurrence que l'on doit livrer pour recruter les talents disponibles, à la nécessité d'attirer les milléniaux et les jeunes, à la volonté de moderniser les méthodes utilisées en allant plus loin que les approches traditionnelles, à la nécessité de communiquer plus efficacement à l'externe les possibilités d'emploi afin d'attirer des talents diversifiés et des candidats passifs, à l'utilisation de la technologie pour le jumelage des postulants et des emplois, et à l'amélioration de l'information sur le marché du travail au bénéfice des services des ressources humaines et des gestionnaires qui embauchent.

En répondant à vos questions, je me ferai un plaisir de vous indiquer comment LinkedIn peut aider le gouvernement du Canada à trouver des solutions à l'égard de ces différents enjeux.

Je vous remercie.

●(1615)

**Le président:** Merci beaucoup.

Nous allons maintenant entendre la représentante de l'Institut canadien de recherches sur les femmes.

Madame Stinson, à vous la parole.

**Mme Jane Stinson (chercheuse associée, Institut canadien de recherches sur les femmes):** Merci beaucoup de me donner l'occasion de comparaître devant vous aujourd'hui. Mon collègue vous a déjà exposé toute la gamme des enjeux qui nécessitent notre attention. Je vais pour ma part me concentrer sur un aspect en particulier, celui de la précarité croissante de l'emploi au sein de la fonction publique fédérale.

Je ne saurais trop insister sur la nécessité pour votre comité de s'intéresser à cette problématique. C'est un enjeu crucial à bien des égards, et notamment en raison des impacts considérables sur l'équité à l'endroit des femmes et plus particulièrement, comme notre recherche semble l'indiquer, à l'endroit des femmes issues d'une minorité raciale.

Comme vous le savez sans doute, les femmes comptent pour plus de la moitié des effectifs de la fonction publique fédérale, laquelle leur offre généralement des emplois plus intéressants que le secteur privé, surtout pour les femmes marginalisées. Il y a tout lieu de se préoccuper de la précarisation croissante de l'emploi, car elle mine les efforts déployés pour progresser vers l'équité et l'égalité des sexes.

Voilà plusieurs années déjà que je m'intéresse à la précarisation de l'emploi dans le secteur public. Je crois que vous êtes tous bien au fait du phénomène. On déplore une diminution des emplois stables à temps plein au profit de diverses formes d'emplois offrant moins de stabilité qui sont habituellement moins bien rémunérés et ne donnent pas accès aux mêmes avantages sociaux, notamment en matière de santé et de pensions.

J'aimerais vous faire part des résultats de quelques-unes de nos plus récentes recherches concernant la situation de différents groupes de femmes au sein de la fonction publique fédérale.

Tout à fait conscient de la diversité des expériences vécues, notre institut s'efforce de détecter et d'analyser dans une perspective intersectionnelle les divers impacts ressentis par les différents groupes de femmes. Nous avons mené une étude pour la période de 2005 à 2014 au titre de laquelle nous avons bénéficié de

compilations spéciales des données provenant du Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux. Nous avons publié certains des résultats découlant de l'analyse de ces données.

J'aurais voulu vous fournir des chiffres plus à jour, mais ceux-ci ne sont pas faciles à obtenir, ce qui témoigne bien de la nécessité d'une plus grande transparence. Il faudrait que davantage d'information soit accessible à tous relativement à cet important indicateur de la situation de l'emploi.

Notre recherche nous a tout de même permis de constater que le nombre de femmes occupant des postes non permanents au sein de la fonction publique fédérale n'a cessé de croître au cours de cette période de 10 ans. En outre, le nombre de postes permanents occupés par une femme a diminué d'environ 6 %. La précarisation de l'emploi pendant cette période a touché à des degrés divers les femmes autochtones, les femmes issues d'une minorité raciale, les femmes handicapées et les femmes de race blanche non handicapées.

Notre analyse des données révèle que la précarisation de l'emploi a surtout été marquée pour les femmes membres d'une minorité raciale, ou d'une minorité visible, si on utilise la terminologie de Statistique Canada. L'augmentation a été de 21 % entre 2005 et 2014. De plus, les femmes de ce groupe étaient les plus susceptibles d'occuper un poste non permanent pour chacune des années visées par l'étude. Ces femmes sont donc touchées de façon disproportionnée par les politiques favorisant la croissance de l'emploi précaire et la diminution du nombre d'emplois permanents et stables au sein de la fonction publique fédérale. L'emploi permanent a également perdu du terrain pour les femmes de race blanche qui ne sont pas handicapées. Cette diminution est d'autant plus significative que la majorité des femmes fonctionnaires font partie de ce dernier groupe.

Ce phénomène de précarisation est des plus troublant, et je ne crois pas avoir besoin de vous expliquer pourquoi. À titre d'exemple, l'Organisation internationale du Travail a indiqué que cette précarisation fait en sorte que les droits des travailleurs ne sont pas adéquatement pris en compte, qu'ils ne bénéficient pas d'une protection suffisante et qu'ils voient leur salaire et leurs avantages sociaux diminuer. De nombreuses études ont révélé qu'un degré de précarité plus élevé fait grimper les risques pour la santé et la sécurité. On risque notamment de voir davantage de cas d'intimidation, d'agression et de harcèlement en milieu de travail. Ce sont les groupes depuis toujours défavorisés qui souffrent le plus d'une telle situation.

Il n'y a pas seulement les travailleuses et les travailleurs qui sont affectés. Les impacts sont certes importants pour eux, mais il a été également démontré que la précarité croissante de l'emploi au sein du secteur public se traduit, entre autres, par une baisse de la qualité, de la disponibilité et de la fiabilité des services offerts.

Je suis persuadée que je ne suis pas la première à vous dire à quel point il est difficile d'attirer et de retenir les meilleurs candidats lorsqu'on ne peut pas leur offrir la stabilité d'un emploi permanent. Il est également difficile pour ces travailleurs de pouvoir planifier leur avenir, une situation d'autant plus problématique pour les jeunes que la fonction publique fédérale cherche à recruter.

Il faudrait un engagement en faveur de l'emploi à temps plein. Il faut offrir des incitatifs et établir des exigences pour qu'un plus grand nombre d'emplois permanents à temps plein soient créés.

Dans l'état actuel des choses, il y a un incitatif économique à créer des emplois précaires, car il y a généralement moins de coûts associés à ces emplois contractuels ou temporaires. Il s'ensuit des économies considérables pour l'employeur, mais aussi des coûts énormes pour les travailleurs, non seulement du point de vue financier, mais aussi au niveau de leur qualité de vie. Il a déjà été bien établi que la précarisation de l'emploi a des répercussions sur la vie des travailleurs concernés aussi bien que sur celle de leur famille et de leur collectivité.

• (1620)

Je vous exhorterais donc à préconiser la mise en place d'un ensemble d'incitatifs et d'exigences pouvant permettre de renverser cette tendance. Premièrement, il faut que le gouvernement fédéral s'engage formellement par écrit à créer des emplois permanents à temps plein toutes les fois que cela est possible. Cet engagement devrait être négocié entre le Conseil du Trésor et les syndicats. Il s'agit de voir comment nous pouvons maximiser les possibilités à ce chapitre.

Deuxièmement, tous les employés occasionnels, contractuels, temporaires et à temps partiel devraient avoir droit aux mêmes avantages sociaux que leurs collègues, ce qui éliminerait l'incitatif financier pour le gouvernement à offrir des emplois contractuels en raison des coûts moindres qui y sont associés, tout en améliorant la qualité de vie des travailleurs en question.

Troisièmement, on devrait exiger la production plus systématique de rapports annuels sur l'évolution des différentes situations d'emploi au sein du secteur public. C'est vraiment primordial. Ces renseignements devraient être rendus accessibles à tous dans la présentation des faits saillants des résultats du Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux de même que dans les rapports sur la Loi sur l'équité en matière d'emploi et le Programme de contrats fédéraux. Les ministères devraient être tenus d'effectuer le suivi nécessaire pour produire ces données qui seraient publiées en toute transparence afin que chacun sache bien à quoi s'en tenir quant à cet indicateur crucial de la situation de l'emploi.

Enfin, les données publiées devraient absolument être présentées dans une perspective intersectionnelle. Le gouvernement fédéral et Statistique Canada se dirigent de plus en plus vers cette forme d'analyse plus détaillée. Elle permet une ventilation en fonction du sexe et de différents groupes pour chaque sexe, ce qui facilite l'évaluation des répercussions de l'emploi précaire sur les résultats en matière d'équité.

Merci beaucoup.

**Le président:** Merci beaucoup.

Chers collègues, je vais avoir besoin d'un moment pour consulter mon greffier. Nous attendons des documents qui doivent nous parvenir sous peu.

Nous allons interrompre nos travaux et revenir dans quelques minutes.

• (1620)

\_\_\_\_\_ (Pause) \_\_\_\_\_

• (1620)

**Le président:** Nous avons le texte de la déclaration préliminaire et des observations de M. Borbey dans les deux langues officielles, mais nous attendons toujours ces documents en provenance de M. Fleury. Oh, voilà qu'ils nous arrivent. On va vous distribuer le tout pendant que je poursuis mes explications.

Question de gagner un peu de temps, je vous suggérerais que nous procédions comme nous l'avons fait récemment. Ainsi, les notes

d'allocation présentées par MM. Fleury et Borbey seraient réputées avoir été lues et seraient annexées au compte rendu de la séance d'aujourd'hui. Nous aurions de cette manière plus de temps pour poser des questions à nos témoins.

D'ici quelques instants, vous aurez tous en main les observations préliminaires de nos témoins.

[*Voir en annexe* — Observations de Patrick Borbey]

[*Voir en annexe* — Observations de Jean-François Fleury]

Madame Mendès.

**Mme Alexandra Mendès (Brossard—Saint-Lambert, Lib.):** Ma question concerne les notes d'allocation de Mme Stinson. Est-ce qu'elles ont été traduites? Pouvons-nous les avoir?

**Le président:** Non. Si nous avons permis à Mme Stinson et à M. Page de nous présenter leurs exposés préliminaires, c'est pour que la traduction...

**Mme Alexandra Mendès:** Non, ce n'est pas ce que j'ai demandé. Je voulais savoir si nous pouvions avoir une copie, parce que je n'ai pas...

**Le président:** Est-ce que nous avons des copies des déclarations de M. Page et de Mme Stinson?

**Mme Alexandra Mendès:** Vous les avez reçues, mais il n'y a pas de traduction. Est-ce bien la raison?

**Le greffier du comité (M. Paul Cardegna):** Les documents que nous avons reçus de Mme Stinson et de M. Page étaient en anglais seulement et ont été fournis uniquement aux interprètes. Nous ne les avons pas reçus assez tôt pour pouvoir les faire traduire avant de les distribuer aux membres du Comité.

**Le président:** Ces déclarations ont été lues et nous espérons que cela sera considéré suffisant pour le moment.

MM. Borbey et Fleury ont accepté tous les deux qu'on les dispense de lire leurs observations préliminaires, lesquelles seront annexées au compte rendu de la séance d'aujourd'hui, ce qui nous permet de passer directement aux questions.

Nous débutons par M. Peterson avec une première intervention de sept minutes.

• (1625)

**M. Kyle Peterson (Newmarket—Aurora, Lib.):** Merci, monsieur le président.

Je remercie MM. Fleury et Borbey de nous avoir permis de verser directement leurs observations au compte rendu de telle sorte que je puisse poser mes questions sans plus tarder.

Je vais d'abord m'adresser au représentant de LinkedIn. Merci d'être des nôtres, monsieur Page.

Je crois comprendre que votre organisation pourrait sans doute conseiller le gouvernement fédéral à bien des égards relativement à l'embauche et au jumelage des travailleurs et des employeurs en mettant à profit les quantités considérables d'informations que vous avez pu accumuler sur ces questions.

Existe-t-il actuellement un lien officiel qui pourrait faciliter les rapports à cette fin entre votre entreprise et le gouvernement fédéral?

**M. Michael Page:** Nous collaborons directement avec quelques ministères à différents niveaux à des fins de recrutement. Il n'existe pas à ce moment-ci de lien centralisé pouvant permettre de faciliter ces relations.

**M. Kyle Peterson:** Pensez-vous qu'il vaudrait la peine d'essayer d'établir un lien semblable?

**M. Michael Page:** Certainement. Je dois vous dire que les ministères avec lesquels nous travaillons nous font souvent des commentaires en ce sens. Ces ministères demandent qu'un tel lien centralisé soit établi pour faciliter nos relations de partenariat en officialisant le tout à plus grande échelle.

**M. Kyle Peterson:** Monsieur Borbey, sans vouloir vous mettre sur la sellette, je suis persuadé que vous avez...

**M. Patrick Borbey (président, Commission de la fonction publique):** M. Page ne m'en voudra certes pas de vous parler du processus de demande d'information que nous avons lancé à l'automne pour la transformation de notre plateforme de recrutement Emplois GC. Nous nous réjouissons que LinkedIn fasse partie des entreprises qui ont donné suite à cette demande d'information. Des représentants de LinkedIn nous ont fait part des solutions que leur entreprise était à même de nous offrir. Nous n'en sommes pas encore à l'étape de l'approvisionnement, mais nous avons déjà établi avec LinkedIn ce lien que nous pourrions consolider à l'avenir. Reste quand même que nous devons respecter la marche à suivre pour nos approvisionnements.

**M. Kyle Peterson:** Bien sûr.

Vous avez comparé à maintes reprises devant nous, monsieur Borbey, et c'est toujours un plaisir de vous accueillir. Nous avons déjà discuté notamment des plateformes utilisées et des moyens à prendre pour faire savoir que le gouvernement fédéral est en mode recrutement et pour optimiser le traitement de l'information qui est recueillie...

**M. Patrick Borbey:** Oui.

**M. Kyle Peterson:** ... et j'ai l'impression qu'il existe peut-être déjà une plateforme susceptible de répondre à vos besoins. Il y en a sans doute également d'autres. M. Page est avec nous aujourd'hui, mais...

**M. Patrick Borbey:** Il faut toutefois faire la distinction entre un tableau d'affichage des offres d'emploi, comme celui offert par LinkedIn, et une solution globale de recrutement. Nos différents ministères et agences peuvent d'ores et déjà utiliser le tableau d'affichage des offres d'emploi. De fait, nous les encourageons à le faire. Si cela peut permettre de mieux faire connaître les emplois offerts, c'est merveilleux. Rien n'empêche nos ministères d'utiliser LinkedIn et d'autres sites semblables actuellement accessibles sur les médias sociaux.

**M. Kyle Peterson:** Vous venez de répondre à la question que je m'apprêtais à poser.

Est-ce que n'importe quel gestionnaire peut utiliser dès maintenant LinkedIn s'il le juge à propos?

**M. Patrick Borbey:** Oui, mais il faut préciser que l'on doit aussi afficher les emplois sur la plateforme Emplois GC pour respecter l'obligation pour le gouvernement du Canada de faire en sorte que tous les Canadiens aient accès à ces possibilités.

**M. Kyle Peterson:** Merci.

Monsieur Page, dans quelle mesure LinkedIn est-elle capable d'offrir ses services dans les deux langues officielles? Y a-t-il à ce niveau une lacune dont le gouvernement fédéral devrait tenir compte? Est-ce que c'est entièrement bilingue?

**M. Michael Page:** Oui, c'est entièrement bilingue. Toutes les ressources sont accessibles dans les deux langues officielles.

**M. Kyle Peterson:** Je suis heureux de l'entendre.

J'ai donc l'impression que le travail est déjà en cours. Il y a toujours certains éléments qui fluctuent en fonction de la conjoncture

du marché, mais il est bon de voir que certains progrès ont été réalisés.

Madame Stinson, vous avez présenté un exposé de quatre ou cinq minutes qui regorgeait d'informations vraiment intéressantes. J'aurais donc plusieurs questions à vous poser à ce sujet. Je raffole des statistiques et des études. J'ai donc quelques questions qui pourraient nous permettre de tirer certaines choses au clair.

Cette étude portait bien sur la période de 2005 à 2014?

**Mme Jane Stinson:** Oui.

**M. Kyle Peterson:** C'est presque 10 ans.

Avez-vous utilisé des groupes témoins pour les femmes et les hommes ou vous êtes-vous intéressés seulement aux différentes catégories de femmes?

**Mme Jane Stinson:** Nous avons examiné et analysé les données de toutes les manières possibles, mais nous nous sommes penchés d'abord et avant tout sur la situation des différents groupes de femmes. Il est arrivé que nous nous intéressions à l'occasion au sort des hommes, mais nous ne les avons pas utilisés systématiquement à titre de groupe témoin. L'étude portait surtout sur l'évolution des choses dans l'univers féminin.

**M. Kyle Peterson:** Vous avez indiqué qu'il y avait eu augmentation du nombre d'emplois précaires.

**Mme Jane Stinson:** Oui.

**M. Kyle Peterson:** S'agit-il d'une augmentation en pourcentage ou en nombre brut d'emplois?

• (1630)

**Mme Jane Stinson:** Les deux à la fois. Nous établissons le nombre de personnes touchées après quoi nous calculons l'augmentation en pourcentage.

**M. Kyle Peterson:** Ce n'est donc pas qu'il y avait un certain nombre de travailleurs déjà en place et que tous les nouveaux qui ont été recrutés avaient un emploi précaire. Il y a eu un changement de statut pour certains travailleurs en place qui se sont retrouvés avec un emploi précaire.

**Mme Jane Stinson:** Je crois que oui. Nous n'avons pas fait le suivi de chaque emploi pour savoir exactement ce qu'il en est advenu, mais il semble certes que ce soit la tendance générale observée pendant cette période. Le nombre de postes permanents a diminué pendant qu'il y avait augmentation du nombre d'emplois précaires.

**M. Kyle Peterson:** C'est justement ce que je voulais savoir. Est-ce que la croissance de l'emploi précaire s'inscrit dans une nouvelle tendance? Si vous avez été embauché au cours des trois ou quatre dernières années, risquez-vous davantage d'avoir un emploi précaire que si vous aviez été recruté pendant les quatre ou cinq années précédentes?

**Mme Jane Stinson:** On dirait que oui. Il semble y avoir une hausse graduelle, mais ce n'est pas forcément un nouveau phénomène. Je me penchais sur la même question pendant la période allant de 1997 à 2007, et j'ai observé une augmentation à cette époque-là également.

**M. Kyle Peterson:** Vous y avez fait allusion, mais les gestionnaires sont-ils encouragés à embaucher des travailleurs précaires?

**Mme Jane Stinson:** Je crois que le coût les encourage. J'ai écouté certains des témoignages recueillis plus tôt par le Comité, et il semble que la lenteur de l'embauche pourrait aussi être un facteur invoqué par bon nombre d'intervenants. Parfois, il est plus rapide d'utiliser une agence ou d'offrir un emploi occasionnel que de passer par un processus officiel de dotation permanente, qui est plus long.

**M. Kyle Peterson:** En ce qui concerne les employés contractuels, le fait de ne pas être obligé de suivre le même processus et d'être en mesure de recruter plus rapidement par rapport à la dotation d'un poste à temps plein constitue-t-il l'un des avantages?

Je demanderai à M. Borbey ou à M. Fleury de répondre.

**M. Patrick Borbey:** Oui. Dans le cas des employés contractuels, c'est sûr que ces gens-là ne sont pas visés par la Loi sur l'emploi dans la fonction publique. Les modalités du contrat ne doivent pas respecter les critères en matière de mérite... Nous assurons un suivi, cependant, et nous les incluons dans notre rapport annuel. Nous avons remarqué un recours accru aux travailleurs occasionnels.

Mais nous avons déjà vu des cycles... Au cours des 15 ou 20 dernières années, nous avons aussi observé un recours accru à la main-d'œuvre occasionnelle. Il se peut que cela soit en partie attribuable à une incertitude budgétaire ou autre. Nous nous penchons là-dessus et je suis particulièrement préoccupé par l'incidence sexospécifique du recours accru aux contrats temporaires. C'est quelque chose que nous suivons de près.

**Le président:** Merci beaucoup.

Monsieur McCauley, vous avez sept minutes.

**M. Kelly McCauley (Edmonton-Ouest, PCC):** Je souhaite la bienvenue aux témoins qui nous reviennent ainsi qu'à ceux qui comparaissent pour la première fois.

Monsieur Borbey, vous en avez peut-être parlé dans votre déclaration, et je vous demande pardon, car je n'étais pas dans la salle, mais j'ai une question sur ces fameux 197 jours dont nous parlons.

Je ne pense pas que vous trouvez ce chiffre acceptable, mais combien de jours devrions-nous prévoir? Quels sont les objectifs ministériels?

**M. Patrick Borbey:** Le système entier s'est engagé à réduire le chiffre. En passant, nous avons déjà réussi à le faire passer de 197 à 193,5, et c'est désormais notre base de référence.

**M. Kelly McCauley:** Il vous reste 190 jours.

**M. Patrick Borbey:** La Commission de la fonction publique fait son possible pour réduire le nombre de jours dans sa propre sphère d'influence, mais la vaste majorité des facteurs ne dépendent pas directement d'elle.

En ce moment, je crois que nous en sommes à 181 jours, selon les données les plus récentes...

**M. Kelly McCauley:** Quel est votre objectif?

**M. Patrick Borbey:** Dans notre Cadre ministériel des résultats, nous visons une réduction supplémentaire de 10 %. Voilà notre première étape. Ensuite, pouvons-nous faire baisser le chiffre davantage? Absolument.

**M. Kelly McCauley:** Et si nous allons plus loin, une fois que vous aurez modifié tous les programmes et mis en place des procédures efficaces, quel devrait être l'objectif dans quelques années?

**M. Patrick Borbey:** Je crois que nous pourrions facilement réduire le délai de moitié, en se rappelant toutefois qu'on ne peut

comparer l'embauche gouvernementale à l'embauche du secteur privé. Nous devons respecter certains paramètres, et cela prendra toujours un peu plus de temps.

**M. Kelly McCauley:** Voilà ce qui m'amène à ma prochaine question. Pouvez-vous nous donner les raisons qui expliquent la lourdeur du processus? Admettons que l'on ait un chiffre rond de 180.

**M. Patrick Borbey:** Oui.

**M. Kelly McCauley:** Il faut prévoir 20 jours pour les questions de sécurité. Un autre 40 jours pour ceci et 60 jours pour cela. Quel est le grand...

**M. Patrick Borbey:** Une étude de référence a été effectuée il y a quelques années, ce qui nous a fourni le chiffre original de 197. Il y a des activités telles que l'affichage qui prennent environ six jours en moyenne, parfois moins. La présélection prend en moyenne 49 jours. Là encore, cela est probablement attribuable à l'attention consacrée par les gestionnaires et les gens des ressources humaines une fois que les candidatures ont été reçues. L'évaluation prend jusqu'à 56 jours en moyenne.

Notre part du...

**M. Kelly McCauley:** Puis-je vous interrompre?

Monsieur Page, que voyez-vous dans le vrai monde? Je ne parle pas forcément d'un emploi de débutant, mais des échelons moyens, voire supérieurs, un poste comparable à un sous-ministre adjoint, comme un directeur général, un gérant d'immeubles ou un cadre dans le monde réel.

● (1635)

**M. Michael Page:** Cela varie grandement selon l'organisation.

**M. Kelly McCauley:** Grosso modo?

**M. Michael Page:** Cela pourrait varier entre 50 à 90 jours dans le cas d'une organisation rapide.

**M. Kelly McCauley:** Et pour les gestionnaires des échelons inférieurs?

**M. Michael Page:** Cela pourrait se faire dans seulement 40 jours du début à la fin du processus.

**M. Kelly McCauley:** Merci.

Je reviens à vous, monsieur Borbey.

J'ai une idée. Vous pourriez peut-être fournir la ventilation des facteurs dans une lettre afin que le Comité n'y consacre pas plus de temps aujourd'hui.

Pensez-vous que la fonction publique éprouve des difficultés à recruter?

Je n'ai pas entendu parler de difficultés, je ne crois pas qu'il en existe, mais...

**M. Patrick Borbey:** Des centaines de milliers de personnes se présentent chaque année aux concours externes. On m'a dit que nous avons reçu 72 000 candidatures au programme d'expérience de travail étudiant.

Dans une étude récente du *MacLean's*, nous nous sommes classés comme l'employeur de premier choix parmi les diplômés.

**M. Kelly McCauley:** Il n'y a donc pas vraiment de... c'est un employeur populaire qui n'a aucune difficulté à attirer des candidats.

**M. Patrick Borbey:** Il y a des postes qui sont difficiles à combler.

**M. Kelly McCauley:** Chaque entreprise en a.

**M. Patrick Borbey:** Oui.

**M. Kelly McCauley:** Mais en général...

**M. Patrick Borbey:** Ces postes exigent beaucoup plus d'efforts. Tout à fait.

**M. Kelly McCauley:** Vous avez dit que vous vouliez ouvrir davantage le recrutement au public. Avons-nous des règles à l'interne qui nous obligent à nous concentrer sur les candidats internes?

**M. Patrick Borbey:** Non. Il n'y a aucune règle à l'interne. Il revient au gestionnaire de décider si un poste sera pourvu par un concours affiché à l'externe ou à l'interne. Il y a beaucoup de possibilités. On peut embaucher un étudiant ou un diplômé.

**M. Kelly McCauley:** Mais pour rendre les choses équitables pour le Canadien moyen qui n'est pas fonctionnaire, les contribuables canadiens ne devraient-ils pas voir chaque poste affiché?

**M. Patrick Borbey:** Et cela...

**M. Kelly McCauley:** Pardon. Je ne vous critique pas, mais ne devrait-on pas...

**M. Patrick Borbey:** Oui.

**M. Kelly McCauley:** Ouvrir chaque poste affiché à tous les Canadiens?

**M. Patrick Borbey:** Oui. Et je crois avoir déjà dit publiquement que je serais pour un système qui rendrait...

**M. Kelly McCauley:** Qu'est-ce qui vous empêche de le faire?

**M. Patrick Borbey:** Ce n'est pas moi qui prends les décisions. Les décisions concernant les concours externes sont prises par les gestionnaires au cas par cas.

**M. Kelly McCauley:** Que faudrait-il faire pour que tous les Canadiens bénéficient d'un traitement équitable et aient le même accès aux postes gouvernementaux? Faut-il le dire aux sous-ministres?

**M. Patrick Borbey:** Je crois que...

**M. Kelly McCauley:** Est-ce votre règle ou...?

**M. Patrick Borbey:** Je crois que l'étude pourrait être un très bon moyen de transmettre ce message de façon plus élargie.

**M. Kelly McCauley:** Personne ne dit qu'il faut recruter à l'interne. Il n'y a aucun ministre ou sous-ministre qui dit qu'il faut procéder ainsi.

**M. Patrick Borbey:** Non.

**M. Kelly McCauley:** Lors de votre dernière comparution, nous avons entendu les préoccupations des syndicats à l'égard du népotisme, népotisme qui a été rapporté dans certains journaux. Je me demandais si le fait d'autoriser les sous-ministres ou les gestionnaires à recruter comme ils l'entendent est lié à l'exclusion des citoyens canadiens des concours gouvernementaux, ou même à certaines plaintes concernant le népotisme.

**M. Patrick Borbey:** Oui, et je ferais preuve d'une grande circonspection. Les concours affichés à l'interne n'indiquent pas forcément du népotisme. Cela indique que le bassin de candidats...

**M. Kelly McCauley:** Mais nous avons entendu des plaintes. Nous avons entendu plusieurs témoins se plaindre de népotisme. Je ne parle pas de quelqu'un qui embauche son frère, mais de quelqu'un qui embauche son ami ou un autre. Nous avons entendu ces plaintes à la séance pendant laquelle vous étiez présent.

**M. Patrick Borbey:** Oui.

**M. Kelly McCauley:** Est-ce le corollaire d'autoriser ces gens à recruter comme ils l'entendent?

**M. Patrick Borbey:** Non, je ne le pense pas. Tous les gestionnaires ont la responsabilité de s'assurer qu'ils respectent les principes et valeurs énoncés dans la Loi sur l'emploi dans la fonction publique. Nous faisons un suivi. Nous avons des façons de vérifier...

**M. Kelly McCauley:** Combien de temps me reste-t-il?

**M. Patrick Borbey:** ... et d'enquêter sur les cas où il y a allégation de népotisme. Ce n'est pas acceptable, c'est clair.

**M. Kelly McCauley:** D'accord.

Mon temps de parole est échu. Merci beaucoup.

**Le président:** Merci beaucoup.

Monsieur Blaikie, vous avez sept minutes.

**M. Daniel Blaikie (Elmwood—Transcona, NPD):** Monsieur Borbey, je vais poursuivre dans la même lignée.

Y a-t-il une différence attestée dans la période de temps nécessaire au recrutement à l'interne par rapport à un concours externe?

**M. Patrick Borbey:** Oui. Nous faisons le suivi des deux. En moyenne, les concours internes prennent un peu moins de temps, environ 10 jours de moins.

Mais là encore, ces concours sont affichés. Si vous embauchez à partir d'une liste prioritaire, par l'entremise du programme de recrutement postsecondaire, ou vous recrutez une personne qui a déjà occupé un poste d'étudiant, cela peut prendre beaucoup moins de temps. Il y a bien d'autres mécanismes.

Lorsqu'on parle de 197 ou 180 jours, ce sont les concours les plus longs et les plus complexes, et c'est donc normal qu'ils prennent plus de temps.

Mais nous avons des concours qui peuvent prendre... Mme Poliquin a organisé un concours qui a pris 30 jours. Il y a toute une fourchette en ce qui concerne... Encore une fois, si les gestionnaires sont organisés, si le dossier n'est pas négligé, si les gestionnaires le traitent immédiatement et utilisent les outils d'évaluation les plus efficaces, ils pourront certainement gagner beaucoup de temps.

• (1640)

**M. Daniel Blaikie:** D'accord. Merci.

J'aimerais savoir si la représentante de l'Institut canadien de recherches sur les femmes pourrait me renseigner sur les chiffres qui montrent une hausse de la précarité au sein de la fonction publique. Est-ce une hausse qui concerne seulement les postes ayant été convertis à des emplois contractuels, ou encore une forme plus précaire d'emploi dans la fonction publique? Quelle sera l'incidence du recours aux employés contractuels? Quelle information avons-nous à ce sujet? Cela veut-il dire que les chiffres sont en fait plus bas qu'ils ne le seraient normalement du fait que les postes contractuels, qui sont précaires, ne sont pas représentés dans les statistiques?

**Mme Jane Stinson:** Tout est dans les détails.

Dans le SAFF sur le statut de l'emploi, on peut lire « embauché(e) par l'intermédiaire d'une agence de placement temporaire ». On fait également référence aux employés nommés pour une période déterminée, ce qui à mon avis est une autre forme d'emploi contractuel.

Oui, les emplois contractuels sont compris. Je ne sais pas s'ils sont sous-estimés ou non. Je crois qu'il faudrait examiner les chiffres de plus près, mais certaines catégories sont prévues.

Un autre problème, c'est que les prévisions budgétaires pour le dernier exercice accordaient, admettons, 40,7 milliards de dollars pour tous les frais liés au personnel et 13,2 milliards de dollars pour les services professionnels et spéciaux, dont un pourcentage serait les travailleurs contractuels. Il est difficile d'obtenir une ventilation de ce chiffre pour bien comprendre le nombre d'emplois sans avantages sociaux... ainsi que le taux de rémunération, etc.

**M. Daniel Blaikie:** De façon plus générale, en ce qui concerne la privatisation de la prestation de certains services, les études montrent-elles une incidence sur la nature du travail, qu'elle soit permanente ou précaire?

**Mme Jane Stinson:** Beaucoup d'études montrent effectivement que, de par sa nature, la privatisation fait augmenter la précarité. On prend ce qui était probablement un poste permanent à temps plein et on fait un appel d'offres, qui vise forcément une période déterminée, n'est-ce pas? Il est clair que cela contribue à la précarité.

**M. Daniel Blaikie:** Les facteurs que vous avez soulevés concernent les femmes et particulièrement les femmes racialisées, lorsqu'on parle de travail précaire dans la fonction publique et lorsque les services sont privatisés et ensuite assurés par le secteur privé. Ce n'est pas forcément le cas tout le temps, évidemment, mais les tendances se maintiendraient.

**Mme Jane Stinson:** En règle générale, oui.

**M. Daniel Blaikie:** D'accord. Merci.

Nous avons parlé un peu du type d'emploi, qu'il s'agisse ou non d'un poste permanent à temps plein avec toute la gamme d'avantages sociaux, mais existe-t-il une tendance quant aux emplois qu'acceptent les femmes dans la fonction publique? Devrait-on consacrer des efforts pour offrir d'autres types d'emplois dans lesquels les femmes ont peut-être été sous-représentées traditionnellement afin d'accroître leur participation? Diriez-vous que l'accès aux divers types d'emplois n'est pas sexospécifique, ou reste-t-il du pain sur la planche, et que pourrait recommander le Comité s'il existe justement des problèmes dans ce domaine?

**Mme Jane Stinson:** La participation des femmes sur le marché du travail et dans la fonction publique fédérale est manifestement sexospécifique. Nous n'avons pas fait la ventilation des professions dans le cas des emplois précaires, donc je ne suis pas en mesure de répondre...

**M. Daniel Blaikie:** D'accord.

**Mme Jane Stinson:** ... et d'indiquer précisément les postes ou emplois concernés. Bien franchement, c'est un problème généralisé au sein du secteur public ou de la fonction publique fédérale. Il serait utile de mettre en œuvre ces recommandations à grande échelle afin de contrer et renverser cette tendance et créer plus de postes à temps plein.

**M. Daniel Blaikie:** C'est très bien. Merci beaucoup.

• (1645)

**Le président:** Merci beaucoup, monsieur Blaikie.

Au tour maintenant de M. Jowhari qui dispose de sept minutes.

**M. Majid Jowhari (Richmond Hill, Lib.):** Merci, monsieur le président. Je vais donner la moitié de mon temps de parole à ma collègue, Mme Ratansi.

Ma première question s'adresse à M. Borbey.

J'ai lu votre mémoire et j'ai fait quelques calculs rapides. L'une des choses que j'ai remarquées, c'est que le pourcentage d'étudiants embauchés comparativement au nombre de candidats est très, très bas. Dans le cas du programme RPS, le taux est d'environ 16,5 %, soit 711 sur 4 300, comme vous l'avez dit. Dans le cas du programme RLP, c'est 21 sur 1 500. Je sais que l'expertise exigée pour le programme RLP est très différente. J'ai fait quelques calculs rapides en fonction du chiffre de 13 000 personnes qui sont embauchées comparativement à la réponse que vous avez donnée à une des questions, soit quelque 72 000 candidats. Le pourcentage est de 18,5 %. Ces chiffres sont très bas.

J'ai compris que nous sommes passés de 197 à 181.

Pourquoi nous ne recrutons pas? Est-ce parce que ces gens ne sont plus disponibles au moment où nous leur faisons une offre? Quelle est la raison pour laquelle ces chiffres sont si bas?

**M. Patrick Borbey:** Je vais demander à ma collègue, Mme Poliquin, de vous répondre.

**M. Majid Jowhari:** D'accord.

**Mme Stéphanie Poliquin (vice-présidente, Services et du développement des affaires, Commission de la fonction publique):** Il y a plusieurs raisons qui expliquent pourquoi nous ne profitons pas pleinement de ces inventaires. J'aimerais toutefois préciser qu'il y a certes le nombre de candidats, mais nous devons ensuite voir s'ils répondent aux critères de mérite. Ainsi, dans le cas du programme RPS, nous passons de 17 000 candidats à environ 5 000 candidats jugés qualifiés et placés dans les inventaires. Cela dit, 711 n'est pas le chiffre que nous visons.

Il y a plusieurs raisons qui expliquent pourquoi on ne s'en sert pas tant que ça. Tout d'abord, les gestionnaires qui recrutent ont surtout tendance à chercher d'abord à l'interne. Même dans le cas des postes de débutant, ils vont chercher à recruter à l'intérieur de leurs organisations. Ils n'ont pas encore le réflexe d'aller regarder à l'extérieur et nous poussons le système dans ce sens.

Il y a également la tendance à afficher un seul emploi par poste. Les gestionnaires tendent à avoir un ensemble de critères fixes pour un poste et ils ne sont pas encore à l'aise pour élargir les critères et les rendre génériques. Lorsque nous avons des inventaires pour des postes de débutant, comme c'est le cas pour le programme RPS, par exemple, il y a peu d'exigences puisque ce sont des postes de débutant. Les gestionnaires n'ont pas encore changé leur mentalité pour recruter de cette façon. Là encore, nous devons apporter des changements au système et former les gestionnaires pour qu'ils utilisent les outils.

Enfin, il faut également connaître les programmes. La Commission de la fonction publique continue à sensibiliser les personnes responsables de l'embauche pour s'assurer qu'ils utilisent au maximum les programmes dont nous disposons.

**M. Majid Jowhari:** Si vous aviez à proposer une mesure pour changer les choses, ce serait laquelle?

**Mme Stéphanie Poliquin:** Si c'était une seule mesure, je créerais des bassins de candidats qui ont subi une évaluation plus complète, afin que le gestionnaire qui recrute ait accès à des candidats évalués en bonne et due forme...

**M. Majid Jowhari:** Parlez-vous de regrouper les bassins ou juste d'en améliorer l'accessibilité?

**Mme Stéphanie Poliquin:** Je parle de placer dans les bassins des candidats ayant fait l'objet d'une évaluation complète, afin que les gestionnaires aient peu de travail à faire. La Commission de la fonction publique aurait déjà accompli le travail, et les gestionnaires n'auraient qu'à puiser dans les bassins.

**M. Majid Jowhari:** Merci.

Mon temps de parole est écoulé.

Madame Ratansi.

**Mme Yasmin Ratansi (Don Valley-Est, Lib.):** Monsieur Page, savez-vous combien de vos 15 millions de membres sont des Y, des femmes, des minorités ou des Autochtones?

**M. Michael Page:** Nous n'avons pas de données pour toutes ces catégories. Je ne les ai pas apportées, mais je pourrais vous les fournir. Nous avons des données approximatives sur le sexe et l'âge.

À l'heure actuelle, il y a des types de renseignements que nous ne demandons pas explicitement. Les renseignements que les gens sont prêts à rendre publics sont le sujet d'une discussion à long terme. Cependant, nous avons une partie de ces données.

**Mme Yasmin Ratansi:** Vous avez entendu tout ce qui se passe. Comment aideriez-vous le gouvernement à faire en sorte que les femmes n'occupent pas des emplois précaires? Comment tâcheriez-vous d'accélérer un peu le processus de recrutement? Quels types d'outils seriez-vous en mesure de fournir?

**M. Michael Page:** Pour aider les femmes à ne pas occuper les emplois les plus précaires, il faut considérer un élément extrêmement important: l'embauche d'entrepreneurs. Il s'agit d'une pratique courante, car on croit que certaines organisations privées peuvent fournir des services spécialisés qui permettent de trouver des gens rapidement.

Avec ses 15 millions de membres, LinkedIn compte presque tous les types de talents que vous pourriez vouloir recruter. Il suffit de quelques clics pour communiquer avec eux. Or, à l'heure actuelle, seul un petit nombre de ministères fédéraux y ont recours.

La grande majorité des gens qui se joignent à la fonction publique fédérale font partie du 10 à 30 % de la population qui cherche activement un emploi. La plupart des employeurs prennent ces personnes en considération, mais ils songent aussi à celles qui font partie du 70 à 90 % de la population qui ne consulte pas nécessairement le site Web Emplois GC ou les tableaux d'offres d'emploi. La façon dont LinkedIn fonctionne, c'est qu'il vous permet de présenter facilement ces emplois à l'ensemble de la population active, en disant: « Voici des emplois qui pourraient vous intéresser. » Ainsi, vous accédez à un gigantesque bassin de candidats hautement spécialisés que vous n'atteignez pas actuellement.

• (1650)

**Mme Yasmin Ratansi:** Monsieur Fleury, on ne vous a adressé aucune question. Vous venez du Bureau de la dirigeante principale des ressources humaines, qui a le mandat d'appuyer les gens dans leur processus de recrutement. Les propos de Mme Stinson m'ont vraiment étonnée, car je croyais que la Commission de la fonction publique faisait du bon travail sur le plan de l'embauche de femmes et de minorités visibles.

La recherche ouvre une nouvelle boîte de Pandore. Où sont les femmes et pourquoi occupent-elles des emplois précaires? Comment régleriez-vous ce problème?

**M. Jean-François Fleury (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):** Je dirais d'abord que je veux absolument avoir le temps de présenter la méthodologie en détail. À mon avis, il y a des problèmes liés aux compétences et à la disponibilité au sein de la population active. Par rapport à la disponibilité, à l'heure actuelle, nous atteignons tous les objectifs, ce qui ne veut pas dire que nous les atteignons dans toutes les différentes sous-catégories. Par exemple, nous savons qu'il faut plus de hauts fonctionnaires autochtones et que le nombre de femmes occupant des postes dans les domaines des sciences et des STIM n'est pas assez élevé.

En ce qui a trait aux emplois précaires...

**Le président:** Je suis désolé, je sais que vous vouliez donner plus de détails, mais malheureusement, nous avons déjà dépassé le temps alloué. Toutefois, si vous avez d'autres renseignements, je vous invite à les soumettre au Comité par l'intermédiaire du greffier. Cela nous aidera énormément pour la suite de nos discussions et de notre étude.

Nous passons maintenant à la série de questions de cinq minutes. La parole est à vous, monsieur Deltell.

[Français]

Vous avez cinq minutes, s'il vous plaît.

**M. Gérard Deltell (Louis-Saint-Laurent, PCC):** Merci beaucoup, monsieur le président.

Mesdames et messieurs, soyez les bienvenus à ce comité parlementaire.

Monsieur Fleury, je vous donne tout de suite la chance de compléter votre réponse à la question de Mme Ratansi.

**M. Jean-François Fleury:** C'est parfait.

J'allais dire que, selon nos statistiques en date du 31 mars 2018 sur les emplois et les types d'emploi, 84 % des postes dans la fonction publique sont à durée indéterminée.

[Traduction]

Vous avez mentionné la catégorie des employés temporaires.

[Français]

La catégorisation peut changer la perspective de l'étude. C'est pour cette raison que je ne veux absolument pas critiquer les travaux de Mme Stinson. Cependant, 84 % des postes de la fonction publique fédérale sont effectivement à durée indéterminée, un pourcentage qui a augmenté ces dernières années.

**M. Gérard Deltell:** Pouvez-vous préciser ce que vous entendez par « postes à durée indéterminée »?

**M. Jean-François Fleury:** Ce sont des postes permanents dans la fonction publique.

**M. Gérard Deltell:** C'est quand même beaucoup, 84 %.

**M. Jean-François Fleury:** Je ne veux pas prendre position dans le débat sur les études.

Plusieurs autres institutions adoptent l'approche opposée sur cette question pour pouvoir réagir avec plus de flexibilité à l'économie à la demande. Je ne suis pas en train de dire que c'est la position de la fonction publique, mais nous en sommes au point où nous devons analyser des études comme la vôtre et d'autres pour décider de la direction que nous suivrons à l'avenir. Les changements en cours dans le milieu du travail sont notables et nous devons évaluer la meilleure combinaison à adopter.

**M. Gérard Deltell:** Monsieur Fleury et madame Poliquin, vous êtes ici en même temps que M. Page. Je crois que c'est la première fois que nous recevons en même temps des témoins de la fonction publique et du secteur privé. J'étais d'ailleurs très content quand j'ai pris connaissance de la liste des personnes invitées.

M. Page a eu l'occasion d'expliquer un peu ce qu'il pouvait faire pour la fonction publique. J'aimerais maintenant savoir comment vous, gens de la fonction publique, pouvez tirer profit de l'expérience, de l'expertise et des avantages que l'entreprise de M. Page vous offre.

• (1655)

**M. Jean-François Fleury:** Je vais laisser Mme Poliquin parler du système.

L'un des bénéfices que j'entrevois est la possibilité d'avoir accès aux données qui existent sur l'évaluation des compétences et d'apprendre comment elles sont gérées. À ce sujet, le Bureau du dirigeant principal des ressources humaines est justement en train d'étudier une future architecture de données sur la gestion des personnes. Il est question ici non seulement des données internes de la fonction publique, mais aussi de données externes. Nous pourrions ainsi établir une architecture et des stratégies qui nous fourniront l'ensemble des connaissances dont nous avons besoin pour prendre de bonnes décisions et planifier l'avenir.

Il est certain que nous tiendrons d'autres réunions sur le partage de données, non seulement avec des plateformes comme LinkedIn, mais aussi avec la Commission de la fonction publique, laquelle détient énormément de données.

**M. Gérard Deltell:** Quand vous organisez un concours, affichez-vous également l'annonce sur des sites comme celui de l'entreprise que représente M. Page, afin de joindre des candidats potentiels?

**Mme Stéphanie Poliquin:** À la Commission de la fonction publique, nous ne le faisons pas parce que nous disposons de notre propre plateforme de recrutement, Emplois GC. Par contre, certains ministères le font, car c'est une autre façon d'intéresser des gens. Dans tous les cas, la politique de nomination de la Commission de la fonction publique du Canada exige que l'annonce d'un concours soit affichée au moins 24 heures sur le site Web du gouvernement du Canada.

**M. Gérard Deltell:** Que peut-il se passer ensuite?

**Mme Stéphanie Poliquin:** L'annonce peut être publiée dans le journal. Rien n'empêche un gestionnaire de recourir à de la technologie d'atteinte pour joindre le plus de candidats possible.

Pour notre part, nous devons nous assurer que l'annonce du concours est affichée au moins 24 heures sur le site du gouvernement du Canada, car c'est le site qui est le plus connu de la population.

**M. Gérard Deltell:** Dans ma jeunesse, le plein emploi n'existait pas et il n'y avait pas de pénurie de main-d'oeuvre. Quand j'avais 20 ans, je consultais *Le Soleil* de Québec le samedi et il se trouvait dans ce journal beaucoup d'offres d'emploi. Aujourd'hui, faites-vous encore appel aux journaux imprimés ou est-ce que les annonces de postes disponibles sont affichées uniquement de façon numérique?

**Mme Stéphanie Poliquin:** L'affichage se fait de façon presque uniquement numérique, mais nous avons encore recours aux imprimés à certains endroits, comme dans le Nord.

**M. Gérard Deltell:** Monsieur Borbey, souhaitez-vous ajouter quelque chose?

**M. Patrick Borbey:** Ayant travaillé dans le Grand Nord, je peux vous assurer que les journaux imprimés y sont encore extrêmement importants. Les annonces des postes sont donc affichées dans les journaux du Nunavut et des autres territoires.

**M. Gérard Deltell:** En conclusion, c'est peut-être un geste auquel le gouvernement devrait songer davantage pour soutenir le milieu des imprimés et des journaux papier. Nous savons que la presse écrite connaît certaines difficultés ces temps-ci. Le simple fait de continuer comme par le passé pourrait être une façon d'aider les journaux, plutôt que d'y injecter directement des fonds. Il s'agit cependant ici d'un tout autre dossier.

Merci.

[Traduction]

**Le président:** Merci.

Chers collègues, avant de céder la parole à Mme Yip, j'aimerais apporter une précision.

J'avais un avis dans mon calendrier que les cloches sonneraient et qu'il y aurait des votes à partir de 17 h 15 aujourd'hui. Apparemment, ce n'est pas vrai: il n'y a pas de votes ce soir. Nous pouvons donc siéger jusqu'à 17 h 30, ce qui veut dire que nous pouvons terminer la série de questions actuelle et qu'elle peut être suivie de deux interventions de sept minutes. Notre séance se terminera à 17 h 30.

Madame Yip, vous avez cinq minutes.

**Mme Jean Yip (Scarborough—Agincourt, Lib.):** Le gouvernement fédéral ne compte pas assez de femmes dans les domaines des STIM. Les femmes représentent environ 30 % des travailleurs en informatique âgés de 40 à 60 ans, et seulement 16 % des travailleurs de moins de 40 ans. Ces données montrent que la fonction publique a de la difficulté à attirer de jeunes femmes issues du milieu de la technologie.

Pourquoi est-ce ainsi? J'aurais cru que ce serait le contraire. Que pouvons-nous faire pour remédier à cette situation?

**M. Patrick Borbey:** Nous déployons des efforts ciblés dans notre campagne de recrutement postsecondaire pour attirer un plus grand nombre de femmes, surtout dans le secteur des TI.

À l'heure actuelle, environ 25 % des travailleurs en informatique de la fonction publique sont des femmes; nous sommes donc conscients qu'il y a un écart. Le pourcentage est très similaire dans les universités et les collèges qui produisent des diplômés aujourd'hui.

La voie qui mène jusque-là doit être renforcée. Il faudrait probablement commencer avec les jeunes filles, même avant qu'elles commencent le secondaire, afin de les encourager à poursuivre leurs études dans les STIM. Des efforts sont déployés à cet égard; du travail est réalisé pour encourager les filles à poursuivre leurs études dans ce domaine.

L'an dernier, lorsque nous avons créé notre répertoire d'environ 850 candidats préqualifiés ou préalablement évalués pour les emplois en informatique, je pense que nous avons atteint un pourcentage de 30 % de femmes parmi les postulants. Nous avons travaillé très fort pour arriver à cela.

La Loi sur l'emploi dans la fonction publique nous autorise à accorder la priorité aux groupes visés par l'équité en matière d'emploi. L'an dernier, nous avons demandé aux gestionnaires qui avaient des postes à pourvoir de considérer les femmes incluses dans le répertoire avant les autres candidats. C'est là un exemple des mesures que nous prenons pour changer cette statistique.

Il faudrait que des études ou des travaux semblables soient réalisés dans les secteurs scientifiques et techniques, où il y a aussi des écarts.

• (1700)

**Mme Jean Yip:** Pour revenir sur la remarque de Mme Ratansi concernant les femmes, les Autochtones et les personnes issues d'une minorité raciale, y a-t-il une stratégie globale? Vous avez déjà mentionné l'équité.

**M. Patrick Borbey:** Le Secrétariat du Conseil du Trésor et nous travaillons en étroite collaboration pour mener à bien les objectifs d'équité en matière d'emploi. Nous appliquons la Loi sur l'équité en matière d'emploi.

J'aimerais corriger quelque chose. En réalité, les femmes sont surreprésentées au sein de la fonction publique. Elles sont aussi surreprésentées parmi les candidats à nos programmes. Nous attirons beaucoup de femmes. C'est vrai que c'est plus difficile dans certaines catégories, mais en général, elles sont surreprésentées.

Nous avons aussi constaté que dans tous nos programmes de recrutement, qu'ils visent les diplômés ou les étudiants, le nombre de candidats issus des minorités visibles est environ deux fois plus grand que le nombre actuel d'employés faisant partie de ce groupe. Ils représentent 30 à 35 % des candidats qui font une demande à nos programmes. C'est une des raisons pour lesquelles nous voulons augmenter le recrutement externe. Nous savons qu'il y a des candidats à l'extérieur de la fonction publique et que les possibilités que nous avons à leur offrir sont bonnes. Il suffit d'ouvrir un peu plus grand les portes. Lorsque nous créons des répertoires, la dernière chose que nous voulons, c'est qu'ils soient sous-utilisés.

En ce qui concerne les personnes handicapées et les Autochtones, il y a certains défis. Les taux d'auto-identification ou de postulants à nos programmes sont bas. Nous travaillons sur cette question précise. Au cours des dernières années, par exemple, nous avons créé deux programmes ciblés dans le but d'augmenter le nombre de personnes handicapées et d'Autochtones qui postulent et qui obtiennent un emploi au sein de la fonction publique fédérale. Je vous rappelle qu'à l'heure actuelle, ces groupes sont aussi surreprésentés dans la fonction publique comparativement à leur représentation au sein de la population active.

**Mme Jean Yip:** Me reste-t-il du temps?

**Le président:** Il vous reste 30 secondes.

**Mme Jean Yip:** Quelles mesures prenez-vous pour attirer les personnes handicapées et les Autochtones?

**M. Patrick Borbey:** J'ai mentionné que dans les dernières années, nous avons créé deux programmes avec le Secrétariat du Conseil du Trésor à l'intention des étudiants; ces programmes ciblent précisément ces groupes et ils sont en vigueur en ce moment. Nous espérons faire augmenter les nombres. Nous vous avons présenté les données de l'année dernière. Nous voulons les voir monter.

Nous nous penchons également sur le travail ciblé que la Commission de la fonction publique accomplit pour atteindre les collectivités autochtones ou les groupes de collectivités. Nous voulons nous adresser directement aux collectivités — non seulement aux établissements postsecondaires, mais aussi aux collecti-

vités elles-mêmes. Nous devons également nouer de meilleures relations avec les nombreux organismes communautaires qui travaillent auprès des personnes handicapées.

**Le président:** Merci beaucoup.

Monsieur McCauley, s'il vous plaît. Vous avez cinq minutes.

**M. Kelly McCauley:** Merci.

Dans le cours de votre projet pilote au Québec — à l'Université McGill, peut-être —, 32 offres d'emploi conditionnelles ont été faites sur-le-champ. Qu'entendez-vous par « conditionnelles »? Quelle différence y a-t-il entre ce processus et le processus habituel, qui prend 197 jours? Cela nous ramène aux propos de M. Page. J'ai déjà été gestionnaire des ressources humaines et je sais que si l'on ne procède pas à l'embauche immédiatement, on perd le meilleur candidat. Qu'entendez-vous par « conditionnelles » et que faites-vous dans ce cadre-là que nous ne pouvons pas faire le reste...

**Mme Stéphanie Poliquin:** Nous faisons venir le gestionnaire qui recrute au salon de l'emploi pour qu'il rencontre les candidats.

La raison pour laquelle les offres sont conditionnelles, c'est que dans certains cas, le candidat doit répondre aux exigences linguistiques. L'évaluation des connaissances linguistiques doit être faite dans un de nos centres. Il faut aussi attribuer la cote de sécurité.

**M. Kelly McCauley:** Si l'on fait une offre conditionnelle sur-le-champ, combien de temps faut-il pour que la personne soit engagée? Faut-il attendre les 55 jours pour l'évaluation, 2 semaines pour la cote de sécurité...

**Mme Stéphanie Poliquin:** En fait, les candidats sont évalués au salon de l'emploi. Il faut juste les inscrire à une évaluation linguistique pour la lecture, l'écriture ou...

**M. Kelly McCauley:** Ce qui prend combien de temps?

**Mme Stéphanie Poliquin:** Habituellement, lorsque nous avons un candidat, nous essayons de l'inscrire à une évaluation à l'intérieur de 10 jours.

**M. Kelly McCauley:** Donc 10 jours, 2 semaines pour la cote de sécurité...

**Mme Stéphanie Poliquin:** Pour la cote de sécurité, tout dépend du niveau. Cela pourrait prendre...

**M. Kelly McCauley:** Approximativement. Je ne parle pas d'embaucher le directeur du SCRS, mais une personne ordinaire.

**Mme Stéphanie Poliquin:** D'après ce que j'ai vu, cela peut prendre de deux jours à un mois.

• (1705)

**M. Kelly McCauley:** D'accord, un mois au pire.

Nous leur faisons franchir les étapes de l'évaluation linguistique et de la cote de sécurité la plus élevée en un mois et demi. M. Borbey disait tout à l'heure qu'il fallait 55 jours juste pour une évaluation.

**Mme Stéphanie Poliquin:** Oui.

**M. Kelly McCauley:** Comment est-ce possible? Je n'arrive pas du tout à comprendre pourquoi c'est si long.

Les fonctionnaires n'ont rien de spécial. Nous sommes tous très importants, comme vous et comme tout le monde.

Sérieusement, pourquoi l'évaluation prend-elle 55 jours, alors qu'il est possible de la faire sur-le-champ? Est-ce simplement parce qu'en moyenne, les gestionnaires qui recrutent n'ont pas le temps de faire l'évaluation avant 55 jours?

**Mme Stéphanie Poliquin:** Il y a une combinaison de facteurs. Cela peut être dû au fait que les gestionnaires procèdent à l'embauche par étapes, c'est-à-dire qu'ils commencent à créer leurs outils une fois qu'ils ont un candidat, ce qui prend du temps. La disponibilité du candidat peut aussi être un facteur. Si le candidat a postulé et a été présélectionné, mais qu'il n'est pas disponible pour l'évaluation, nous devons attendre qu'il le soit. Il faut que ce soit à l'intérieur de...

**M. Kelly McCauley:** Avez-vous essayé le projet pilote ailleurs?

**Mme Stéphanie Poliquin:** Oui, nous l'avons fait à l'Université York et à Moncton.

**M. Kelly McCauley:** Le faites-vous ailleurs que dans des universités, par exemple dans des salons de l'emploi?

**Mme Stéphanie Poliquin:** Pas à ce que je sache, non. Pas encore.

**M. Kelly McCauley:** D'accord.

Vous parliez tout à l'heure de la ventilation. Le gouvernement actuel et les deux gouvernements précédents ont très bien réussi à faire en sorte que la fonction publique reflète la diversité de la population active. Par exemple, à la Bibliothèque du Parlement, 55 % des fonctionnaires sont des femmes. Ce pourcentage est-il ventilé? Les femmes sont peut-être surreprésentées à cet endroit-là, mais elles sont sous-représentées à la haute direction. Nous devons donc nous concentrer là-dessus et non sur l'ensemble...

Vous avez dit plus tôt que vous ouvriez le processus et que vous donniez la priorité aux femmes, mais la priorité est-elle accordée au mauvais endroit? Devrions-nous nous concentrer sur la haute direction et embaucher en priorité à cet échelon-là, plutôt que...

**M. Patrick Borbey:** Oui, vous avez absolument raison.

**M. Kelly McCauley:** En est-il de même pour les Autochtones et les personnes handicapées?

**M. Patrick Borbey:** Oui. Il y a certainement des écarts dans la représentation des groupes d'équité en matière d'emploi à la haute direction.

Pour les femmes, l'écart a été réduit. Il est maintenant d'environ 0,5 % entre...

**M. Kelly McCauley:** J'ai une autre question à ce sujet. Évidemment, nous avons mis le programme en place. Il se peut que dans cinq ans, les employés soient promus. Plus ils resteront longtemps dans la fonction publique, plus ils avanceront, et nous atteindrons la pleine représentation. Ce facteur est-il pris en considération? Comme nous savons que nous sommes sur la bonne voie, nous n'avons pas à nous concentrer...

**M. Patrick Borbey:** Oui.

Nous faisons de la modélisation et bien sûr, nous suivons de près certaines catégories en particulier. Je vous dirais qu'à l'heure actuelle, nous mettons particulièrement l'accent sur les personnes handicapées, nous utilisons la modélisation pour déterminer quoi faire pour augmenter leur représentativité.

Nous venons aussi tout juste de terminer une étude sur les taux de promotion dans chacun des groupes désignés de l'équité en matière d'emploi, dont les résultats sortiront en mai. Elle porte sur les données des quelque 20 dernières années et plus, et nous permettra de voir comment chaque groupe a évolué au cours de cette période quant à l'accès aux postes de direction.

**M. Kelly McCauley:** Ce que je veux dire, c'est que je ne voudrais pas qu'on mette l'accent sur une seule solution, alors que le véritable

enjeu se situe ailleurs, mais qu'on n'y accorde aucune attention et qu'on continue de faire du remplissage.

Dans votre...

**Le président:** Monsieur McCauley, il ne vous reste que quelques secondes.

**M. Kelly McCauley:** Très bien. Merci.

**Le président:** Je propose que nous entendions maintenant Mme Mendès pendant cinq minutes.

**Mme Alexandra Mendès:** Merci infiniment, monsieur le président.

[Français]

Bonjour à tous.

J'ai été très saisie par la présentation que vous avez faite, madame Stinson. Je trouve les statistiques que vous nous avez rapportées assez éloquentes.

J'aimerais d'abord poser une question à M. Fleury.

Je comprends pourquoi, à un moment donné, on a fait ce changement dans la fonction publique en optant pour des contrats davantage à court terme et temporaires. C'était une époque où l'on se serrait la ceinture et où l'on essayait de faire des économies d'échelle à peu près partout dans l'appareil gouvernemental.

Depuis que le gouvernement s'est rendu compte que cette précarité prenait de l'ampleur, est-ce qu'on a commencé à revenir en arrière et à offrir des emplois plus sûrs ou est-ce qu'on maintient ce niveau d'emplois précaires dans la fonction publique?

**M. Jean-François Fleury:** Selon les plus récentes statistiques annuelles, 86 % des emplois dans la fonction publique sont à durée indéterminée ou permanents.

**Mme Alexandra Mendès:** Que veut dire ici « à durée indéterminée »?

**M. Jean-François Fleury:** Cela signifie la même chose que « permanent ».

Comme je l'ai mentionné tantôt, ce chiffre dépend de selon qu'il englobe ou non l'aide temporaire. Je vais d'ailleurs vouloir rencontrer Mme Stinson à ce sujet. La rémunération des travailleurs temporaires est considérée comme un contrat plutôt qu'un salaire, ce qui complique la distinction. Le pourcentage de postes à durée indéterminée augmente depuis quelques années. Je pense également que l'embauche temporaire par l'entremise d'agences ou l'octroi du statut d'employé occasionnel cède progressivement le pas à la signature de contrats à durée déterminée, c'est-à-dire légèrement plus « permanents ».

Le profil change. Comme je le disais, il est vraiment important de bien connaître ce profil pour l'avenir. En effet, plusieurs études démontrent qu'un pourcentage très élevé d'emplois à durée indéterminée réduit la possibilité d'embaucher les meilleurs travailleurs du secteur de l'économie à la demande. Nous sommes donc aujourd'hui à un moment propice pour bien mener ces analyses et concevoir une stratégie de dotation d'avenir.

● (1710)

**Mme Alexandra Mendès:** Cela confirme l'impression que m'ont laissée les propos de Mme Stinson. On remarque une augmentation du nombre d'emplois précaires au sein de la fonction publique, ainsi que de la discrimination — volontaire ou pas — envers les femmes, plus particulièrement issues de minorités visibles très spécifiques. Nous sommes en train de nous priver des talents que toutes ces personnes pourraient offrir à la fonction publique.

Encore une fois, je ne veux pas du tout présumer que c'est volontaire et je préfère croire le contraire. Il n'en demeure pas moins qu'il s'agit ici de conséquences indésirables qui n'avaient peut-être pas été prévues. Il faudrait donc se pencher sur ce problème au plus vite, selon ce que je comprends de l'étude et de ce qui est proposé. Si l'on veut que notre économie de demain profite de ces talents, il va falloir offrir à ces personnes des conditions de travail suffisamment attirantes pour les inciter à demeurer dans la fonction publique. Nous sommes d'accord là-dessus, n'est-ce pas?

**M. Jean-François Fleury:** Absolument.

Comme M. Borbey le disait, nous disposons de statistiques, comme sur les personnes présentant des handicaps et sur les Autochtones. Il s'effectue déjà des analyses approfondies de la proportion entre hommes et femmes, mais aussi des groupes professionnels et de ce qu'ils font au sein du gouvernement. Toute cette information nous sert à concevoir des stratégies pour combler d'éventuelles lacunes.

[Traduction]

Comme on l'a déjà dit, nous devons nous assurer de bien faire les choses donc pour l'instant, nous passons beaucoup de temps à examiner l'ensemble des données.

**Mme Alexandra Mendès:** C'est que si l'on compare les emplois qu'occupent les femmes avec ceux qu'occupent les hommes, il est assez manifeste qu'une grande majorité de femmes occupent les emplois des échelons inférieurs dans la fonction publique, qui sont aussi souvent les plus précaires. Je ne suis même pas certaine de comprendre pourquoi ce sont elles qui occupent si majoritairement les postes de bureau et administratifs des échelons inférieurs.

**Le président:** Malheureusement, vous n'obtiendrez pas de réponse à cette question, puisque nous n'avons plus de temps.

Je vais donner la parole à M. Blaikie pour trois minutes.

**M. Daniel Blaikie:** Monsieur Borbey ou monsieur Fleury, il y a quelque chose qui pique ma curiosité. Une politique semble avoir été adoptée dernièrement et donne aux gestionnaires locaux passablement de pouvoir discrétionnaire dans le processus d'embauche. Quel est le rôle du ministère des RH là-dedans? De toute évidence, un gestionnaire peut l'appeler s'il a besoin de conseils, mais assume-t-il davantage une fonction de vérificateur, qui examine les décisions d'embauche après coup, après un certain nombre d'embauches, puis détermine si les processus d'embauche sont adéquats?

Où alors le ministère intervient-il pendant le processus d'embauche et est-ce que cela ralentit le processus, en raison des échanges entre le gestionnaire qui s'occupe de l'embauche et la personne des RH qui intervient de près ou de loin dans le processus?

**M. Patrick Borbey:** Nous avons un modèle de pouvoirs délégués, et cela n'est pas exclusif au monde des RH. C'est la même chose dans le monde des finances, de la sous-traitance, etc. Nous déléguons le pouvoir décisionnel au gestionnaire le plus près possible de la première ligne, et c'est de toute évidence là où s'exerce le pouvoir. Mais il doit respecter le cadre général que nous établissons. Les sous-ministres déterminent aussi comment les ressources humaines doivent être organisées au sein de leur ministère.

Par conséquent, le rôle du conseiller en ressources humaines peut véritablement en être un de conseiller, ou il peut se concentrer davantage sur l'imputabilité après coup et effectuer des vérifications. Cela varie d'un ministère à l'autre, mais nous nous inquiétons indéniablement du fait que parfois, le processus d'embauche et la cinquantaine de candidats qui en font partie se retrouvent pris entre deux chaises soit parce que le gestionnaire des ressources humaines

est trop occupé pour s'y attarder, soit parce qu'il n'y accorde pas l'attention nécessaire. Le dossier se retrouve alors au milieu d'une pile sur son bureau, alors que nous préfererions qu'il soit vraiment sur le dessus.

• (1715)

**M. Daniel Blaikie:** Avez-vous des données vous indiquant quels ministères ont un modèle selon lequel les RH interviennent davantage dans le processus d'embauche en tant que tel plutôt qu'un modèle de vérification, si je puis dire? Avez-vous remarqué des différences dans le temps qu'il faut pour réussir à embaucher quelqu'un selon les deux modèles?

**M. Patrick Borbey:** Encore une fois, les ressources humaines interviendront dans le processus d'embauche de tous les ministères, mais le rôle précis qu'elles joueront diffère.

Je serais porté à dire que cela dépend beaucoup de la direction. Quand un sous-ministre donne le ton, les choses peuvent progresser. J'ai donné des exemples où les sous-ministres ont décidé de raccourcir la durée du processus et d'y accorder de l'attention, et cela donne des résultats. De toute évidence, le leadership ici est très important, mais il y a beaucoup de facteurs qui entrent en ligne de compte et qui influencent le temps qu'il faut pour doter un poste.

**Le président:** Merci.

Chers collègues, il nous reste du temps pour deux autres interventions de cinq minutes chacune.

J'ai sur ma liste M. Drouin.

**M. Francis Drouin (Glengarry—Prescott—Russell, Lib.):** Merci, monsieur le président. J'avais prévu sept minutes, mais je devrai me contenter de cinq.

**Des députés:** Oh, oh!

**M. Francis Drouin:** Merci d'être ici.

Monsieur Borbey, je sais que vous avez comparu à maintes reprises devant ce comité.

Madame Stinson, j'ai quelques questions à vous poser sur les emplois précaires et la définition que vous en avez. Je sais que c'est un problème, mais j'ai aussi rencontré bien des gens qui disent: « Vous trouverez peut-être les gens de ma génération fous, mais je ne voudrais jamais occuper le même poste ni même évoluer au sein de la même organisation pendant 30 ans. »

Comment trouvez-vous un équilibre là-dedans, au gouvernement du Canada, pour permettre aux gens d'évoluer au sein du gouvernement grâce aux nombreuses occasions différentes à saisir?

Je vous demande conseil. Avez-vous des conseils à donner à ces personnes que je n'oserai pas qualifier de milléniaux, parce que comme je le dis souvent, je suis un vieux millénial, sauf que j'ai l'air plus jeune...

**M. Kyle Peterson:** D'un mois.

**M. Francis Drouin:** ... d'un mois, mais je dirais que c'est un problème. Peut-être que les milléniaux ne voient pas le gouvernement du Canada comme un milieu de travail qui leur convient, parce qu'ils veulent pouvoir passer d'un emploi à l'autre, parce que c'est ce qu'ils aiment.

**Mme Jane Stinson:** Je pense qu'il y a une différence entre le désir d'une personne d'occuper toute sa vie le même emploi et le fait d'offrir un emploi stable. Quand on offre un emploi stable à une personne, on lui offre aussi des moyens de changer d'emploi si elle le souhaite, parce qu'elle saura que son poste d'attache sera toujours là, qu'il ne disparaîtra pas. Son emploi ne se transformera pas soudainement en contrat à court terme. Je pense que les deux sont très compatibles.

Pour les personnes qui souhaitent avoir de la variété dans leur vie, comme j'en ai dans la mienne même si je ne suis pas un enfant du millénaire, il faut offrir un cheminement de carrière et des occasions à l'interne. Il ne s'agit pas de créer des emplois temporaires et instables. En fait, je serais portée à vous dire que l'emploi temporaire et instable est un obstacle pour les millénaires, parce que c'est beaucoup plus difficile de planifier sa vie et d'avoir un plan de carrière dans ce contexte.

**M. Francis Drouin:** Oui.

Je serais curieux de savoir comment cela se passe dans le secteur privé. Encore une fois, je ne connais pas les statistiques, mais je vois bien que même si un emploi leur garantit la sécurité financière, ils changeront d'emploi parce qu'ils s'ennuient à mourir. Ils n'en peuvent plus, ils doivent aller ailleurs.

Comment en tenez-vous compte au gouvernement du Canada, comment veillez-vous à ce qu'il y ait des occasions de carrière adaptées pour avancer dans ce milieu tout en ayant de la sécurité, en sachant qu'on aura un régime de retraite au bout du compte, quand on aura travaillé tant d'années au sein du gouvernement du Canada?

Je ne sais pas s'il y a des obstacles à changer de convention collective.

Monsieur Borbey, vous voulez peut-être intervenir à ce sujet.

**M. Patrick Borbey:** Je pense que vous posez d'excellentes questions.

Nous sommes le plus grand employeur au Canada, mais nous sommes aussi le plus diversifié et celui qui présente le plus haut degré de mobilité. J'inclus nos taux de mobilité à notre rapport annuel, et ils sont à la hausse. Cela signifie qu'une personne qui commence une carrière dans la fonction publique ne sera pas obligée de rester toute sa vie au même ministère, ni d'occuper le même emploi. Si elle souhaite explorer d'autres façons de servir son pays, elle peut aller travailler en région. Elle peut aller travailler ailleurs dans le monde. Elle peut quitter complètement son domaine de compétence pour s'initier à un tout autre domaine. Il y a beaucoup de possibilités.

Je pense que nous avons de quoi nourrir la soif de diversité des jeunes.

**M. Francis Drouin:** Où se situe la formation dans tout cela?

Je vous le demande parce qu'on dit aux enfants dès la maternelle que quand ils obtiendront leur diplôme, 65 % des emplois du secteur privé n'existeront plus. Je présume que c'est probablement la même chose au gouvernement du Canada.

• (1720)

**M. Patrick Borbey:** Oui.

**M. Francis Drouin:** Comment pouvons-nous intégrer ce programme de formation et rassurer les employés potentiels en leur disant que s'ils viennent travailler pour nous, ils auront des occasions de formation? S'ils se lassent de leur emploi, ils pourront aller ailleurs et réussir dans tout ce qu'ils voudront faire.

**M. Patrick Borbey:** Oui, et il est extrêmement important que le gouvernement investisse justement dans le recyclage professionnel. Nous savons que la main-d'oeuvre du futur sera très différente de la main-d'oeuvre actuelle et que nous devons aider la génération actuelle de fonctionnaires à opérer la transition.

Nous devons aussi faire preuve d'une plus grande ouverture — nous tourner vers l'externe, encore une fois — pour aller chercher les talents qui existent déjà dans le secteur privé et ne pas essayer de tout reproduire à l'interne. Je pense à l'analyse de données, entre autres. Il y a des milliers d'excellents diplômés de nos universités et de nos collèges en ce moment qui pourraient contribuer à cela. Nous avons besoin de ces talents.

**M. Francis Drouin:** Madame Poliquin, je vois peut-être, comme vous l'avez mentionné...

**Le président:** Vous n'avez plus de temps.

**M. Francis Drouin:** Mon temps est déjà écoulé? Je vous avais dit que j'avais besoin de sept minutes.

Merci.

**Le président:** Vous les avez presque eues.

Peut-être que M. McCauley pourra prendre le relais de cette série de questions.

Monsieur McCauley, vous avez cinq minutes, s'il vous plaît.

**M. Kelly McCauley:** J'aimerais vous interroger sur la page 14 de votre rapport ministériel.

J'ai une brève question à vous poser sur l'embauche d'anciens combattants. Nous savons une chose du droit de priorité pour les anciens combattants libérés pour des raisons médicales: « Tous les anciens combattants qualifiés doivent être embauchés avant les autres candidats dans le cadre de processus ouverts au grand public. » Comment se situe cette priorité par rapport aux autres priorités d'embauche, comme celles visant les personnes handicapées, les femmes et les Autochtones?

**M. Patrick Borbey:** L'équité en matière d'emploi et le système de priorité sont deux choses différentes.

**M. Kelly McCauley:** Oui, mais il est écrit ici que les anciens combattants — pas ceux libérés pour des raisons médicales, mais tous les anciens combattants — doivent être embauchés avant les autres candidats, mais est-ce avant...

**M. Patrick Borbey:** C'est la préférence.

**M. Kelly McCauley:** ... quiconque, est-ce qu'ils passent après les groupes désignés?

**M. Patrick Borbey:** Oui. Si un poste s'ouvre et qu'il y a un ancien combattant qualifié, il faut lui offrir le poste avant de l'offrir à quelqu'un d'autre. C'est la disposition appelée préférence.

**M. Kelly McCauley:** Mais il y a une exception pour les personnes faisant partie des groupes désignés de l'équité en matière d'emploi?

**M. Patrick Borbey:** Non.

**M. Kelly McCauley:** Non? Donc les anciens combattants passent en premier? Sauf qu'ils ne seront au courant que si l'emploi est affiché, donc s'il ne s'agit que d'un processus interne...?

**M. Patrick Borbey:** Non. Ils ont accès à tous les emplois auxquels s'appliquent les priorités. Nous avons un système de partage. Quand un poste s'ouvre, avant qu'il ne soit affiché, il doit être offert dans le système de priorités. L'ancien combattant aura donc la chance de soumettre sa candidature avant même qu'il ne soit affiché.

Soit dit passant, c'est l'une des façons les plus rapides de doter un poste.

**M. Kelly McCauley:** C'est excellent.

Je suis justement en lien avec un ancien combattant qui vit cela, mais cela s'appliquerait à n'importe quel Canadien. L'ancien combattant a postulé un emploi, son CV a été accepté, il a rencontré le comité d'embauche: le processus a duré 55 jours. Ils étaient trois. Ils se sont soumis à une entrevue d'une heure et demie. Ils l'ont réussie. Ils ont été inscrits dans un bassin de candidats valide 90 jours. Finalement, il semble qu'il n'y avait pas d'ouverture, mais que le ministère cherchait des candidats au cas où.

Quatre-vingt-quinze jours se sont écoulés, puis il a vu une autre ouverture, pour un poste de CR-4. Il a repostulé, puis a dû se présenter de nouveau devant le comité d'embauche 94 jours après la première fois. On lui a dit qu'il devait se resoumettre au processus.

Cette fois, il a échoué, même s'il avait donné des réponses identiques aux questions. Tout était pareil, mais il a échoué et n'a pas réussi à se tailler une place dans le bassin de candidats.

Pourquoi créons-nous des bassins de candidats pour des emplois qui n'existent pas? Je ne vous blâme pas, mais pourquoi demanderait-on à des gens de se présenter à répétition devant un comité d'embauche? Qu'est-ce qui peut changer en 91 jours pour qu'une personne passe de qualifiée à non qualifiée? C'était pour le même poste au même ministère.

**M. Patrick Borbey:** C'est difficile de se prononcer sur un cas précis, mais nous savons que les ministères font parfois très bon usage des bassins de candidats, et qu'ils en abusent parfois. Parfois, ils créent un bassin de candidats que les gestionnaires n'ont pas l'intention d'utiliser, sauf peut-être pour le candidat s'étant le plus illustré.

• (1725)

**M. Kelly McCauley:** Dans quelles circonstances vaut-il la peine de créer un bassin de candidats?

**M. Patrick Borbey:** Ces bassins peuvent être extrêmement utiles quand on sait qu'un certain nombre de postes seront bientôt disponibles. Quand on n'est pas sûr du nombre de postes qu'il y aura, on peut constituer un bassin d'une dizaine de candidats, mettons, mais il faudra ensuite sélectionner en priorité les candidats qui en font partie compte tenu de tout le temps investi pour le créer.

**M. Kelly McCauley:** Je pense que nous avons parlé de ces bassins la dernière fois que vous avez comparu devant nous. Je ne me souviens plus si c'était des représentants de l'AFPC ou d'un autre organisme qui avait pris fortement position contre, ou peut-être parlaient-ils d'un vaste bassin en particulier. Une fois qu'une candidature a été approuvée, elle reste dans le bassin, point final. Comptez-vous vous pencher sur le système de bassins dans vos efforts pour améliorer perpétuellement nos processus d'embauche?

**M. Patrick Borbey:** Oui, et c'est l'une des questions...

**M. Kelly McCauley:** Parce qu'évidemment, il y a beaucoup de façons dont cela ne fonctionne pas.

**M. Patrick Borbey:** Par exemple, nous fournissons des conseils aux ministères sur la bonne façon d'utiliser des bassins. Encore une

fois, c'est une question sur laquelle nous ne donnons pas de directives, mais des conseils. Vous avez raison.

**M. Kelly McCauley:** Très bien. Poursuivez-vous le projet pilote de recrutement anonyme dont nous avons parlé la dernière fois?

**M. Patrick Borbey:** Le projet pilote de recrutement anonyme est suivi d'une vérification complète de la progression de nos groupes désignés de l'équité en matière d'emploi, dans l'ensemble du système de dotation, depuis le dépôt de demandes, en passant par l'examen et l'évaluation jusqu'à la nomination. Cette étude est en cours. Nous sommes en train d'analyser des centaines de mesures de dotation pour en dégager les tendances. Notre rapport sortira à l'automne. Nous sommes en train d'effectuer une vérification complète.

**M. Kelly McCauley:** Excellent. L'une des choses qui sont ressorties la semaine dernière, qui était très surprenante, c'est que nous avons vraiment un système robuste presque anonyme, mais que ceux qui travaillent déjà au gouvernement, qui en connaissent les mots clés et savent s'orienter dans le système sont ceux qui réussissent. Avons-nous modifié le processus d'anonymisation en conséquence ou continuons-nous simplement le projet pilote général tel quel?

**M. Patrick Borbey:** Je pense que c'est un problème plus vaste...

**Le président:** Je vous prierais de nous donner une brève réponse.

**M. Patrick Borbey:** C'est un problème plus vaste que celui de l'avantage des personnes de l'interne. Il faut éliminer le jargon des offres d'emploi et utiliser des termes que les gens pourront comprendre plutôt que des termes que seuls les fonctionnaires connaissent. Il y a encore du travail à faire à cet égard, c'est sûr.

**Le président:** Merci beaucoup.

Je vous remercie tous et toutes de votre présence ici aujourd'hui. Je sais qu'il y a des éléments d'information que vous auriez peut-être voulu transmettre au Comité, mais que vous n'avez pas eu l'occasion de lui transmettre. Je vous répète donc que si vous avez d'autres informations à nous soumettre, que vous jugeriez utiles pour le Comité dans la poursuite de son étude, je vous invite vivement à les transmettre par écrit à notre greffier. Cela nous aidera à finaliser notre étude et nous permettra d'avoir accès à toute l'information que nous n'avons peut-être pas réussi à tirer de vous aujourd'hui.

Je vous remercie d'être venus et je vous libère, maintenant.

Chers collègues, je vous rappelle que nous nous réunirons demain à 8 h 45, dans la pièce 330 de l'édifice Wellington.

**Mme Alexandra Mendès:** J'aurai une réunion à cette heure, mais à une autre adresse.

**Le président:** C'est noté. Alors ceux d'entre nous qui le peuvent se réuniront à 8 h 45.

**Mme Yasmin Ratansi:** Nous entendrons des témoins de la France...

**Le président:** Nous tiendrons une vidéoconférence avec quelques-uns de nos collègues de l'étranger. C'est la raison pour laquelle nous nous réunirons à 8 h 45.

Merci. La séance est levée.

Notes d'allocution  
de  
Patrick Borbey, président  
de la  
Commission de la fonction publique du Canada  
sur le  
processus d'embauche à la fonction publique

Comité des opérations gouvernementales et  
des prévisions budgétaires

Le 1<sup>er</sup> avril 2019

La version prononcée fait foi.

Je vous remercie M. le président de cette invitation à comparaître devant le Comité aujourd'hui. La Commission de la fonction publique (CFP) apprécie l'intérêt que les membres du Comité portent au recrutement à la fonction publique. Stéphanie Poliquin, vice-présidente du Secteur des services et du développement des affaires, est avec moi aujourd'hui. M<sup>me</sup> Poliquin est responsable des programmes de recrutement de la CFP.

J'aimerais rappeler aux membres du Comité que, même si la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* autorise la CFP à faire des nominations, celle-ci préconise la délégation de ces pouvoirs aux administrateurs généraux. La Loi incite ensuite à déléguer ces pouvoirs aux gestionnaires qui comprennent mieux les compétences requises et peuvent reconnaître les meilleurs candidats à embaucher.

Le recrutement représente une partie fondamentale du travail de la CFP, et j'ai fourni aux membres du Comité des documents qui mettent en lumière certains de nos programmes. Notre rapport annuel de 2017-2018 contient également beaucoup d'informations pertinentes. Pour appuyer le renouvellement de la fonction publique et nous assurer que celle-ci continue de répondre aux besoins de la population canadienne, nous concentrons une grande partie de nos efforts de recrutement chez les étudiants et les nouveaux talents.

Tel que décrit dans notre rapport annuel, grâce aux programmes de recrutement des étudiants, nous avons pu embaucher près de 13 000 étudiants en 2017-2018. Nous avons embauché plus de la moitié de ces étudiants par l'intermédiaire du Programme fédéral d'expérience de travail étudiant (PFETE), et quelque 5 000 autres étudiants au moyen du Programme postsecondaire d'enseignement coopératif/de stages. De plus, 280 étudiants ont obtenu des emplois à la fonction publique à l'aide du Programme des adjoints de recherche.

Pour aider la fonction publique à mieux refléter la population qu'elle sert, le PFETE comprend également des répertoires ciblés. Par exemple, l'Opportunité d'emploi pour étudiants autochtones a mené à l'embauche de 186 étudiants autochtones l'an dernier, et l'Opportunité d'emploi d'été pour l'accessibilité des jeunes étudiants, à l'embauche de 61 étudiants.

Ces chiffres sont certainement prometteurs, mais le Programme de recrutement postsecondaire pointe vers un des défis auxquels nous sommes confrontés lorsqu'il s'agit d'embauche en temps opportun. Des quelques 16 000 candidats qui ont présenté une demande par l'intermédiaire de ce programme, 4 300 se sont qualifiés pour les cinq profils de carrière ciblés de concert avec les ministères et organismes, comme le groupe IT, et seulement 711 étudiants ont été embauchés par les gestionnaires. Cela signifie qu'un nombre relativement faible de gestionnaires embauchent à partir d'un bassin de candidats créé selon leurs besoins. Il est clair que nous devons davantage les conscientiser sur les bénéfices des programmes de recrutement de la CFP, et les inciter à utiliser leur pouvoir discrétionnaire en matière de recrutement.

Le Programme de recrutement de leaders en politiques présente un intérêt particulier pour les membres du Comité. Il s'agit d'un programme hautement spécialisé de petite envergure, qui est conçu pour cibler des candidats qui ont obtenu un diplôme d'études supérieures et les nommer à des postes de conseillers en politiques de niveaux intermédiaires et supérieurs. L'an dernier, 21 postulants sur 1 500 ont été embauchés par l'intermédiaire de ce programme. J'aimerais mentionner aux membres du Comité que nous procédons actuellement à une évaluation du programme pour nous assurer qu'il continue de répondre aux besoins changeants de la communauté des politiques du gouvernement.

Il y a trois ans, la Commission de la fonction publique a adopté la Nouvelle orientation en dotation. Celle-ci simplifie grandement les règles de dotation, et permet aux ministères et organismes d'adapter leurs pratiques d'embauche en fonction de leur contexte et de leurs besoins.

La culture des ressources humaines au sein de la fonction publique du Canada ne changera pas du jour au lendemain, mais nous faisons des progrès. Le nombre de ministères qui font preuve d'innovation ne cesse d'augmenter, par exemple, en offrant des postes « sur-le-champ » à des salons de l'emploi ou en utilisant des affiches originales.

À la CFP, nous continuons de moderniser les programmes de recrutement afin de mieux répondre aux nouveaux besoins en matière de compétences cernés par les ministères et de réduire les délais d'embauche. Notre travail en vue de transformer Emplois GC, le portail qui permet de jumeler candidats et gestionnaires dans l'ensemble de la fonction publique, continue de progresser. L'objectif est de créer une plateforme de recrutement intuitive, axée sur l'utilisateur et fondée sur les normes numériques du gouvernement du Canada.

Nous travaillons en partenariat avec les universités pour améliorer l'expérience de recherche d'emploi d'étudiants et essayer de nouvelles façons de jumeler les étudiants et les possibilités d'affectation. Nous avons réalisé un projet pilote de dotation accélérée (speed staffing) à l'Université de Montréal pour mettre en contact les étudiants et les gestionnaires qui cherchaient à doter des postes difficiles à pourvoir. Parmi les faits saillants de ce projet pilote, mentionnons, entre autres, que 32 diplômés ont reçu des offres d'emploi sur-le-champ, et que les processus d'embauche ont été menés à bien en moins d'un mois. Un événement semblable, mené à la York University, a donné des résultats tout aussi positifs.

Un programme pilote de recommandation d'employés est mis en œuvre au sein de la CFP afin de recruter des psychologues pour notre Centre de psychologie du personnel. Il s'agit d'étapes qui sont importantes et qui nous mènent vers un objectif plus vaste, soit de renouveler la fonction publique et de bâtir une main d'œuvre accessible, diversifiée et inclusive.

Je suis au fait que le Comité a entrepris une étude sur l'embauche d'anciens combattants à des postes de la fonction publique. Comme vous le savez, la *Loi sur l'embauche des anciens combattants* permet l'embauche à la fonction publique grâce à des dispositions sur la mobilité, la préférence et la priorité. Il s'agit d'une autre façon d'embaucher rapidement et de recruter des candidats qualifiés et expérimentés. Je serais heureux de comparaître de nouveau pour vous parler de l'approche que nous avons adoptée afin de favoriser l'embauche d'anciens combattants au sein de la fonction publique, et vous faire part des progrès réalisés depuis l'entrée en vigueur des nouvelles dispositions de la Loi il y a quatre ans.

Pour terminer, Monsieur le Président, la CFP continue de travailler avec les ministères et ses partenaires du Bureau du dirigeant principal des ressources humaines et de l'École de la fonction publique du Canada afin d'attirer, former et maintenir en poste les personnes talentueuses qui serviront les Canadiens aujourd'hui et demain.

Nous sommes maintenant à votre disposition pour répondre aux questions des membres du Comité.

Merci. Meegwetch.

Déclaration  
préliminaire de  
Jean-François Fleury  
Sous-ministre adjoint, Gouvernance,  
planification et politiques

Comparution devant le Comité permanent  
des opérations gouvernementales et des  
prévisions budgétaires de la Chambre des  
communes (OGGO)

sur les initiatives de recrutement au sein de  
la fonction publique

Le 1<sup>er</sup> avril 2019

De 15 h 30 à 16 h 30

Monsieur le Président et membres du comité,

C'est avec plaisir que je comparais devant vous aujourd'hui pour faire une mise à jour sur les initiatives de recrutement.

Le Bureau du dirigeant principal des ressources humaines au sein du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada s'engage à collaborer avec nos partenaires pour améliorer les pratiques de recrutement, de perfectionnement et de rétention.

Le recrutement à la fonction publique fédérale est une responsabilité partagée entre les sous-ministres, la Commission de la fonction publique et le Bureau du dirigeant principal des ressources humaines.

Les initiatives de recrutement sont essentielles pour faire face aux changements démographiques, planifier l'avenir du travail et les changements de la nature du travail et de l'environnement de travail et renforcer et maintenir la capacité de répondre aux attentes des citoyens canadiens.

La fonction publique du Canada est fermement résolue à recruter, à perfectionner et à conserver un effectif hautement performant capable de réaliser les priorités actuelles et futures du gouvernement.

Cela nécessite une approche en matière de gestion des personnes et de recrutement qui comprend l'examen et la mise à l'essai de façons novatrices d'attirer les meilleurs talents pour assurer une fonction publique performante qui appuie et renforce la diversité et l'inclusion et explore de nouvelles façons de servir tous les Canadiens.

Un lien a été établi entre le renforcement de la diversité et de l'inclusion et de meilleurs résultats pour les organisations, notamment une productivité plus élevée, un roulement du personnel plus faible, une meilleure prise de décision éclairée par diverses perspectives et une performance et des résultats globaux améliorés.

Le paysage démographique du Canada évolue. La fonction publique doit continuer d'être un reflet des citoyens à qui elle fournit des services et offrir des services bilingues de qualité au public canadien.

On compte actuellement 9 millions de jeunes partout au pays, soit environ le quart de la population.

La population autochtone devrait croître deux fois plus vite que la population générale, et l'immigration représente les deux tiers de la croissance démographique actuelle du Canada.

Selon le recensement de 2016, si les tendances démographiques actuelles se poursuivent, la représentation des minorités visibles dans la société canadienne devrait augmenter pour passer de 22,3 % en 2016 à environ 31,2 % et 35,9 % au cours des deux prochaines décennies.

Nous nous efforçons d'engager des employés diversifiés qui sont le reflet du Canada et de représenter un modèle d'inclusion pour les employeurs partout au Canada et dans le monde. Pour ce faire, la fonction publique doit suivre le rythme de ces changements, par exemple :

Le budget de 2018 proposait la création du Centre de diversité, d'inclusion et de mieux-être de la fonction publique en vue d'aider les ministères et organismes à créer des milieux de travail respectueux, diversifiés et inclusifs.

Le Secrétariat du Conseil du Trésor collabore avec des partenaires clés et élabore une stratégie en matière de diversité et d'inclusion, ainsi qu'un plan d'action pluriannuel, y compris des efforts de recrutement ciblés, qui aideront la fonction publique à accroître la diversité et l'inclusion en milieu de travail.

Dans l'ensemble, la fonction publique représente bien chacun des quatre groupes désignés de l'équité en matière d'emploi depuis 2012.

Nous sommes fiers que cette représentation globale se soit maintenue au cours des six dernières années, mais nous constatons que des lacunes persistent pour certains groupes et niveaux professionnels dans certains ministères et organismes, et que des efforts se poursuivent pour y remédier.

Un élément important du processus d'amélioration de la diversité et de l'inclusion dans la fonction publique est la recherche d'idées et d'efforts pour cibler le recrutement et éliminer les obstacles dans les domaines dans lesquels nous savons que des lacunes en matière de représentation continuent d'exister, par exemple les femmes dans les domaines liés à la science, la technologie, l'ingénierie et les mathématiques, les minorités visibles dans les groupes scientifiques et professionnels, ainsi que les Autochtones dans les rangs de la direction.

Grâce à nos efforts continus portant sur la diversité et l'inclusion ainsi que les langues officielles, nous pourrions également attirer d'autres segments de la société canadienne.

Le rapport sur la langue de travail dans la fonction publique fédérale publié par le greffier du Conseil privé en 2017 reconnaît la diversité et l'inclusion ainsi que les langues officielles comme valeurs complémentaires. Lorsque nous mettrons en œuvre les recommandations de ce rapport, nous explorerons des approches flexibles et innovatrices, comme des options pour réduire les obstacles linguistiques dans le recrutement de membres de groupes désignés d'équité en matière d'emploi (par exemple, changement de politique, amélioration de l'accès à une formation linguistique, mesures d'adaptation).

Je suis fier de la réussite des programmes fédéraux d'emplois pour étudiants.

Ces programmes fournissent aux étudiants une expérience de travail significative, une exposition à un vaste éventail d'emploi et de possibilités futures au gouvernement fédéral.

De plus, ils permettent aux gestionnaires d'identifier les recrues potentielles provenant de divers horizons et possédant des ensembles de compétences, qu'ils peuvent embaucher ultérieurement à titre de fonctionnaires passionnés qui amènent avec eux de nouvelles idées innovatrices et qui veulent faire une différence.

Nous nous appuyerons sur nos efforts pour élargir notre apprentissage tiré de ces expériences, et nous appliquerons les pratiques exemplaires.

L'accent que nous mettons demeure porté sur l'assurance que les bonnes personnes occupent les bons emplois au bon moment et que nos approches pour attirer les talents de tous âges sont novatrices.

Les initiatives de recrutement novatrices aident à accélérer la capacité d'attirer ou de mobiliser de nouveaux talents, car nous travaillons en partenariat avec les ministères et la Commission de la fonction publique pour accéder aux talents.

Une fois que les nouveaux employés sont recrutés, il est de plus impératif de s'assurer que des outils et des pratiques de soutien efficace sont en place afin de soutenir l'intégration. L'École de la fonction publique du Canada offre le cours Orientation à la fonction publique à tous les nouveaux employés afin de leur permettre d'apprendre les valeurs et de l'éthique de base et de connaître le fonctionnement de la fonction publique. Les ministères ont un rôle

essentiel à jouer dans l'intégration des nouvelles recrues, ce qui peut comprendre une orientation ministérielle spécialisée et la conclusion d'ententes de rendement et de plans d'apprentissage pour aider à s'assurer que les nouveaux employés ont tout pour réussir.

Nous avons déjà accompli des progrès, mais nous travaillons également aux prochaines étapes pour améliorer notre compréhension de l'effectif, de nos besoins et de la façon d'attirer les meilleurs talents dans la fonction publique. Cela nous aidera à progresser malgré les changements perturbateurs qui nous attendent, comme l'informatique quantique ou l'apprentissage automatique, et à comprendre leur incidence quotidienne sur nos employés qui ne travaillent pas actuellement avec les données ou la technologie, mais qui le feront à l'avenir.

Pour accroître les compétences numériques et en matière de données dans une organisation aussi importante et diversifiée et continuer à offrir les services de haute qualité auxquels les Canadiens s'attendent de notre part, nous devons recruter davantage d'employés qui possèdent ces compétences et accroître la littératie en matière de données de notre effectif actuel. Parce que tous les fonctionnaires sont des agents de données.

Le recrutement est un élément important de notre Stratégie des RH pangouvernementale pour l'avenir. Nous savons que nous avons déjà trouvé une lacune dans certains secteurs. Pour y parvenir, nous nous concentrerons sur l'établissement de stratégies afin de les combler.

En même temps, nous reconnaissons que l'environnement de travail de la fonction publique doit s'adapter. Nous avons adopté des politiques pour y parvenir, comme la conclusion d'arrangements de travail flexible ou l'autorisation du travail à distance lorsque c'est possible. Certains ministères sont allés de l'avant et possèdent maintenant la technologie permettant aux employés de travailler à n'importe quel bureau de n'importe quel étage. Ces changements ont permis à différentes personnes de se réunir facilement pour travailler ensemble. Nous continuerons d'aller de l'avant et de moderniser d'autres pratiques de gestion des personnes.

L'accent que nous mettons demeure porté sur l'assurance que les bonnes personnes occupent les bons emplois au bon moment et que nos approches pour attirer les talents de tous âges sont novatrices, d'un océan à l'autre.

Je vous remercie de votre temps.

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

---

### PERMISSION DU PRÉSIDENT

---

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

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

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

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

---

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

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

---

### SPEAKER'S PERMISSION

---

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

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

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

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

---

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