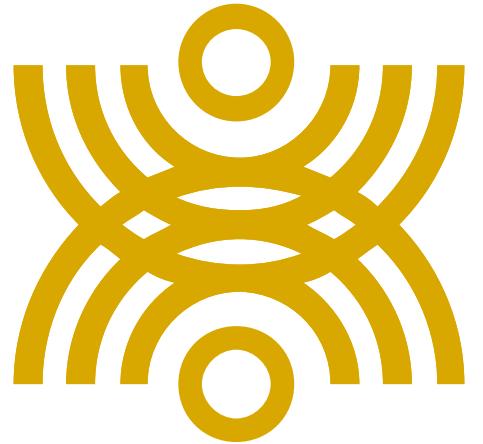




*Accroître la représentation des minorités visibles au sein de la communauté des cadres*

# Rapport EX-01

Campagne de recrutement des minorités visibles



# Table des matières

Introduction .....	p.04
Contexte .....	p.06
<b>Stratégie et approche de recrutement .....</b>	<b>p.08</b>
i. Basée sur la recherche.....	p.09
ii. Appel à l'action .....	p.10
iii. Principaux objectifs .....	p.11
iv. Comité d'évaluation .....	p.12
v. Groupe d'experts sur l'équité et la transparence .....	p.13
vi. Méthode et plateforme d'évaluation .....	p.15
vii. Volonté de participation et consentement des employés.....	p.17
viii. Knockri .....	p.18
ix. PLUM .....	p.20
x. Groupe d'experts sur le processus de l'assurance de la qualité et vérification humaine	p.22
<b>xi. Principaux constats .....</b>	<b>p.23</b>
Sexe .....	p.23
Fonctionnaire et non-fonctionnaire .....	p.23
Représentation des membres des sous-groupes de minorités visibles .....	p.24
Évaluation des compétences clés en leadership .....	p.24
Constats généraux de l'évaluation Knockri .....	p.25
Constats généraux de l'évaluation PLUM .....	p.25
i. Principales victoires .....	p.26
ii. Leçons tirées .....	p.27
Recommandations et prochaines étapes .....	p.29
Conclusion .....	p.31
<b>Appendices .....</b>	<b>p.32</b>
a. Biographie des membres du comité et du groupe d'experts .....	p.32
b. Avis d'emploi .....	p.34
c. Infographie .....	p.35
Épilogue .....	p.36

# Introduction

Le greffier du Conseil privé a demandé aux sous-ministres d'accroître considérablement la représentativité au sein des postes de niveau supérieur. Par conséquent, le ministère de la Défense nationale (MDN) a lancé, en septembre 2020, le projet pilote de campagne de recrutement externe d'EX-01 visant à accroître la représentation des minorités visibles dans les postes de cadres supérieurs.

Ce projet visait, entre autres, la mise à l'essai de nouvelles approches et la recherche du juste équilibre entre l'inclusion et les méthodes et les technologies innovantes afin d'augmenter à long terme la représentation, la diversité et l'inclusion au sein du MDN.

Les objectifs du projet étaient les suivants :

- cibler des possibilités de nomination immédiate pour des membres des groupes des minorités visibles;
- former un bassin de talents pour des possibilités d'emploi futures;
- introduire des technologies et des outils originaux pour satisfaire aux exempt de préjugés et d'obstacles;
- intégrer des exigences fondées sur le caractère et le comportement;
- permettre aux candidats de vivre une expérience entièrement personnalisée et s'assurer que tous les candidats, y compris ceux qui n'ont pas été retenus, puissent en tirer profit, aient de la rétroaction et comprennent les écarts pour faire progresser leur carrière;
- évaluer la procédure du projet pilote par rapport aux procédures traditionnelles pour cerner les préjugés et les obstacles systémiques et formuler des recommandations pour améliorer les procédures de recrutement.



# Contexte

En mai 2020, le président du Conseil du Trésor, l'honorable Jean-Yves Duclos, a présenté au Parlement le 27e rapport annuel sur l'équité en matière d'emploi dans la fonction publique du Canada. Le rapport fait état des progrès réalisés par la fonction publique en matière de recrutement, de perfectionnement et de maintien en poste d'une main-d'œuvre diversifiée. À ce moment, et compte tenu de l'évolution de la population canadienne, les ministères ont été chargés de poursuivre leurs efforts et de veiller à ce que la fonction publique soit représentative des personnes qu'elle sert, notamment en recrutant des personnes ayant divers antécédents, expériences et compétences.

Peu après la publication de ce rapport, le gouvernement a rapidement passé à l'action et a lancé un appel au changement et à la mise en œuvre de mesures axées sur l'équité en matière d'emploi.

Au cours de la dernière année, des événements odieux, comme les meurtres de Breonna Taylor et de George Floyd, sont survenus aux États-Unis et ont mis le feu aux poudres, soulevant le mécontentement de la population et braquant les projecteurs sur les inégalités et l'injustice raciale à l'échelle mondiale. En raison du meurtre horrible de M. Floyd, qui a maintes fois appelé à l'aide et répété qu'il ne pouvait plus respirer, le mouvement Black Lives Matter (BLM) a pris une ampleur inégalée. Or, cette fois, tout était différent : des protestataires d'ethnies différentes se tenaient debout aux côtés des activistes noirs et la réponse était partagée, soutenue et profonde.

Cette prise de conscience des problèmes raciaux a contraint les administrations du monde entier à lancer un appel à l'action pour lutter contre le racisme systémique et la discrimination. Au Canada, le gouvernement fédéral a fait volte-face et a abandonné ses vieilles approches traditionnelles et conservatrices pour accroître l'équité en matière d'emploi par des mesures ciblées et concrètes.

Le 27 juillet 2020, la sous-ministre de la Défense nationale et le chef d'état-major de la défense ont tenu une réunion du comité de la haute direction auquel ont participé la sous-greffière du Bureau du Conseil privé et les dirigeants du Caucus des employés fédéraux noirs (CEFN). Après plusieurs présentations et le partage de récits authentiques, les dirigeants ont été bouleversés d'apprendre que certains membres de l'Équipe de la Défense ne se sentaient ni bienvenus ni en sécurité ni traités avec le même niveau de dignité humaine et de respect que leurs collègues. D'ailleurs, en raison de constantes expressions d'idées et de comportements racistes qui se manifestent par de micro-agressions et de macro-agressions, plusieurs ont souligné les répercussions sur la santé mentale et le bien-être ainsi que les obstacles systémiques aux débouchés et aux possibilités d'avancement auxquels ils étaient confrontés.

De la discussion du 27 juillet ont découlé plusieurs recommandations pour lutter contre le racisme et les obstacles systémiques au sein de la Défense. Dans un message à l'Équipe de la Défense, la sous-ministre et le chef d'état major de la défense ont réaffirmé leur engagement à adopter des mesures audacieuses et concrètes pour éliminer la discrimination raciale et des comportements haineux et promouvoir un milieu de travail diversifié et inclusif.

En octobre 2020, peu de temps après la communication initiale du greffier sur l'engagement ministériel pour l'année financière 2020-2021 incitant à « [continuer les efforts](#) afin d'augmenter la diversité de la main-d'œuvre dans votre organisation et favoriser l'inclusion d'un large éventail de voix et d'opinions dans la gouvernance et la prise de décisions », ces engagements ont été revus et renouvelés pour s'assurer que les administrateurs généraux apportent des changements visant à :

- établir une culture d'inclusion qui valorise la diversité et combat le racisme et les obstacles systémiques;
- accroître la représentation des personnes noires, des membres d'autres groupes racisés, des Autochtones et des personnes en situation de handicap;
- s'assurer que les politiques et programmes internes et externes sont inclusifs et exempts de racisme ou d'obstacles systémiques.

Le message était clair.



Il est temps pour nous d'opérer des changements d'envergure, et non de faire de timides améliorations! Nous avons eu plusieurs discussions et je suis convaincu que vous partagez tous cet engagement que le gouvernement et les Canadiens attendent de nous.”

- I. Shugart, greffier du Conseil privé

Pour 2021, et selon les cibles en matière de diversité, les statistiques sur la disponibilité au sein de la population active doivent désormais être utilisées comme référence fondamentale et incontournable. Au cours des prochaines années, les ministères auront donc comme objectif de combler les écarts grâce à des progrès constants et évidents.

Pour ce faire, ils devront adopter des mesures concrètes pour combattre le racisme et améliorer la représentation à tous les niveaux en cherchant particulièrement à accroître la représentation des personnes noires, des membres des autres groupes racisés, des Autochtones et les personnes en situation de handicap. Bref, ils devront apporter des changements mesurables et toujours chercher à transcender les barrières.

# Stratégie et approche de recrutement



## i. Basée sur la recherche

Le rapport Égalité en matière d'emploi : rapport d'une commission royale, également connu sous le nom de « rapport Abella », du nom de la commissaire responsable, la juge Rosalie Silberman Abella, a été publié en 1984. Ce rapport était une percée significative et a profondément influencé les domaines de l'équité en matière d'emploi et les droits de la personne, en plus de contribuer à la création du concept d'« équité en matière d'emploi ». Assise de la Loi sur l'équité en matière d'emploi de 1986, le rapport Abella mettait l'accent sur la recherche et l'analyse pour mieux comprendre la discrimination systémique et recommandait des moyens pour accroître l'égalité en matière d'emploi pour les quatre groupes traditionnellement sous-représentés.

“

Ce n'est pas que les membres des groupes désignés ne soient pas capables de parvenir à l'égalité par leurs propres moyens, mais que les obstacles qui entravent leur route sont si considérables qu'il est impossible de les surmonter sans une intervention.”

- Rapport de la Commission royale

En janvier 2021, la Commission de la fonction publique du Canada (CFP) a publié son rapport de vérification portant sur la représentation des groupes visés par l'équité en matière d'emploi lors du recrutement. Elle a examiné plus de 15 000 demandes d'emploi présentées dans le cadre de 181 processus de nomination externes annoncés provenant de 30 ministères et organismes fédéraux entre le 1er avril 2016 et le 31 mars 2017.

Cette vérification, qui portait sur la représentation au cours des étapes clés du processus de recrutement (demande d'emploi, présélection et évaluation de la décision définitive d'embauche), a révélé que les minorités visibles, les Autochtones et les personnes en situation de handicap sont plus susceptibles que les autres Canadiens d'être exclus du processus d'embauche. Les femmes sont le seul groupe visé par l'équité en matière d'emploi à connaître une augmentation globale de leur représentation depuis la demande d'emploi jusqu'à la nomination.

Voici quelques autres constatations :

- les membres de minorités visibles représentent 30 % des postulants, mais seulement 25 % des candidats retenus;
- les membres de minorités visibles sont plus souvent exclus sur la base de l'expérience que leurs homologues;
- les membres de minorités visibles sont le seul groupe visé par l'équité en matière d'emploi à avoir moins bien réussi que leurs homologues à la suite d'un examen écrit;
- les candidats noirs ont moins bien réussi à la suite d'un examen écrit;
- les candidats noirs ont connu une baisse de représentation plus importante que les autres membres des minorités visibles;
- les candidats noirs représentent 10 % des postulants, mais seulement 6,6 % des candidats embauchés;
- lors des vérifications des références, à l'exception des femmes, les trois autres groupes visés par l'équité en matière d'emploi ont connu moins de succès que leurs homologues.

Par conséquent, le rapport a formulé les trois recommandations ci-après.

1. Les administrateurs généraux devraient revoir leur cadre et leurs pratiques de dotation afin de s'assurer que les processus de nomination sont exempts d'obstacles pour les groupes visés par l'équité en matière d'emploi, y compris les sous-groupes de minorités visibles.
2. La CFP devrait collaborer avec d'autres organismes centraux et groupes visés par l'équité en matière d'emploi pour cerner les facteurs du processus d'embauche influant sur le taux de succès de ces groupes et des sous groupes de minorités visibles afin de mettre en œuvre les solutions.
3. La CFP devrait redoubler d'efforts quant à la conception et à la promotion de systèmes, d'outils et des orientations qui appuieront les processus de recrutement externes inclusifs, en mettant l'accent sur des approches d'évaluation exemptes d'obstacles.

## ii. Appel à l'action



Attendre et espérer que les obstacles disparaissent avec le temps serait faire preuve d'une insouciance impardonnable. L'équité en matière d'emploi ne deviendra réalité que si nous mettons tout en œuvre pour y parvenir.”

-Rapport de la Commission royale

La sous-représentation au sein de la direction du MDN découle d'obstacles systémiques de longue date qui ne sont pas propres à sa main-d'œuvre et qui représentent plutôt des enjeux sociopolitiques plus vastes, répandus dans l'ensemble de la fonction publique fédérale.

Si la plupart de ces obstacles persistent en raison de la discrimination et du racisme institutionnel et systémique, ils découlent d'un système d'interdépendance entre les individus, les institutions et les structures dont la conception même accorde une foule d'avantages, d'intérêts et de choix aux membres du groupe dominant. Toutefois, les membres des groupes racisés et marginalisés n'ont pas cette chance.

Dans une société rongée par les injustices et les inégalités raciales, ces avantages que possèdent ainsi les Blancs mènent à ce qu'on appelle le « privilège blanc ». Cette notion n'implique pas qu'une personne blanche n'a pas dû abattre quantité de travail pour réussir, mais elle presuppose toutefois qu'elle n'a pas été confrontée aux mêmes obstacles que les Canadiens racisés.

Éradiquer le racisme et la discrimination n'est pas une mince tâche qu'on accomplit en un clin d'œil. Plusieurs systèmes et caractéristiques, comme la complexité et l'autorenforcement, sont pratiquement inhérents à divers piliers de notre société. Cela nuit donc grandement au changement, perpétuant le statu quo et privilégiant le confort.

En septembre 2020, la campagne de recrutement de minorités visibles EX-01 a été lancée dans le cadre d'un projet pilote visant à promouvoir une nouvelle stratégie de dotation du personnel de direction pour trouver l'équilibre entre l'inclusion, l'innovation et la technologie, sans pour autant sacrifier le mérite, la franchise, l'accessibilité et la transparence. La priorité de cette stratégie ambitieuse sans précédent était d'aborder ouvertement le thème des obstacles et des préjugés, de prendre des mesures pour réduire les écarts de représentation et, ultimement, d'apporter des changements à long terme en matière de diversité et d'inclusion au sein de la Défense nationale.

## iii. Principaux objectifs

La campagne de recrutement de minorités visibles de niveau EX-01 visait principalement à accroître la représentation des minorités visibles au sein des cadres supérieurs du MDN. Grâce à l'appui du groupe d'experts sur l'équité et la transparence et du comité d'évaluation, ainsi qu'avec l'engagement de fournisseurs tiers et de gestionnaires d'embauche, des plateformes d'évaluation novatrices ont été testées pour identifier, sans parti pris, les meilleurs candidats afin de pourvoir des postes EX-01 dès maintenant et à l'avenir.

Pour ce faire, le processus de recrutement de minorités visibles de niveau EX-01 avait les objectifs suivants :

- évaluer la procédure du projet pilote par rapport aux procédures plus « traditionnelles » pour cerner les préjugés et les obstacles systémiques et formuler des recommandations pour améliorer les procédures de recrutement;
- configurer, tester et déployer successivement deux plateformes distinctes pour évaluer les candidatures (jusqu'aux candidats les plus qualifiés);
- intégrer une évaluation du caractère et des comportements fondés sur les attributs pour compléter l'évaluation des compétences clés en leadership (CCL);
- permettre aux candidats de vivre une expérience entièrement personnalisée qui est axée sur la transparence et un engagement constant, et s'assurer que tous les candidats, y compris ceux non-qualifiés, puissent en tirer profit, obtenir de la rétroaction et comprendre les écarts pour faire progresser leur carrière;
- offrir une formation sur les préjugés inconscients aux gestionnaires d'embauche;
- soutenir les efforts du ministère pour l'acquisition des talents;
- promouvoir le MDN comme un employeur de choix dont la main-d'œuvre reflète la diversité et la représentation dans toutes ses sphères d'activités.

## iv. Comité d'évaluation

En réponse aux recommandations de longue date sur les divers comités d'évaluation, le SMA(RH-Civ) a formé un comité pleinement représentatif, composé de hauts dirigeants respectés de la fonction publique. Au-delà de ses responsabilités en matière d'orientation et de prise des décisions durant les diverses étapes importantes, ce comité a joué un rôle fondamental pour l'analyse de l'expérience des candidats dans une optique de diversité et d'inclusion, tout en assurant la démonstration du mérite et le respect des valeurs en matière de dotation.

### Membres du comité d'évaluation :



**Kin Choi** - sous-ministre adjoint (Ressources humaines-Civils) et dirigeant principal des ressources humaines du ministère de la Défense nationale



**Gaveen Cadotte** - vice-présidente, Secteur des politiques et des communications, Commission de la fonction publique



**Jacqueline Rigg** - chef de la direction, Association professionnelle des cadres supérieurs de la fonction publique du Canada



**Mauricette Howlett** - directrice, Agence du revenu du Canada

## v. Groupe d'experts sur l'équité et la transparence

Conscient de la nécessité de préserver l'équité, l'éthique, la responsabilité et la transparence, un groupe d'experts externes sur l'équité et la transparence a été formé, composé de hauts dirigeants reconnus et respectés du domaine de la diversité et de l'inclusion. Le groupe d'experts, qui a agi en tant que comité de rétroaction tout au long du processus EX-01, devait souligner les aspects stratégiques et offrir des conseils à l'appui des principaux résultats et objectifs dans l'optique de la diversité et de l'inclusion. Qui plus est, il a fourni un avis indépendant et a remis en cause certaines hypothèses, aidant par le fait même à repérer tout obstacle et préjugé potentiel. La contribution de ce groupe d'experts a renforcé la démarche d'atténuation du risque du projet pilote et a mis en évidence les principaux facteurs de réussite nécessaires pour soutenir les organismes qui cherchent à tirer parti de cette démarche novatrice.

### Membres du groupe d'experts :



**Okenge Yuma Morisho** - sous-ministre, Affaires municipales, Gouvernement de la Colombie-Britannique



**Paule-Anny Pierre** - directrice exécutive, Centre sur la diversité et l'inclusion



**Maria McKay** - Invitée

## Services aux cadres supérieurs civils de la Défense nationale



**Marta Wodejko**  
Directrice, Services aux cadres supérieurs civils



**Anik Lamothe**  
Conseillère principale des Services aux cadres supérieurs

# Prise de décision humaine

## Prise de décision du comité d'évaluation



### vi. Méthode et plateforme d'évaluation

La campagne de recrutement de minorités visibles de niveau EX-01, qui s'est déroulée du 11 au 25 septembre 2020, a attiré 471 candidats. En plus de limiter la sélection aux minorités visibles, le SMA(RH-Civ) s'est engagé, de façon controversée, à prioriser l'embauche des minorités visibles, mais, plus particulièrement, à accroître la représentation des Noirs dans des postes de direction, en encourageant explicitement les membres de cette communauté à postuler.

Par conséquent, l'offre d'emploi comportait un libellé inclusif, selon une approche démonstrative. Cette méthode a permis d'éviter que des candidats ne rejettent d'emblée leur propre candidature en estimant, à tort, que leur curriculum vitæ ne satisferait pas au langage traditionnel de la fonction publique en matière des critères de mérite.

L'objectif était de revoir la procédure d'embauche pour donner aux candidats l'occasion réelle de démontrer rapidement leurs aptitudes et leurs compétences, d'une manière qui réduit activement et, dans certains cas, élimine les obstacles et les préjugés.

La mise à l'essai de plateformes d'évaluation innovantes était intrinsèque à cette initiative. Ces outils ont été mis à profit pour évaluer et recruter les meilleurs candidats du groupe et du niveau EX-01, pour ensuite leur offrir des possibilités d'emploi spécifiques dans le Ministère ou dans d'autres ministères et organismes gouvernementaux.

Tout au long du processus, une évaluation rigoureuse de l'assurance de la qualité a été menée pour garantir et valider l'efficacité et la conformité des outils et de la technologie, ainsi que les extrants, les recommandations, et les résultats sous-jacents. Cependant, le pouvoir de prise de décision ultime incombe au comité d'évaluation. Un examen supplémentaire et une analyse du soutien, des capacités et de l'expérience de la plateforme d'évaluation ont également été réalisés.

## vii. Volonté de participation et consentement des employés

En raison de la place prépondérante accordée aux nouvelles technologies et plateformes d'évaluation dans le projet pilote, la Directive sur la prise de décision automatisée du SCT a été consultée, notamment l'exigence relative à l'évaluation de l'incidence algorithmique, afin d'adopter des mesures d'atténuation des risques et des stratégies d'atténuation pour protéger les renseignements personnels des candidats. Dans le même ordre d'idée, la Direction de l'accès à l'information et de la protection des renseignements personnels (DAIPRP) a offert ses conseils sur les pratiques de gestions relatives au respect de la vie privée et aux renseignements personnels, qui ont servi lors de la rédaction des avis de consentement, de l'élaboration de la méthodologie et des communications aux candidats.

D'autres mesures ont été prises pour garantir le respect de la vie privée:

- À titre d'exemple, les candidats ont été avisés des plateformes utilisées dans le cadre du projet. Ils ont également été informés :
  - des motifs de la collecte, de l'utilisation et de la divulgation des renseignements personnels (enregistrements vidéo pour les indicateurs de CCL);
  - de la nature des renseignements personnels demandés;
  - des fins visées et de l'autorité concernée;
  - des conséquences du refus de fournir les renseignements;
  - de la façon dont les renseignements seraient utilisés, divulgués et protégés;
  - de la durée de leur conservation;
  - de leurs droits à accéder à leurs renseignements et à les faire corriger.

De plus, les candidats ont obtenu des renseignements complets sur la mise en place de plateformes d'intelligence artificielle (IA), sur la manière d'y accéder et sur la manière de communiquer avec les équipes de soutien technique respectives ou, en tout temps, avec le centre de contact avec la clientèle des RH.

Des 471 candidats, 455 (97%) ont consenti à aller de l'avant avec l'évaluation.



## viii. Knockri

Knockri fournit un outil d'évaluation des compétences articulé autour de l'IA, conçu dans le but de combattre les préjugés et de faire une présélection des candidats compétents pour l'étape de l'entrevue. Il enregistre les réponses lors d'entrevues axées sur le comportement à l'aide d'une fonctionnalité vidéo et, grâce à l'IA, évalue les compétences en fonction d'une multitude de critères.

Cet outil a été choisi à l'issue d'un processus d'approvisionnement soigneux et est conforme au code d'éthique, notamment aux directives en matière en protection des renseignements personnels et de l'éthique relatives à la collecte, à l'analyse et à l'élimination de données. Knockri a également remporté un prix de l'innovateur de l'année remis par Ascend, l'un des plus importants groupes de diversité en Amérique du Nord, et a obtenu un siège au Conseil mondial sur l'égalité et l'inclusion du Forum économique mondial.

L'outil de Knockri traite uniquement le contenu des communications verbales, qui est ensuite converti en texte pour constituer le point de départ de l'analyse de la candidature. Le système principal de Knockri mise sur des fonctions d'apprentissage automatique pour analyser les réponses des candidats et les comparer en fonction d'indicateurs de rendement prédéterminés. Cette approche a été spécialement développée pour réduire la partialité et promouvoir l'équité lors du recrutement, ce qui explique les deux usages principaux des enregistrements vidéo :

- garder la charge cognitive de l'évaluation au minimum, égalisant par le fait même les chances des candidats issus des minorités et réduisant la probabilité d'effets préjudiciables lors des évaluations
- reproduire une expérience d'entrevue et simplifier la méthode de réponse aux questions.

Les psychologues industriels ou organisationnels jouent un rôle important dans l'analyse et le suivi des réponses, en vertu des normes de qualification du gouvernement du Canada et de l'approbation des spécialistes en RH. Les identificateurs visuels et sonores des vidéos ne font pas l'objet d'une évaluation; c'est plutôt le contenu des réponses qui est analysé. De cette façon, même si un candidat bloque l'accès à sa caméra, cela n'aurait aucune incidence sur les résultats de l'évaluation.

Dans le cadre du projet pilote pour les postes de niveau EX-01, Knockri a reçu comme tâche d'évaluer les candidats en fonction des six CCL, c'est-à-dire les comportements attendus des dirigeants dans la fonction publique canadienne.

Entre le 26 et le 29 novembre, 455 candidats ont été invités à se soumettre à cette évaluation. Au total, 422 candidats ont complété l'évaluation d'une durée d'une heure environ, un succès retentissant. De plus, des mesures d'adaptation et des prolongations ont été accordées pour garantir l'équité et prévenir toute disqualification injuste.

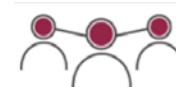
La plateforme de Knockri privilégie les questions axées sur le comportement, une méthode de sélection consacrée et largement reconnue comme l'un des prédicteurs les plus solides du rendement au travail. Plusieurs facteurs ont contribué à offrir une expérience positive, notamment l'efficacité des procédures, qui a permis d'évaluer plus de 400 candidats en moins de sept jours.

Les candidats ont également été invités à donner leur avis; ils ont attribué, en moyenne, une note de 4,4/5 à l'expérience, augmentant ainsi la probabilité que les candidats qualifiés poursuivent la procédure de sélection.

### Compétences clés en leadership



#### Créer une vision et une stratégie



#### Mobiliser les personnes



#### Préserver l'intégrité et le respect



#### Collaborer avec les partenaires et les intervenants



#### Promouvoir l'innovation et orienter le changement



#### Obtenir des résultats

## ix. PLUM

Plum a été choisi comme plateforme d'évaluation complémentaire pour évaluer et cerner les talents naturels des candidats.

Selon Plum, les « talents » sont des modèles récurrents de pensée, de sentiments et de comportements (innovation, persuasion, travail d'équipe, adaptation, communication, etc.). Grâce à sa fonctionnalité de quantification des talents, Plum évalue le potentiel des candidats et, par ricochet, leur potentiel de réussite dans un certain rôle.

Le modèle de talents de Plum est un cadre de données composé de 10 talents principaux et de 36 compétences sous-jacentes. Les 10 talents (adaptation, communication, prise de décision, acceptation de la diversité, exécution, innovation, gestion des pairs, résolution des conflits, persuasion et travail d'équipe) sont des compétences et des qualités de base qui permettent aux candidats ayant un potentiel de rendement supérieur de se distinguer des autres.

Pour aider Plum à établir leur profil, les candidats doivent répondre à une enquête préalable de 25 minutes, dans laquelle on leur pose une série de questions évaluant leurs traits de personnalité, leur capacité de résolution de problèmes et leur intelligence sociale.

Les gestionnaires d'embauche, quant à eux, remplissent une courte enquête sur les critères de correspondance de Plum afin de mieux connaître chaque poste et établir des critères précis en conséquence. Les membres du comité d'évaluation, les membres du groupe d'experts sur l'équité et la transparence, les gestionnaires d'embauche, les experts en dotation et les experts de la classification ont rempli l'enquête sur les critères de correspondance de Plum afin de déterminer les critères requis pour le profil de base d'un directeur de niveau EX-01 ainsi que les critères pour des postes particuliers de niveau EX-01.

Les réponses des candidats à l'enquête préalable et des gestionnaires d'embauche à l'enquête sur les critères de correspondance ont ensuite été réunies pour établir la note de correspondance unique de Plum, qui détermine l'adéquation d'une personne à un poste. Les notes varient entre 30 et 99, la note moyenne étant de 65. Les candidats qui obtiennent une note de 80 ou plus, c'est-à-dire une « correspondance Plum », font partie des 27 % d'utilisateurs les plus qualifiés et sont la référence recommandée par Plum pour le projet pilote de niveau EX-01.

Du 30 novembre au 3 décembre 2020, les 74 candidats ayant réussi l'évaluation Knockri ont été invités à réaliser l'évaluation Plum. Cela a permis de cibler les 36 candidats de premier plan (ceux ayant une correspondance Plum de 80 et plus). De plus, 38 autres candidats ont été considérés comme étant partiellement qualifiés. Autrement dit, ils satisfont aux CCL, mais devront subir une évaluation supplémentaire pour démontrer qu'ils répondent aux critères de mérite, car ils n'ont pas obtenu une correspondance Plum de 80.

L'algorithme de test de Plum étant hébergé sur des serveurs situés aux États-Unis, des mesures supplémentaires ont été prises pour en informer les candidats et pour procéder à l'anonymisation des renseignements permettant de les identifier. On a, par exemple, créé des adresses électroniques alias aléatoire pour qu'ils réalisent l'évaluation Plum sans fournir leurs renseignements personnels.

### Talents de Plum



#### Véritable joueur d'équipe

Les personnes qui ont tendance à travailler et à collaborer efficacement avec les gens.



#### Orateur persuasif

Les gens qui excellent dans l'art de convaincre et qui ont cette capacité particulière d'influencer les décisions et d'inciter les gens à adhérer à une stratégie, à une activité ou à une idée.



#### Responsable des résultats

Les personnes qui ont cette incroyable aptitude à établir des objectifs, à faire un suivi des progrès et à prendre des initiatives pour améliorer leur travail.



#### Pacificateur

Les pacificateurs ont un talent indéniable pour favoriser la résolution des conflits et la réconciliation.



#### Innovateur

Les personnes innovatrices ont le don de trouver des solutions originales et des idées créatives pour résoudre des problèmes.



#### Gestionnaire extraordinaire

Les gestionnaires extraordinaire prennent en charge un groupe et sont doués pour motiver les membres à atteindre des objectifs communs.



#### Champion de la diversité

Un champion de la diversité envisage les points de vue d'autrui et entretient de bons rapports avec les gens, indépendamment de leur vécu ou de leurs antécédents.



#### Décideur

Les personnes qui prennent des décisions de grande qualité, même si elles n'ont que peu d'information.



#### Excellent communicateur

Les personnes ayant un talent unique pour exprimer efficacement des idées et comprendre les messages des autres.



#### As de l'adaptation

Les personnes avec une grande capacité d'adaptation s'adaptent aux changements dans le milieu de travail tout en maintenant une attitude exemplaire.

## x. Assurance de la qualité et vérification humaine

Tout au long du projet pilote, un certain nombre d'étapes et de mesures ont été prises pour analyser, planifier et tester les exigences de la plateforme, pour concevoir et exécuter les évaluations et pour examiner et étalonner les résultats en fonction des objectifs.

Dans le cas de l'évaluation Knockri, les réponses de deux échantillons aléatoires formés de candidats des segments supérieur, intermédiaire et inférieur de 10 % ont été écoutées afin d'évaluer le degré de maîtrise des CCL. Par la suite, ces résultats ont été regroupés et comparés aux notes de Knockri pour repérer les écarts éventuels. Cet exercice manuel de validation a permis de déterminer clairement le rang centile supérieur, moyen et inférieur. Bien que le cadre et les indicateurs de rendement de Knockri aient été ajustés pour correspondre aux CCL, la corrélation entre les notes de Knockri et les cotes d'assurance qualité a révélé que les questions posées aux candidats évaluaient de façon satisfaisante les CCL.

Dans le même ordre d'idées, une procédure en deux étapes a été mise en œuvre dans le cadre de l'assurance qualité manuelle de Plum pour examiner le curriculum vitæ des candidats dont la note se situait dans le 80e percentile afin de s'assurer qu'ils avaient le profil pour assumer un rôle de direction. Ensuite, chaque curriculum vitæ a été évalué en fonction d'une échelle de base (élevée, moyenne, faible) pour s'assurer que les candidats satisfaisaient aux critères d'expérience du poste. Cette évaluation d'ensemble a permis de vérifier que les candidats satisfaisant aux exigences (selon leurs résultats aux évaluations Knockri et Plum) répondaient également aux critères d'expérience précisés dans l'énoncé des critères de mérite, confirmant par le fait même qu'ils satisfaisaient aux exigences du poste.

## xi. Principaux constats

### Sexe

Des 471 candidats, 204 (43%) indiquent être une femme. De ces 204 candidates, 197 (43%) sont passées à l'évaluation Knockri, et 39 (53%) font partie des 74 candidats retenus. Par conséquent, le nombre de femmes a augmenté au cours des différentes étapes du processus d'embauche, tandis que le nombre d'hommes a légèrement diminué.

Si l'on examine le taux de réussite des hommes et des femmes dans les sous-groupes de minorités visibles, les femmes noires, d'Asie méridionale, des Indes orientales, de l'Afrique du Nord, ainsi que les femmes arabes et non blanches de l'Asie occidentale et de l'Amérique latine ont obtenu de meilleurs résultats que leurs homologues.

### Fonctionnaire et non-fonctionnaire

(Candidats internes et candidats externes)

Environ 55% des candidats indiquent être fonctionnaires. En général, le nombre de fonctionnaires a augmenté à la suite de l'évaluation Knockri. Ce résultat suggère que les fonctionnaires pourraient être avantagés, ce qui concorde avec les résultats d'autres vérifications, y compris celle de la CFP.

Les sous-groupes « Asiatiques du Sud ou Indiens de l'Est » et « Autres groupes de minorités visibles » sont les seuls comptant une plus grande proportion de candidats qui ne sont pas employés de la fonction publique.

À la suite de l'évaluation Knockri, seul le sous-groupe « Autres groupes de minorités visibles » comptait plus de candidats non employés de la fonction publique que d'employés de la fonction publique.



# xi. Principaux constats



## Représentation des membres des sous-groupes de minorités visibles

Les candidats noirs formaient le sous-groupe le plus important à toutes les étapes du processus d'embauche. Si le sous-groupe « Asiatique du Sud » est celui qui a connu la plus forte croissance à la suite de l'évaluation Knockri, le sous-groupe « Autres groupes de minorités visibles » est celui dont le nombre de candidats a le plus diminué.

Sous-groupes de minorité visible	Candidats		A Participaté		Évaluation Knockri	
Noirs	209	44.4%	201	44.2%	33	44.6%
Asiatiques du Sud ou Indiens de l'Est	95	20.2%	94	20.7%	23	31.1%
Personnes d'origine mixte	30	6.4%	27	5.9%	5	6.8%
Asiatiques de l'Asie occidentale, Nord-Africains ou Arabes non blancs	64	13.6%	63	13.8%	9	12.2%
Chinois	31	6.6%	30	6.6%	4	5.4%
Philippins	3	0.6%	3	0.7%	0	0.0%
Japonais	3	0.6%	3	0.7%	2	2.7%
Coréens	5	1.1%	5	1.1%	0	0.0%
Latino-Américains non blancs	18	3.8%	18	4.0%	1	1.4%
Autres groupes de minorités visibles	36	7.6%	34	7.5%	3	4.1%
Asiatiques du Sud-Est	8	1.7%	8	1.8%	1	1.4%
<b>TOTAL</b>	<b>471</b>		<b>455</b>		<b>74</b>	



## Évaluation des compétences clés en leadership

La note moyenne de l'ensemble des CCL chez les candidats ayant réussi l'évaluation Knockri est de 81,3 %. Les résultats des CCL, par ordre décroissant, sont les suivants : préserver l'intégrité et le respect (83,3 %); collaborer avec les partenaires et les intervenants (83,1 %); mobiliser les personnes (81,4 %); créer une vision et une stratégie et obtenir des résultats (à égalité à 81,1 %); promouvoir l'innovation et orienter le changement (77,7 %). Ces résultats correspondent, dans l'ensemble, aux compétences exigées des cadres, particulièrement les points forts et les points à améliorer (écart).

Parmi les candidats qui ont réussi l'évaluation Knockri, les candidats noirs et d'origine mixte ont obtenu la note moyenne la plus élevée pour l'ensemble des CCL.

En règle générale, les résultats en matière de CCL des fonctionnaires sont plus élevés que ceux des candidats non employés à la fonction publique.



## Constats généraux de l'évaluation Knockri :

- Les femmes et les personnes en situation de handicap (près de 20 %) sont parmi les candidats ayant eu le taux de réussite le plus élevé;
- Dans le cas des sous-groupes de minorités visibles, les candidats originaires d'Asie méridionale ou des Indes orientales ont un taux de réussite plus élevé que la moyenne;
- Les femmes présentent systématiquement un taux de réussite plus élevé, indépendamment du sous-groupe de minorité visible auquel elles indiquent appartenir. De plus, les femmes noires, d'Asie méridionale, des Indes orientales, de l'Afrique du Nord, ainsi que les femmes arabes et non blanches de l'Asie occidentale et de l'Amérique latine obtiennent de meilleurs résultats que leurs homologues masculins;
- Le taux de réussite des fonctionnaires est le double de celui des non-fonctionnaires. Des résultats analogues sont constatés pour les groupes visés par l'équité en matière d'emploi et pour les groupes de minorité visible.



## Évaluation des talents

Sur les 36 candidats les plus qualifiés, 25 (69 %) indiquent être fonctionnaire. Cependant, les non fonctionnaires ont obtenu de meilleurs résultats que leurs homologues de la fonction publique.

De plus, sur les 36 candidats les plus qualifiés visés par l'équité en matière d'emploi, 33 % indiquent être Noirs. Les candidats originaires d'Asie méridionale et des Indes orientales représentent 25 % du groupe, alors que ceux originaires d'Asie occidentale, d'Afrique du Nord et de pays arabes en représentent 17 %; les personnes d'origine mixte représentent 11 % des candidats. Les autres candidats indiquent être Chinois, Japonais, Asiatiques du Sud Est et non blancs ou ont refusé d'indiquer leur appartenance à un groupe.

En ce qui concerne la représentation des sexes, 53 % des candidats indiquent être une femme, 36 %, un homme. 11 % des candidats n'ont pas indiqué son appartenance à un genre.



## Constats généraux de l'évaluation Plum :

- En moyenne, la note des femmes a une différence d'un point de pourcentage de la note moyenne des candidats. Leur taux de réussite de 53 % après l'évaluation Plum est cohérent avec celui de l'évaluation Knockri.
- Contrairement aux résultats obtenus lors de l'évaluation Knockri, les non-fonctionnaires ont obtenu de meilleurs résultats que les fonctionnaires.

# xi. Principaux constats

## i. Principales victoires

Grâce à son approche souple et pragmatique, le projet pilote a entraîné plusieurs avantages qui ont fait progresser les objectifs ministériels et ont permis de tirer des apprentissages clés qui serviront d'assises pour des initiatives analogues à l'avenir.

Le recours à la rétro-ingénierie a facilité l'atteinte des principaux résultats en favorisant une évaluation juste et objective des candidats et en éliminant les préjugés et les obstacles à chaque étape. De même, comme TOUS les candidats ont été invités à réaliser l'évaluation des CCL avec l'outil de Knockri, l'étape la plus partielle et subjective du processus d'embauche (c.-à-d. la sélection des candidatures) a été éliminée, optimisant par le fait même les principes d'inclusion et les débouchés offerts.

En outre, tous les candidats ont été informés du statut de leur candidature et des prochaines étapes, en plus de recevoir des commentaires constructifs à chaque étape du processus. Il s'agit d'une différence importante entre ce processus annoncé à l'externe et le processus plus « traditionnel », au cours duquel une communication est établie seulement avec les candidats répondant aux qualifications demandées en matière d'expérience à la suite d'une présélection. Il est donc plutôt rare que la grande majorité soit tenue au courant des différentes démarches.

De plus, grâce à cette campagne de recrutement, les résultats suivants ont été atteints en seulement quatre semaines :

- déploiement de deux nouvelles plateformes d'IA visant à faire tomber les préjugés et à garantir une évaluation juste et objective des candidats;
- transparence accrue des communications avec les candidats;
- évaluation de l'expérience des candidats à diverses étapes (p. ex., expérience des candidats avec Knockri évaluée à 4,5/5);
- hausse du taux de mobilisation, de participation et de réussite des candidats; taux d'achèvement de l'évaluation Knockri à 92,5 % et de l'évaluation Plum à 100 %;
- mobilisation accrue des intervenants grâce à la rapidité du processus;
- 422 candidats évalués en fonction des CCL;  
422 candidats évalués, dont 38 en 13 jours ouvrables;
- 232 heures d'entrevue accordées, analysées en 2 jours;
- recours à l'automatisation et à l'IA pour améliorer la capacité de personnalisation et l'expérience client;
- efforts considérables de mobilisation et de collaboration entre les RH et les gestionnaires d'embauche;
- formation sur les préjugés inconscients offerte aux gestionnaires d'embauche.

De plus, les plateformes innovantes ont mis en relief les écarts et les possibilités dans les directives et politiques sur l'utilisation de l'IA, notamment l'évaluation de l'incidence algorithmique et l'évaluation en matière de protection des renseignements personnels. Par conséquent, ces directives et politiques du gouvernement du Canada devront absolument être mises à jour et coordonnées de manière à protéger les considérations d'équité, à promouvoir l'innovation, à réaffirmer les priorités et à faire progresser les initiatives.



À l'heure actuelle, les valeurs de la fonction publique sont de solides garde-fous qui orientent la façon dont nous offrons du soutien à nos compatriotes canadiens. Cela me donne confiance dans le travail accompli par tous les fonctionnaires. Toutefois, il est clair que nous n'arriverons pas à tout faire parfaitement : en donnant aux fonctionnaires le pouvoir de prendre des décisions dans des circonstances complexes, des erreurs seront commises. Cependant, nous tirerons des leçons de ces erreurs et nous réorganiserons rapidement nos pratiques, en gardant à l'esprit les résultats visés.”

- I. Shugart, 27e rapport annuel au Premier ministre sur la fonction publique du Canada

## ii. Leçons retenues

**Prise de décisions par des humains :** Malgré tout, les décisions prises par des humains constitueront toujours un levier essentiel à l'évaluation des candidats. Si les données obtenues grâce aux outils d'évaluation ont permis de guider les décisions, il a néanmoins fallu revoir les principaux points de décision, notamment pour vérifier que les configurations et les seuils d'évaluation correspondaient aux objectifs généraux et les ajuster, au besoin.

**Exigences relatives à la technologie pour les candidats :** Puisqu'ils ont pris connaissance des outils technologiques et des plateformes dès le début du processus, les RH ont eu plus de temps pour communiquer leurs exigences techniques, ce qui a atténué les problèmes (liés à la bande passante, aux navigateurs, aux pare-feu, etc.) et optimisé l'expérience des candidats. D'ailleurs, la rétroaction sur l'outil de Knockri portait en grande partie sur des questions et les problèmes techniques.

**Sélection des évaluations et harmonisation des capacités :** Outre les exigences relatives à la technologie, il aura également été avantageux que les intervenants se familiarisent avec les plateformes dès le début du processus, puisqu'ils ont ainsi optimisé leur efficacité d'utilisation et l'évaluation des critères de mérite. Dans le même ordre d'idées, la connaissance d'entrée de jeu des capacités, des limites et de l'emplacement des données a également amélioré l'expérience des candidats et des RH.



## xi. Principaux constats

### ii. Leçons retenues

**Personnalisation et rapidité de traitement :** Une configuration stable et le respect des objectifs exigent une attention particulière et une diligence raisonnable. En outre, la création d'une expérience intéressante, adaptée au candidat, exige du temps et des efforts. Si le projet avait été planifié ou conçu à l'avance, cela aurait donc permis d'atténuer la pression et d'allonger les délais.

**Clarté du processus :** Des communications claires, notamment sur l'application de l'IA et sur les dates, les heures et les prochaines étapes, sont indispensables pour gérer les attentes des candidats et leur permettre de planifier leur temps en conséquence. Cela réglera également certains problèmes et demandes relatifs à l'expérience des candidats et garantira que les RH sont outillés pour fournir un soutien dans ce domaine.

**Soutien aux communications :** Puisque plusieurs centaines de candidats sont évalués, même un faible pourcentage de demandes personnalisées présuppose des dizaines de réponses personnalisées. Or, le temps de traitement s'est allongé en raison des délais serrés et du nombre de demandes de renseignements reçues, ce qui a eu une incidence sur l'expérience des candidats.



## Recommandations et prochaines

La campagne de recrutement de membres des minorités visibles de niveau EX-01 a atteint ses objectifs et ses résultats, mais a en plus repoussé les limites et permis d'obtenir des renseignements que nous n'aurions pas pu recueillir autrement. Au moment de la rédaction de ce rapport, environ 10 rendez-vous ont été pris et des entrevues étaient en cours. De plus, certains ministères et organismes gouvernementaux avaient également manifesté leur intérêt pour avoir accès au bassin de talents diversifiés. Notre objectif à long terme est de faire valoir la candidature des 36 candidats qualifiés pour qu'ils obtiennent un poste de niveau EX-01 (de direction) et d'offrir du soutien, du parrainage et des débouchés professionnels aux 38 autres candidats partiellement qualifiés.

Le SMA(RH-Civ) réitère son engagement d'avancer les objectifs en matière de diversité et d'inclusion. Il poursuivra ses efforts pour lutter contre le racisme, les obstacles et les préjugés systémiques tout en augmentant la représentativité de son effectif.

Pour ce faire, son équipe, en collaboration avec les principaux intervenants, terminera son examen du cadre et des pratiques de dotation pour garantir un processus d'embauche exempt d'obstacles pour tous les groupes visés par l'équité en matière d'emploi, y compris les sous-groupes de minorités visibles. Elle se penchera notamment sur les mesures visant l'élaboration, la définition et l'évaluation des normes de qualification.

Le Ministère s'assurera également de réduire les écarts repérés en tentant d'en comprendre les raisons et en appliquant des stratégies et des cadres pour garantir que les pratiques d'embauche sont inclusives et fondamentalement exemptes d'obstacles et de préjugés. Cela sera également examiné par le groupe de travail sur la lutte contre le racisme du SMA(RH-Civ) et dans le cadre de l'examen des systèmes de dotation qui étudie présentement les cinq thèmes suivants : Embauche et sensibilisation, Sélection et évaluation, Outils et modèles, Guide et directives, Outils et systèmes de données.

Les gestionnaires d'embauche devraient être tenus de suivre une formation sur les préjugés inconscients préalablement à l'évaluation des candidats et à l'exercice de leurs pouvoirs de dotation.

Le SMA(RH-Civ) collabore avec des intervenants internes et externes à l'élaboration et à la promotion de systèmes et d'outils novateurs en matière de recrutement et de dotation inclusifs, en priorisant toujours des stratégies d'évaluation exemptes d'obstacles et de préjugés.

Cependant, il faut voir au-delà du processus d'embauche et redoubler les efforts déployés pour mettre en place, en collaboration avec les intervenants internes et externes, des cadres et des stratégies d'accueil qui garantiront que les pratiques d'accueil fournissent aux cadres l'environnement, les réseaux et les outils nécessaires à leur réussite et à leur perfectionnement.

L'établissement de rapports et l'analyse des données sur les groupes sous-représentés (nominations, départs, taux de promotion, etc.) et le soutien aux cadres tout au long de leur parcours seront des éléments favorables à des initiatives plus vastes d'équité en matière d'emploi et de diversité et d'inclusion.

# Conclusion

La campagne de recrutement de minorités visibles de niveau EX-01 n'avait pas comme but ultime « d'atteindre des objectifs », « de cocher des cases » ou « de sauver les apparences ».

En déconstruisant et en remaniant le processus de recrutement, d'évaluation et d'embauche traditionnel selon des outils et des stratégies novatrices reconnus et soutenus par les pratiques exemplaires du secteur, le Ministère a retenu la candidature des 36 candidats qualifiés et de 38 candidats partiellement qualifiés, qui forment un bassin de talents diversifiés et hautement qualifiés. Ce processus a le potentiel de révolutionner la méthode de recrutement et de dotation de la fonction publique. Dans le cas de l'équipe de recrutement des cadres qui dirige ce projet pilote, plus particulièrement, il a permis de dépasser les limites du cadre des CCL lors de l'évaluation du leadership et d'envisager une ère nouvelle, axée sur l'avenir du travail et la littératie numérique.

Plus important encore, la campagne s'est avérée une occasion unique de faire connaissance avec les candidats et d'en apprendre plus sur leur parcours, leurs succès et leurs difficultés en ce qui concerne l'accès aux possibilités de leadership au sein de la fonction publique fédérale. De plus, comme les candidats ont pu revenir sur les difficultés liées aux possibilités de leadership au sein de la fonction publique fédérale qu'ils ont rencontrées, les RH ont ainsi pu découvrir de nouvelles façons de faire, et surtout, voir leurs pratiques sous un autre angle dans le but de réaliser des progrès considérables. Nous espérons qu'en partageant notre expérience, nous insufflerons un nouvel élan au mouvement amorcé, car il reste encore énormément à faire pour accroître la diversité et favoriser une inclusion plus riche et plus profonde. Cependant, nous maintiendrons notre engagement à cet égard, car faire en sorte que quiconque ait la possibilité de réaliser tout son potentiel n'est pas un privilège : c'est un droit et un devoir de la fonction publique fédérale du Canada.

Nous tenons à faire part de notre gratitude à toutes les personnes qui ont contribué à cette importante initiative.

Nous souhaitons remercier les candidats pour leur intérêt à joindre l'Équipe de la Défense. Votre participation et vos rétroactions honnêtes seront les assises de nos mesures de changements et d'améliorations.

Nous souhaitons également exprimer notre reconnaissance au comité d'évaluation et au groupe d'experts sur l'équité et la transparence pour leur dévouement, leurs observations, leur sagesse et leurs conseils.

Enfin, nous tenons à remercier la sous-ministre, Jody Thomas, d'avoir mis sur pied une équipe de direction diversifiée et représentative et d'offrir l'occasion d'innover et de prendre des mesures audacieuses dans la quête perpétuelle de solutions pour lutter contre les obstacles systémiques.



# Appendices:

## a. Biographie des membres du conseil et du groupe d'experts



### Kin Choi

#### Sous-ministre adjoint (Ressources humaines – Civils) et dirigeant principal des ressources humaines

M. Kin Choi occupe le poste de sous-ministre adjoint (Ressources humaines – Civils) du ministère de la Défense nationale (MDN). Il assume les fonctions de dirigeant principal des ressources humaines et est responsable de la gestion des ressources humaines civiles, ainsi que des programmes et des services destinés à un effectif composé d'environ 25 000 personnes. Au cours de sa carrière, M. Choi a travaillé dans plus de dix ministères et organismes gouvernementaux, où il a agi en tant que cadre supérieur responsable des politiques et des programmes, notamment d'importants programmes de services aux citoyens, de la sécurité nationale, de la conformité aux règlements, ainsi que des rôles des ministères et des organismes centraux.

M. Choi a également agi à titre de sous-ministre adjoint à Emploi et Développement social Canada (EDSC), au Bureau du Conseil privé (BCP) et à Santé Canada (SC). Il a commencé sa carrière dans la fonction publique fédérale en 1992 et a reçu la Médaille du jubilé de la Reine pour services d'excellence à l'intérêt public.

M. Choi a été nommé par le gouverneur en conseil en tant que président du Centre canadien d'hygiène et de sécurité au travail (CCHST) en 2012. Il fait actuellement partie du conseil d'administration de Workplace Safety and Prevention Services de l'Ontario, ainsi que du conseil d'administration de l'hôpital Queen'sway Carleton. Il a également participé à une multitude d'activités d'autres organismes et fondations à but non lucratif. M. Choi a obtenu un Executive Certificate on Strategy and Innovation du Massachusetts Institute of Technology. Il a réussi le Programme avancé en leadership et le Programme de perfectionnement accéléré des cadres supérieurs du gouvernement du Canada. Il est titulaire d'une maîtrise en administration publique et d'un baccalauréat ès arts de l'Université du Manitoba. Il a réussi le Programme de perfectionnement des administrateurs de l'Institut des administrateurs de sociétés à la Rotman School of Management de l'Université de Toronto. De plus, il porte le titre de l'IAS.A.

En 2019, il a reçu un prestigieux prix aux Canadian HR Awards pour souligner sa contribution exceptionnelle au domaine des RH.



### Okenge Yuma Morisho

#### Sous-ministre, Affaires municipales, gouvernement de la Colombie-Britannique

Le 26 mars 2020, Okenge Yuma Morisho a été nommé sous-ministre des affaires municipales. Il a auparavant occupé les postes de sous ministre et chef de l'Agence de la fonction publique de la Colombie-Britannique, de sous-ministre des relations intergouvernementales et de sous-ministre délégué (ainsi que sous-ministre adjoint) du ministère de l'Emploi, du Tourisme et de la Formation professionnelle.

Avant d'entrer au service de la fonction publique de la Colombie-Britannique, en avril 2015, M. Morisho a œuvré au sein de l'administration fédérale pendant 15 ans. Lorsqu'il était en poste à Ottawa, il a travaillé à des dossiers complexes, à l'échelle nationale et internationale (notamment avec le Bureau du Conseil privé), et il a dirigé l'élaboration et la mise en œuvre de stratégies de mobilisation d'intervenants clés (notamment avec Environnement Canada).

M. Morisho possède un diplôme en droit (LL.B.) et un diplôme de M.B.A. de l'Université d'Ottawa, ainsi qu'un certificat (Executive Certificate) en négociation de l'Université Notre Dame. Il vit à Victoria avec son épouse et leurs trois filles.



### Gaveen Cadotte

#### Vice-présidente, Secteur des politiques et des communications, Commission de la fonction publique

Mme Cadotte était auparavant directrice des opérations (Rémunération et développement du leadership) et était responsable d'un éventail de politiques et de programmes axés sur la gestion des personnes nommées par le gouverneur en conseil.

Mme Cadotte évolue depuis plus de 20 ans dans la fonction publique. Elle a commencé sa carrière à Développement des ressources humaines Canada, où elle a gravi les échelons et acquis de l'expérience dans plusieurs disciplines liées à gestion en ressources humaines. Elle a notamment occupé des postes liés à l'élaboration de politiques, à la gestion des talents, à l'analyse et à la planification des RH, à la gestion du rendement, à la conception organisationnelle, à la classification, au recrutement et à la dotation. Elle a également travaillé à Santé Canada, à l'Agence de la santé publique du Canada, à Emploi et Développement social Canada et à Environnement et Changement climatique Canada. Mme Cadotte est titulaire d'un baccalauréat en sciences commerciales (option en gestion des ressources humaines et en systèmes d'information de gestion) de l'Université d'Ottawa et d'une certification professionnelle en gestion de ressources humaines.



### Jacqueline Rigg

#### Chef de la direction, Association professionnelle des cadres supérieurs de la fonction publique du Canada (APEX)

Jacqueline Rigg a été nommée chef de la direction de l'Association professionnelle des cadres supérieurs de la fonction publique du Canada (APEX) en juin 2019. L'APEX est une société indépendante à but non lucratif qui représente fièrement les intérêts professionnels de la haute direction de la fonction publique fédérale.

Mme Rigg a rejoint l'APEX après avoir occupé le poste de sous-ministre adjointe de la Direction générale des ressources humaines (DGRH) de l'Agence des services frontaliers du Canada (ASFC). Elle a également occupé le poste de directrice générale des ressources humaines de l'ASFC et du ministère de la Défense nationale et œuvré au sein du Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT) et du Centre de la sécurité des télécommunications Canada (CSTC). Avant de grossir les rangs de la fonction publique fédérale en 2007, Mme Rigg a travaillé dans les domaines de la finance, du marketing et des communications en tant que cadre supérieure de Bell Canada. Elle est titulaire d'un baccalauréat spécialisé en commerce (avec majeure en finance) de l'Université d'Ottawa et d'une certification de programme de leadership pour cadres de l'Université Queen's.

Elle est une coach chevronnée en gestion des talents et en leadership, agréée par l'Organisation mondiale des douanes, et offre des formations à l'internationale. Elle participe activement à des programmes communautaires pour les jeunes, siège au conseil d'administration de l'Ottawa Grace Manor et est une ardente défenseuse et cofondatrice du Black Women's Executive Network, un réseau de femmes cadres noires.



### Mauricette Howlett

#### Directrice, Agence du revenu du Canada

Mme Howlett a commencé sa carrière dans la fonction publique fédérale en 1991 comme agente des communications au sein de ce qui était alors Revenu Canada Douanes et Accise. Depuis, elle a occupé de nombreux postes en gestion dans une foule de ministères, d'organismes et de régions. Elle a notamment travaillé à Patrimoine canadien, à Santé Canada, à l'Agence de la santé publique et à Services aux Autochtones Canada, avant de rejoindre les rangs de l'Agence du revenu du Canada en octobre 2016. Elle est actuellement directrice du Bureau des services fiscaux de Toronto-Est.

En 2008, Mme Howlett a participé à la Conférence canadienne du Gouverneur général sur le leadership. Elle est lauréate de plusieurs prix soulignant la gestion des personnes et le mieux-être en milieu de travail. Elle est diplômée de l'Université d'Ottawa et titulaire d'une maîtrise en sciences de l'Université de l'Alberta. Elle est l'épouse de Steeve, un conseiller d'orientation du conseil scolaire du district de Durham, et l'heureuse mère de deux merveilleux jeunes hommes.



### Paule-Anny Pierre

#### Directrice exécutive, Centre sur la diversité et l'inclusion

Mme Pierre s'est récemment jointe à l'équipe du Bureau du dirigeant principal des ressources humaines (BDPRH) du Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT) à titre de directrice du nouveau Centre sur la diversité et l'inclusion. Mme Pierre évolue depuis 25 ans dans les domaines de l'éducation, de l'évaluation de programmes, de la vérification interne, de la gestion du risque et de la gestion axée sur les résultats. Elle a occupé plusieurs postes de gestion, dans le secteur privé et public, notamment à Santé Canada, à Statistiques Canada et à Environnement Canada, où elle a été directrice générale, dirigeante principale de la vérification, chef de l'évaluation et dirigeante principale de la divulgation et des actes répréhensibles. Mme Pierre est titulaire d'un baccalauréat spécialisé en mathématiques (orientation actuariat) de l'Université de Montréal. Elle détient également une maîtrise en éducation de l'Université du Québec à Montréal et un M.B.A. pour cadres de l'École de gestion Telfer de l'Université d'Ottawa. Évaluatrice et vérificatrice interne agréée, elle possède de l'expérience en gouvernance dans les organismes sans but lucratif et les organismes gouvernementaux.

Elle est une ardente défenseure du respect, de l'inclusion et de la diversité. Dans le cadre de son nouveau rôle, qui relève du DPRH, elle collaborera étroitement avec différents acteurs du SCT et des intervenants externes pour accélérer les avancées en matière de diversité et d'inclusion au sein de la fonction publique fédérale.



### Maria McKay - Invitée

Mme McKay est la directrice principale du groupe Ressources humaines et changement organisationnel de KPMG au Canada. Elle aide les entreprises à faire face au changement en les préparant aux perturbations numériques et à l'avenir plus inclusif du travail et de l'espace public. Elle compte plus de 15 années d'expérience professionnelle en tant que conseillère en gestion et analyste de recherche stratégique dans les secteurs public, privé et à but non lucratif.

Mme McKay est reconnue pour son éthique de travail et son mentorat auprès d'étudiants, de collègues et de nouveaux arrivants. Membre active du Réseau des professionnels noirs de KPMG, elle est une ardente défenseure des initiatives d'inclusion et de diversité ainsi que des mouvements Black Lives Matter et Indigenous Lives Matter.

# Appendices:

## b. Offre d'emploi

Système de ressourcement de la fonction publique (SRFP) Page 1 of 12

Gouvernement du Canada Government of Canada Canada

Système de ressourcement de la fonction publique

**Sortie**

**Créer une annonce**

**Renseignements essentiels**

**Renseignements sur l'annonce**

**Lieu de travail**

**Classification**

**Salaire**

**Dates**

**Durée des fonctions**

**Zone de sélection**

**Énoncé des critères de mérite et conditions d'emploi**

**Catégorie d'emploi**

**Personnes-ressources**

**Renseignements supplémentaires**

**Intention du processus**

**Milieu de travail**

**Tâches**

**Liens supplémentaires**

**Documents reçus**

**Lettre d'accompagnement**

**Description de l'annonce**

**Nous cherchons à diversifier l'équipe des cadres du MDN**

Numéro de référence : DND201-020260-000125  
Numéro du processus de sélection : 20-DND- EA-EX-467454

Défense nationale - Sous-ministre adjoint (Ressources humaines - civils)  
Ottawa (Ontario)  
EX-01  
112 300 \$ à 132 100 \$  
Pour obtenir plus de renseignements sur l'organisme, veuillez visiter [Défense nationale](#)

**SUIVEZ-NOUS : Pour en apprendre plus au sujet de la communauté des EX.**

**Date limite : 25 septembre 2020 - 23 h 59, heure du pacifique**

**Qui est admissible :** Vous devez répondre aux deux critères ici-bas :

Les personnes résidant au Canada et les citoyens canadiens résidant à l'étranger ET

**Admissibilité :** Les membres des groupes d'équité en emploi suivants : les minorités visibles

<https://emploiispfp-psjobs.cfp-psc.gc.ca/pars-srfp/admin/1203489/page122007/posterAc...> 2020-09-11

Système de ressourcement de la fonction publique (SRFP) Page 2 of 12

**Autres renseignements (remarques)**

**Messages importants**

**Questions de présélection non ECM (Énoncé des critères de mérite)**

**Questions texte non ECM (Énoncé des critères de mérite)**

**Évaluation**

**Test en ligne non supervisé (TELNS (test en ligne non supervisé))**

**Examens**

**Accorder l'accès à la trousse d'outils**

**Limite - Équité en emploi**

**Zone d'inclusion EE (équité en emploi)**

**Gérer l'annonce**

**Visualiser l'annonce**

**Rapport**

**Note au dossier**

**Gérer les déléguaires**

**Gérer le processus de sélection**

**Messages importants**

Nous sommes aussi engagés à instaurer un milieu de travail inclusif et exempt d'obstacles, dès le processus de sélection. Si vous avez besoin de mesures d'adaptation à une étape ou une autre du processus d'évaluation, veuillez envoyer un message à l'adresse indiquée ci-dessous sous la rubrique Personnes-ressources pour en faire la demande. Les renseignements reçus au sujet de mesures d'adaptation seront traités confidentiellement.

**Mesures d'adaptation en matière d'évaluation**

La Loi sur l'emploi dans la fonction publique (LEFP) stipule « qu'il demeure avantageux pour le Canada de pouvoir compter sur une fonction publique vouée à l'excellence, représentative de la diversité canadienne et capable de servir la population avec intégrité et dans la langue officielle de son choix. » La diversité des points de vue et des approches contribue à l'amélioration des programmes et au renforcement des conseils stratégiques au profit de tous les Canadiens. La fonction publique, en tant qu'employeur, ne peut se permettre de négliger la possibilité stratégique que représente un bassin de main-d'œuvre diversifié. Compte tenu de ces chiffres, la prochaine décennie constituera pour la fonction publique l'occasion de se renouveler. Dans le 27e rapport annuel au Premier ministre sur la fonction publique du Canada du greffier du Conseil privé, nous nous efforçons d'être une fonction publique AGILE, INCLUSIVE et OUTILLÉE afin de relever les défis actuels et futurs, ainsi que de réaliser notre plein potentiel.

<https://emploiispfp-psjobs.cfp-psc.gc.ca/pars-srfp/admin/1203489/page122007/posterAc...> 2020-09-11

Système de ressourcement de la fonction publique (SRFP) Page 3 of 12

Le ministère de la Défense nationale (MDN) s'est engagé à assurer la représentativité, la diversité et l'inclusion dans tous ses domaines d'activité. Au cours de la réflexion sur la composition de notre effectif, nous devons faire mieux pour augmenter la représentation au sein de la direction. Ainsi, nous prenons des mesures délibérées et claires en vue de renforcer la diversité et l'inclusion grâce à nos pratiques en matière de ressources humaines.

Le but de ce processus de dotation est d'accroître la représentativité des minorités visibles, en particulier des employés de la communauté noire, au sein de notre équipe de direction au niveau EX-01. Le mérite sera établi en démontrant les compétences clés en leadership et le parcours professionnel souhaité. Par conséquent, seuls les candidats qui indiquent sur leur mise en candidature qu'ils sont membres du groupe d'équité en matière d'emploi pour les minorités visibles seront pris en considération. À ce titre, et pour accroître la représentation des dirigeants noirs au sein de la communauté des cadres supérieurs, nous invitons et encourageons les gestionnaires noirs à présenter leur candidature. #WECANDOBETTER (faisons mieux) #WEMUSTDOBETTER (nous devons faire mieux)

**Milieu de travail**

Ensemble, le MDN et les Forces armées canadiennes (FAC) créent la plus grande et la plus complexe organisation au Canada. Le rôle du MDN est de fournir des services et un soutien aux FAC dans leurs opérations et missions au pays et à l'étranger. Le MDN et les FAC travaillent côte à côte pour remplir la mission du gouvernement du Canada qui consiste à défendre le Canada et les Canadiens et à contribuer aux efforts internationaux de paix, de sécurité et de stabilité.

Dans tous les domaines d'activité, chacun d'entre nous a un rôle à jouer pour soutenir les FAC dans les opérations et contribuer à la réalisation réussie de la politique de défense du Canada : PROTECTION, SÉCURITÉ, ENGAGEMENT.

Pour l'avenir, dans le cadre du renouvellement ALI-DELÀ de 2020, nous nous concentrerons sur le volet cultiver l'innovation : une plus grande inclusion dans notre prise de décision, une plus grande agilité organisationnelle et mieux outiller nos effectifs avec les outils nécessaires pour mener à la réalisation de notre mission. Nous continuons d'aller de l'avant avec nos objectifs et nos intentions, en prenant des décisions qui reflètent nos valeurs et qui positionnent notre organisation et tous ceux qui en font partie pour un avenir réussi.

**Intention du processus**

Établir un bassin de candidats qualifiés ou partiellement qualifiés pour les postes vacants actuels et futurs au sein du ministère de la Défense nationale.

**Postes à pourvoir :** 1

**Les renseignements que vous devez fournir**

Votre curriculum vitae.

<https://emploiispfp-psjobs.cfp-psc.gc.ca/pars-srfp/admin/1203489/page122007/posterAc...> 2020-09-11

## c. Infographie

### Campagne de recrutement EX-01 des membres de minorités visibles #DeLaParoleAuxActes

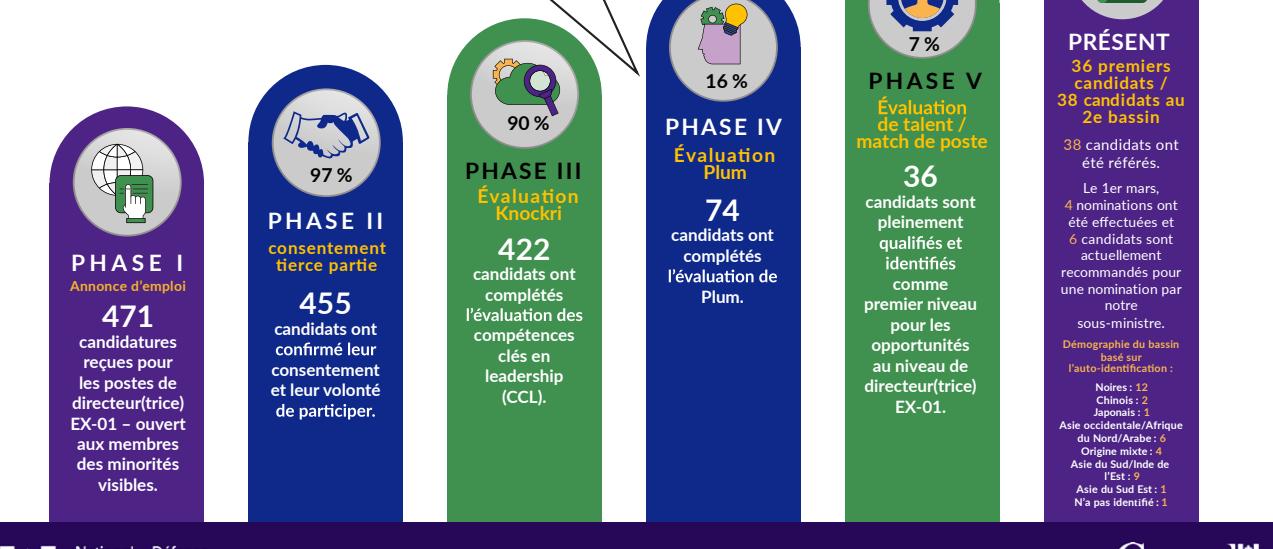


- Identifier des embauches de qualité et augmenter la représentation des personnes noires et les membres d'autres groupes racialisés au sein de l'effectif des cadres supérieurs
- Piloter de nouvelles technologies et méthodes pour soutenir des évaluations objectives et équitables visant à supprimer les biais systémiques
- Fournir une expérience positive pour le candidat, ce qui inclut un retour d'information pour soutenir le développement et la progression de carrière

#### Plateformes d'évaluation

**Knockri:** un outil d'I.A. basé sur les compétences et conçu pour réduire les préjugés en tirant parti de la plateforme vidéo pour capturer les réponses, qui sont ensuite converties en texte pour évaluer les compétences en conformité avec les normes du gouvernement du Canada.

**Plum:** une évaluation psychométrique en ligne qui mesure les meilleurs talents d'un candidat par rapport aux exigences d'un poste. Le score Plum décrit le potentiel de réussite et d'excellence du candidat par rapport à un profil spécifique à un poste.



National Defence Défense nationale

# Épilogue

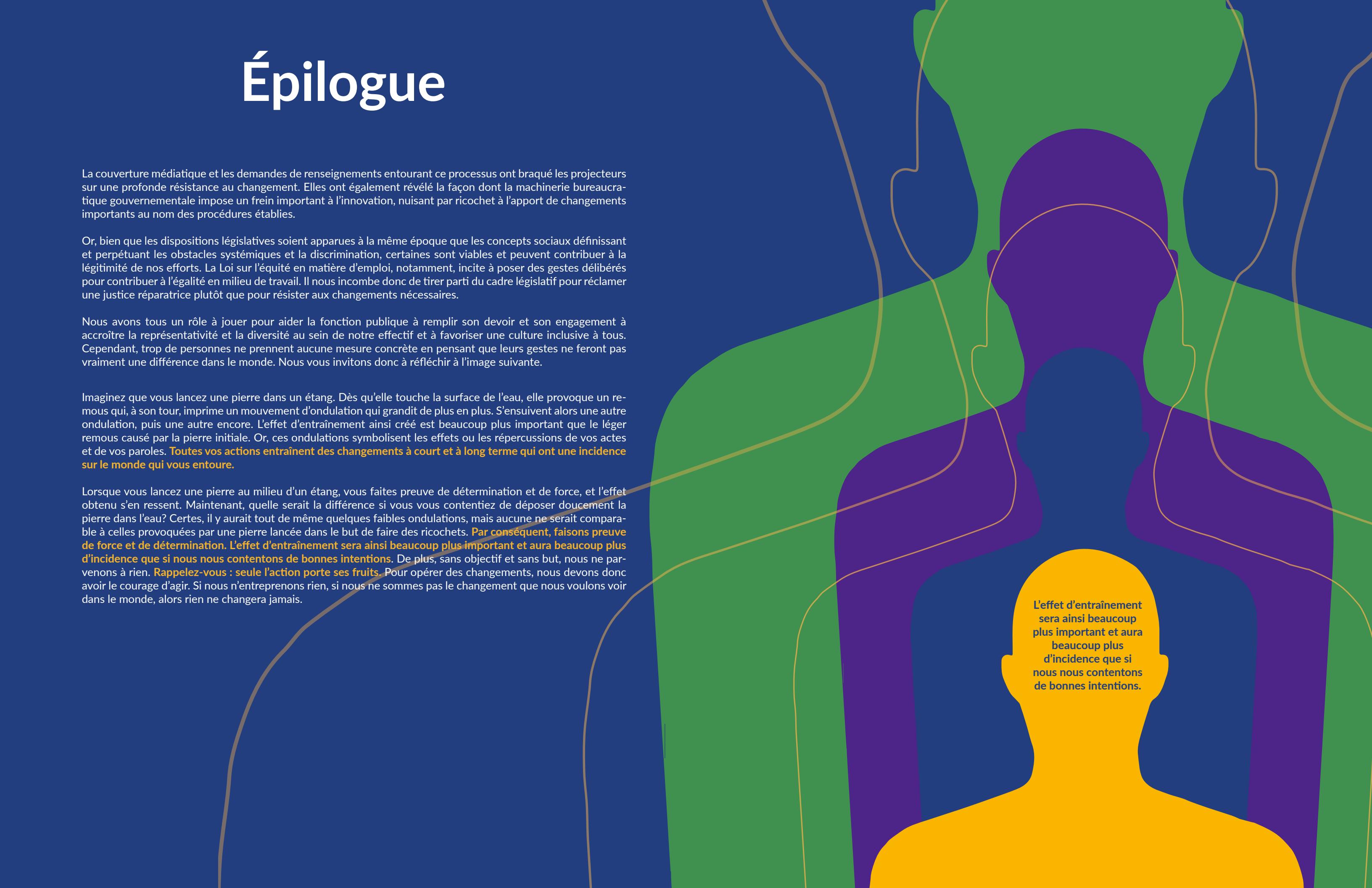
La couverture médiatique et les demandes de renseignements entourant ce processus ont braqué les projecteurs sur une profonde résistance au changement. Elles ont également révélé la façon dont la machinerie bureaucratique gouvernementale impose un frein important à l'innovation, nuisant par ricochet à l'apport de changements importants au nom des procédures établies.

Or, bien que les dispositions législatives soient apparues à la même époque que les concepts sociaux définissant et perpétuant les obstacles systémiques et la discrimination, certaines sont viables et peuvent contribuer à la légitimité de nos efforts. La Loi sur l'équité en matière d'emploi, notamment, incite à poser des gestes délibérés pour contribuer à l'égalité en milieu de travail. Il nous incombe donc de tirer parti du cadre législatif pour réclamer une justice réparatrice plutôt que pour résister aux changements nécessaires.

Nous avons tous un rôle à jouer pour aider la fonction publique à remplir son devoir et son engagement à accroître la représentativité et la diversité au sein de notre effectif et à favoriser une culture inclusive à tous. Cependant, trop de personnes ne prennent aucune mesure concrète en pensant que leurs gestes ne feront pas vraiment une différence dans le monde. Nous vous invitons donc à réfléchir à l'image suivante.

Imaginez que vous lancez une pierre dans un étang. Dès qu'elle touche la surface de l'eau, elle provoque un remous qui, à son tour, imprime un mouvement d'ondulation qui grandit de plus en plus. S'ensuivent alors une autre ondulation, puis une autre encore. L'effet d'entraînement ainsi créé est beaucoup plus important que le léger remous causé par la pierre initiale. Or, ces ondulations symbolisent les effets ou les répercussions de vos actes et de vos paroles. **Toutes vos actions entraînent des changements à court et à long terme qui ont une incidence sur le monde qui vous entoure.**

Lorsque vous lancez une pierre au milieu d'un étang, vous faites preuve de détermination et de force, et l'effet obtenu s'en ressent. Maintenant, quelle serait la différence si vous vous contentiez de déposer doucement la pierre dans l'eau? Certes, il y aurait tout de même quelques faibles ondulations, mais aucune ne serait comparable à celles provoquées par une pierre lancée dans le but de faire des ricochets. **Par conséquent, faisons preuve de force et de détermination. L'effet d'entraînement sera ainsi beaucoup plus important et aura beaucoup plus d'incidence que si nous nous contentons de bonnes intentions.** De plus, sans objectif et sans but, nous ne parvenons à rien. **Rappelez-vous : seule l'action porte ses fruits.** Pour opérer des changements, nous devons donc avoir le courage d'agir. Si nous n'entreprendons rien, si nous ne sommes pas le changement que nous voulons voir dans le monde, alors rien ne changera jamais.



L'effet d'entraînement sera ainsi beaucoup plus important et aura beaucoup plus d'incidence que si nous nous contentons de bonnes intentions.

