



Lignes directrices relatives à

*une évaluation équitable
dans un milieu de travail
diversifié :*

*supprimer les obstacles que
rencontrent les membres des
minorités visibles et les
peuples autochtones*

Centre de psychologie du personnel
Direction générale des services de recrutement et d'évaluation

Préparé par
le Centre de psychologie du personnel
Services de recrutement et d'évaluation

© Droits de la Couronne réservés

Tous droits réservés. Il est permis de copier sous forme électronique ou d'imprimer pour un usage interne seulement. Toutefois, il est interdit de reproduire, de modifier ou de redistribuer de l'information, sous quelque forme ou par quelque moyen que ce soit, pour tout usage autre que ceux mentionnés (y compris pour fin commerciales), sans l'autorisation écrite préalable du Ministre des Travaux publics et Services gouvernementaux, Ottawa (Ontario) K1A 0S5.

Juin 2003

Message de la Commission

Le profil du Canada évolue rapidement. Selon les données du recensement de 2001, la population de membres des minorités visibles a augmenté de 25 % depuis 1996, alors que la population autochtone a connu une augmentation de 22 %.

À titre de plus gros employeur au Canada, la fonction publique fédérale s'est engagée à édifier un milieu de travail inclusif dont la composition reflète la diversité de la population qu'elle sert. Nous voulons attirer tous les citoyens et toutes les citoyennes vers des carrières dans la fonction publique fédérale non seulement pour tirer parti de leurs talents, mais également pour s'assurer que leurs points de vue variés sont pris en compte dans la création de programmes et de politiques destinés à servir la population canadienne diversifiée.

Dans ce contexte, les gestionnaires qui assumeront plus de responsabilités en matière de renouvellement du personnel dans un régime de gestion des ressources humaines modernisé devront absolument être outillés afin de pouvoir relever les défis que pose l'évaluation des candidats et candidates ayant une vaste gamme d'antécédents et d'expériences.

Afin d'appuyer les gestionnaires d'embauche, le Centre de psychologie du personnel de la Commission de la fonction publique (CFP) a produit le présent document, *Lignes directrices relative à une évaluation équitable dans un milieu de travail diversifié : supprimer les obstacles que rencontrent les membres des minorités visibles et les peuples autochtones*. Ce document, ainsi qu'un document d'accompagnement antérieur, *Lignes directrices relatives à l'évaluation des personnes handicapées* (septembre 2002), se trouvent à l'adresse www.psc-cfp.gc.ca/ppc/coverpg_f.htm. Les gestionnaires d'embauche et les spécialistes des ressources humaines constateront que ces outils sont essentiels pour contribuer à édifier et à maintenir un milieu de travail diversifié dans la fonction publique fédérale.

La CFP, en tant qu'organisme indépendant devant rendre compte au Parlement de l'application du principe du mérite dans le renouvellement du personnel de la fonction publique, surveillera de près les pratiques d'évaluation et de sélection des ministères. Ces *Lignes directrices relatives à une évaluation équitable dans un milieu de travail diversifié* ne font pas simplement partie des « ouvrages recommandés »; elles sont indispensables pour les spécialistes des ressources humaines et les gestionnaires d'embauche qui jouent un rôle clé dans l'amélioration de la représentativité.

Notre nation a l'avantage de pouvoir puiser à même les nombreux talents, les antécédents et les expériences des Canadiens et des Canadiennes d'un océan à l'autre. Nous bénéficions ainsi d'une vaste gamme de points de vue qui alimentent la créativité, favorisent l'innovation et représentent les opinions d'une société de plus en plus diversifiée.

Le président,
Scott Serson

La commissaire,
Nurjehan Mawani

Table des matières

	Page
<i>Introduction</i>	<i>1</i>
<i>I. Cadre législatif</i>	<i>2</i>
<i>II. Principes d'une évaluation équitable</i>	<i>3</i>
<i>III. Sensibilisation accrue : l'une des clés de l'application des principes de l'évaluation équitable</i>	<i>8</i>
<i>IV. Suppression des obstacles à l'évaluation équitable des membres des minorités visibles</i>	<i>15</i>
<i>V. Suppression des obstacles à l'évaluation équitable des peuples autochtones</i>	<i>22</i>
<i>VI. Résumé</i>	<i>28</i>
<i>Annexe A : Renseignements supplémentaires sur le cadre juridique</i>	<i>29</i>

Introduction

Le Canada est une société inclusive, riche dans sa diversité, dont la population est forte de ses différentes origines, expériences et cultures. En tant qu'institution désignée pour servir les Canadiens et les Canadiennes, la fonction publique fédérale devrait être composée de personnes qualifiées pour faire leur travail et être représentative de la diversité de la population qu'elle sert. Les principes du mérite et de la représentativité vont de pair : la diversité sociale et culturelle qui a enrichi le pays lui assure un large bassin de talents hautement qualifiés et diversifiés dans lequel peut puiser la fonction publique du Canada.

L'évaluation joue un rôle important dans la sélection de candidates et de candidats provenant de la fonction publique et de l'extérieur. Le présent document définit les lignes directrices génériques en vue de l'évaluation équitable de *toutes* les candidates et de *tous* les candidats visés par les processus de sélection fédéraux, qu'ils appartiennent ou non à l'un des quatre groupes désignés visés par l'équité en emploi (ces quatre groupes sont : les femmes, les membres des minorités visibles, les peuples autochtones et les personnes handicapées). Le présent document présente également différentes façons d'identifier et de supprimer les obstacles à l'évaluation équitable de deux des quatre groupes désignés visés par l'équité en emploi, notamment les membres des minorités visibles et les peuples autochtones.

⇒ On consultera les *Lignes directrices relatives à l'évaluation des personnes handicapées* pour obtenir de plus amples renseignements sur les mesures d'adaptation qui permettent de veiller à l'évaluation équitable des personnes handicapées. Ce document se trouve dans la section Renseignements sur la gestion des ressources humaines (GRH) du site Web du Centre de psychologie du personnel :
http://www.psc-cfp.gc.ca/ppc/hrm_info_f.htm

Les *Lignes directrices relatives à une évaluation équitable* présentent les concepts fondamentaux liés à l'évaluation équitable ainsi que des exemples de l'application de ces principes.

- La partie I résume le cadre législatif à l'intérieur duquel ces lignes directrices s'insèrent.
- La partie II décrit les six principes régissant l'évaluation équitable de toutes les personnes et de tous les groupes.
- La partie III décrit les préjugés personnels et culturels qui peuvent influencer sur l'évaluation et donne des façons d'accroître la sensibilisation et le contrôle de ces sources potentielles de préjugés.
- Les parties IV et V fournissent des exemples d'application des principes généraux de l'évaluation équitable dans le but de supprimer les obstacles auxquels sont confrontés les membres des minorités visibles et les peuples autochtones.

La suppression des obstacles qui se posent sur le plan de l'évaluation ne relève pas d'une « recette » particulière. Cette opération repose plutôt sur la compréhension du cadre législatif, sur une sensibilisation accrue aux préjugés potentiels et sur l'utilisation de son jugement pour l'application des principes de l'évaluation équitable. On recommande aux utilisateurs et aux utilisatrices du présent document d'en lire les parties I, II et III avant de se reporter aux exemples spécifiques ayant trait à la suppression des obstacles qui se posent à l'évaluation des membres de minorités visibles ou des peuples autochtones présentés dans les parties IV et V.

Partie I

Cadre législatif

La *Charte des droits et libertés* de 1982 a été la première à reconnaître constitutionnellement le droit à l'égalité au Canada. Depuis, les lois canadiennes ont renforcé le principe de la reconnaissance de l'égalité des personnes et ont fait fond sur ce principe. Par exemple :

La *Loi sur les langues officielles* (1988) offre des chances égales d'emploi et d'avancement aux Canadiens et Canadiennes d'expression anglaise et d'expression française dans les institutions fédérales;

La *Loi sur le multiculturalisme canadien* (1988) offre à tous les Canadiens et à toutes les Canadiennes la liberté de maintenir, de valoriser et de partager leur patrimoine culturel. Elle donne également aux Canadiens et Canadiennes de toutes origines des chances égales d'emploi et d'avancement dans les institutions fédérales;

La *Loi sur l'équité en matière d'emploi* (1995) impose aux employeurs de déterminer et de supprimer les obstacles à l'emploi des membres des quatre groupes désignés : les femmes, les membres des minorités visibles, les peuples autochtones et les personnes handicapées;

La *Loi canadienne sur les droits de la personne* (1998) interdit la discrimination fondée sur la race, l'origine nationale ou ethnique, la couleur, la religion, l'âge, le sexe, l'orientation sexuelle, l'état matrimonial, la situation de famille, la déficience ou l'état de personne graciée.

De plus, la sélection et l'évaluation pour l'embauche dans la fonction publique fédérale doivent être guidées par le principe du mérite. Ainsi, les normes régissant la sélection et l'évaluation des candidats et des candidates doivent être exemptes de discrimination et les méthodes d'évaluation doivent traiter tous les candidats et toutes les candidates de façon non discriminatoire. Ces méthodes doivent aussi fournir les mesures d'adaptation nécessaires afin que chaque personne soit évaluée en fonction de ses caractéristiques personnelles et non des caractéristiques présumées du groupe auquel elle appartient.

En résumé, les lois canadiennes interdisent, dans les pratiques d'emploi, toute distinction fondée sur la race, l'origine nationale ou ethnique, la couleur et la religion. En outre, les lois canadiennes exigent qu'on identifie et supprime les obstacles à l'emploi à l'endroit des membres des quatre groupes désignés visés par l'équité en emploi et qu'on fournisse des mesures d'adaptation.

L'annexe A fournit un supplément d'information sur le cadre législatif pour ce qui est de l'évaluation équitable au sein d'un milieu de travail diversifié.

Principes d'une évaluation équitable

Introduction

L'objet fondamental de l'évaluation en vue de la sélection du personnel consiste à déterminer la compétence d'une personne à effectuer le travail et, le cas échéant, les capacités qui sont les signes de progresser le long d'un cheminement de carrière prévisible.

Une évaluation équitable accorde à toutes les candidates ainsi qu'à tous les candidats la même possibilité de mettre en évidence leurs qualités. En cela, l'évaluation équitable est dénuée d'obstacles. La présente section décrit six principes qui sous-tendent l'évaluation équitable. Les sections suivantes traitent de l'importance d'être sensibilisé aux préjugés potentiels lors de l'application de ces principes et proposent des exemples de l'application des principes à la suppression des obstacles à l'évaluation équitable des membres des minorités visibles et des peuples autochtones.

Ces principes ne se veulent pas des règles, mais plutôt un cadre pouvant aider à mettre en pratique les valeurs de dotation comme la justice, l'équité, la transparence, le respect et l'intégrité. Ils servent de fondement aux nombreux choix et décisions faisant partie intégrante du processus de sélection, garantissant ainsi à tous les candidats et candidates une chance égale de démontrer leurs compétences. À ce titre, ils contribuent à l'objectif consistant à créer une fonction publique compétente, représentative et impartiale.

Principe 1 : À l'étape de l'examen du travail à accomplir, tenir compte des diverses manières dont le travail peut être accompli

La mise en oeuvre de l'évaluation équitable débute bien avant l'évaluation de quelque qualité que ce soit. Les qualités doivent se fonder sur le travail à accomplir. Une évaluation équitable débute dès lors par une compréhension approfondie des fonctions à exécuter dans le cadre du poste, de la portée et du niveau de ces fonctions et du contexte dans lequel elles sont effectuées.

⇒ Pour obtenir de plus amples renseignements sur l'analyse des fonctions des divers postes à doter, veuillez vous reporter aux *Normes de sélection et d'évaluation* :
http://www.psc-cfp.gc.ca/staf_dot/stand_selec/index_f.htm

À l'étape de la réflexion portant sur le travail à accomplir, sur la manière dont celui-ci peut l'être et sur l'environnement de travail, il est impératif de s'interroger quant aux diverses façons dont il est possible d'exécuter convenablement le travail en question. En vertu de la *Loi canadienne sur les droits de la personne*, il incombe à l'employeur de répondre aux besoins de toute personne, ou de toute catégorie de personnes, tant que les mesures en question ne constituent pas une contrainte excessive. En conséquence, vous devez offrir aux personnes visées la possibilité de

s'acquitter des fonctions concernées de diverses façons. Le fait de comprendre qu'un travail peut être réalisé de diverses façons toutes aussi efficaces les unes que les autres constitue l'élément fondamental pour supprimer tout obstacle sur le plan des qualités.

Principe 2 : S'assurer que toutes les qualités sont nécessaires pour effectuer le travail et qu'elles sont clairement définies et exemptes d'obstacles

Les qualités doivent être fondées sur le travail à accomplir. Il s'agit notamment des qualités suivantes : connaissances, capacités ou compétences, aptitudes, qualités personnelles, expérience, études, attestation professionnelle et compétence linguistique en matière de langues officielles. Dans la détermination des qualités, il est possible de tenir compte des besoins organisationnels tant actuels que futurs. De plus, il est essentiel d'établir d'entrée de jeu l'importance relative de chaque qualité et d'éviter d'accorder une trop grande importance à un seul aspect (p. ex. expérience) parce que cela pourrait se traduire par l'exclusion indue de personnes qualifiées.

Pour qu'elles fassent l'objet d'une évaluation équitable, toutes les qualités doivent être clairement définies. Il est fréquemment utile de définir les qualités (y compris les capacités ou compétences, les aptitudes et les qualités personnelles) concrètement par rapport aux comportements observables qui devraient être ceux d'une personne compétente possédant la qualité requise.

La consultation de membres des groupes désignés et (ou) de spécialistes de la diversité constitue une étape importante pour s'assurer qu'un énoncé de qualités est exempt d'obstacles. Cet examen doit veiller à ce que les qualités soient à la fois clairement comprises et définies de manière suffisamment large pour englober la vaste diversité des styles de travail efficaces et reconnaître la valeur que représente une expérience diversifiée. Un examen de l'énoncé de qualités et de toute définition de comportement connexe peut contribuer à identifier les qualités qui présentent un caractère indûment restrictif ou qui sont associées de trop près à une culture particulière. Remplacer ou réviser de telles qualités dans une perspective plus vaste et en adoptant une approche plus inclusive pour les définir permet de supprimer d'éventuels obstacles auxquels seraient confrontés des candidates et des candidats présentant au demeurant les qualités et les compétences requises.

⇒ Pour obtenir de plus amples renseignements sur la définition des compétences, prière de consulter la rubrique « Compétences » du site Web du Centre de psychologie du personnel :
http://www.psc-cfp.gc.ca/ppc/hrm_info_f.htm

Principe 3 : Choisir ou élaborer des instruments d'évaluation qui sont à la fois valides et fiables et qui accordent aux candidates et aux candidats la même possibilité de démontrer leurs qualités

Une fois que les qualités ont été définies, le comité de sélection prend une décision quant à la manière dont les candidates et les candidats seront évalués. Diverses méthodes au rang desquelles figurent, notamment, une analyse de l'expérience et des réalisations antérieures (p. ex. vérification des références, auto-évaluations ou échantillons de travail antérieur), des tests écrits, des simulations et des entrevues sont disponibles aux fins de l'évaluation des qualités.

L'une des exigences fondamentales de tout instrument d'évaluation tient à sa validité au sens où il doit permettre de mesurer la qualité pour laquelle il a été conçu. Ainsi, par exemple, un instrument auquel on a recours pour évaluer la caractéristique du « travail d'équipe » doit permettre d'évaluer précisément la qualité telle que définie par des comportements propres au travail d'équipe. Une autre exigence tient au fait que tout instrument d'évaluation doit être fiable au sens où il doit produire des résultats uniformes. Ainsi, deux personnes dûment formées aux fins de l'examen des auto-évaluations d'expérience des candidates et des candidats doivent évaluer l'un quelconque de ces documents de manière comparable.

Outre le fait que les instruments d'évaluation doivent être valides et fiables, ils doivent accorder aux candidates et aux candidats la même possibilité de mettre en évidence leurs qualités. Aucun instrument d'évaluation en particulier ne peut tenir compte de tous les aspects envisageables et il est possible que les candidates et les candidats réagissent différemment à différentes formes d'évaluation. En conséquence, dans la mesure du possible, on recommande d'avoir recours à plusieurs sources d'information, non seulement lorsqu'il s'agit de qualités différentes, mais également en rapport avec une même qualité. À titre d'exemple, on pourra combiner l'information extraite d'une entrevue et d'une vérification des références pour évaluer une aptitude. Les évaluations faisant appel à des méthodes multiples accordent aux candidates et aux candidats une meilleure possibilité de démontrer leurs qualités tout en étant susceptibles de produire des résultats plus complets et dès lors, plus valides.

Outre le recours à des évaluations à méthodes multiples, il importe également de veiller à ce que chaque instrument d'évaluation témoigne de la diversité. À titre d'exemple, on pourra remplacer toute formulation linguistique qui impose une connaissance particulière d'une culture et qui ne concerne pas spécifiquement le travail par une formule qu'une multiplicité de candidates et de candidats sera susceptible de mieux comprendre. Il est possible d'examiner le contenu des tests, des entrevues ou des simulations qui présentent des situations ou des scénarios hypothétiques de manière à ce que l'ensemble des candidates et des candidats perçoivent que la diversité est à la fois reconnue et valorisée. On peut atteindre cet objectif, en partie, en variant le sexe et les autres caractéristiques personnelles des personnes hypothétiques en cause de sorte que la diversité soit présentée sous un éclairage favorable.

⇒ Pour de plus amples renseignements sur le développement et l'utilisation d'outils d'évaluation valides (p. ex. les entrevues de sélection structurées, les simulations, les tests papier-crayon), veuillez vous reporter à la série « *Évaluation des compétences* » sur le site Web du Centre de psychologie du personnel : http://www.psc-cfp.gc.ca/ppc/hrm_info_f.htm

Principe 4 : Fournir aux candidates et aux candidats l'information dont ils ont besoin en ce qui concerne le processus d'évaluation

Les candidates et les candidats ne peuvent donner leur plein rendement que dans la mesure où ils comprennent ce à quoi l'on s'attend d'eux et comment ils seront évalués. Les candidates ou les candidats qui possèdent moins d'expérience directe à l'égard de certains processus d'évaluation ou qui ont moins accès à l'information concernant les processus d'évaluation par le truchement de voies ou de réseaux informels se trouvent défavorisés. Il convient donc de fournir à toutes les candidates et à tous les candidats, avant leur évaluation, des renseignements cohérents, clairs et adéquats sur le processus d'évaluation de manière à réduire ces éventuelles disparités préalables

entre les candidates et les candidats. On peut également fournir aux candidates et aux candidats des renseignements sur le processus de sélection et d'évaluation après avoir pris une décision quant à la sélection. Les candidates et les candidats peuvent alors en savoir plus sur le processus de sélection et d'évaluation; par exemple, ils peuvent obtenir de l'information supplémentaire sur les critères de sélection et sur l'évaluation de leurs qualités. La rétroaction post-sélection peut aider les candidates et les candidats à se préparer à de futures évaluations et peut également fournir au personnel des ministères des renseignements sur les réactions et expériences des candidates et des candidats pendant le processus qui pourront être utiles pour améliorer les activités futures de sélection et d'évaluation.

⇒ Pour obtenir des renseignements sur les examens administrés le plus fréquemment et consulter des exemples de questions, se reporter à la liste d'examens sur le site Web suivant : http://emplois.gc.ca/menu/ui_examinfo_f.htm

Principe 5 : Recueillir l'information relative à l'évaluation d'une manière qui accorde à toutes les candidates ainsi qu'à tous les candidats une même possibilité de démontrer pleinement leurs qualités

Lorsqu'une méthode d'évaluation exige des échanges avec des candidates et des candidats p. ex. dans le cas d'une entrevue), il importe de soutenir ces échanges d'une manière qui offre à ces personnes la meilleure possibilité de démontrer leurs qualités. Les échanges du jury avec chaque candidate et chaque candidat doivent être marqués par le respect et renforcer, auprès de chacune de ces personnes, le sentiment que leur rendement ne sera évalué que sur la base de leurs qualités intrinsèques et non sur quelque autre facteur externe que ce soit. Les membres des jurys de sélection doivent bien connaître les lois relatives à l'équité en emploi et aux droits de la personne, et doivent notamment savoir le type de questions qui ne peuvent être posées en entrevue parce qu'elles pourraient constituer un motif de distinction illicite. Des échanges clairs et adaptés aux styles de communication des différentes candidates ainsi que des différents candidats contribuent également à leur accorder une même possibilité de démontrer leurs qualités. Enfin, la composition du jury de sélection peut avoir une incidence sur le degré d'aisance des candidates et des candidats, voire sur leur rendement. En conséquence, il importe de former un jury de sélection compétent, respectueux et le plus diversifié possible qui témoigne de la société canadienne.

⇒ Pour de plus amples renseignements sur les questions relatives aux motifs de distinction illicite, consulter le *Guide de présélection et de sélection des employés*, une publication disponible auprès de la Commission canadienne des droits de la personne : <http://www.chrc-ccdp.ca/publications/index.asp?l=f>

Principe 6 : Évaluer les qualités des candidates et des candidats sur la base de critères d'évaluation d'ordre professionnel, en évitant toute source de préjugé potentiel

L'évaluation des qualités d'une candidate ou d'un candidat survient *après* que l'information connexe a été recueillie. Les membres du jury de sélection doivent évaluer les qualités sur la stricte base de critères d'évaluation d'ordre professionnel.

Il importe, pour les membres des jurys de sélection, de connaître leurs propres préjugés potentiels afin d'éviter toute source d'erreur potentielle sur le plan de l'évaluation des qualités. Par exemple, un membre de jury de sélection peut évaluer constamment certaines qualités plus positivement que d'autres (favoriser, par exemple, l'expérience acquise à l'intérieur plutôt qu'à l'extérieur du Canada ou l'expérience acquise à l'intérieur plutôt qu'à l'extérieur de la fonction publique lors de l'étude des curriculum vitæ).

De telles erreurs d'évaluation peuvent survenir parce que les gens ont tendance à juger de manière plus positive une personne qu'ils perçoivent comme semblable à eux-mêmes, plutôt qu'une autre qu'ils perçoivent comme étant différente. Par ailleurs, toute personne peut être influencée par ses stéréotypes à l'égard d'autrui. Ces stéréotypes peuvent être tant positifs que négatifs. En conséquence, lorsqu'il s'agit d'évaluer les qualités de chaque candidate et de chaque candidat, les membres des jurys de sélection doivent être conscients de leurs propres valeurs, de leur propre culture ainsi que de leurs postulats (« partis pris »), se méfier de l'influence de ces sources de préjugés potentiels sur le plan de l'évaluation et ne s'intéresser qu'aux stricts critères d'ordre professionnel. L'un des avantages potentiels d'un jury de sélection diversifié est une meilleure compréhension des différentes façons dont les candidates et les candidats divers peuvent montrer leurs qualités, ce qui permet au jury de prendre des décisions éclairées en matière de sélection en se fondant sur des critères d'ordre professionnel. La partie III fournit des renseignements supplémentaires sur la sensibilisation accrue aux sources de partialité potentielles.

Tirer parti de l'expérience

Bien que les six principes régissant l'évaluation équitable soient simples, les appliquer peut parfois poser des défis. Il est essentiel de tirer parti de l'expérience et de suivre les progrès réalisés. Il peut être utile, pour relever les aspects susceptibles de faire l'objet d'améliorations, de poser systématiquement aux candidates et aux candidats des questions sur leur expérience par rapport au processus de demande et d'évaluation et de suivre leur rendement. L'analyse des expériences et des résultats des membres des groupes désignés visés par l'équité en emploi peut contribuer à relever puis supprimer les obstacles systémiques spécifiques dans le cadre des processus d'évaluation futurs.

Sensibilisation accrue : l'une des clés de l'application des principes de l'évaluation équitable

Les principes de l'évaluation équitable permettent d'orienter les gestionnaires et le personnel des ressources humaines dans certains des nombreux choix et décisions qui s'imposent à eux dans le cadre d'un processus de sélection. Cependant, il peut être périlleux de mettre les principes en application au vu des préjugés à caractère personnel et culturel que chacun d'entre nous porte en soi. L'une des clés de la réduction des préjugés ou de la partialité sur le plan de l'évaluation et de l'application intégrale des principes de l'évaluation équitable consiste à mieux se sensibiliser à la nature et aux sources de ces préjugés.

Raisons pour lesquelles une meilleure sensibilisation s'impose pour appliquer les principes

Lorsqu'il s'agit de définir les fonctions d'un poste, un gestionnaire peut, sans s'en rendre compte, estimer que « sa manière » est la seule qui permet d'assurer l'exécution efficace des dites fonctions. Ce gestionnaire ne peut appliquer véritablement le principe 1, « À l'étape de l'examen du travail à accomplir, tenir compte des diverses manières dont le travail peut être accompli », s'il n'est préalablement conscient de la possibilité qu'il pose, à l'égard du travail, des hypothèses déterminées, dans une certaine mesure, par sa propre culture, celles-ci n'étant pas partagées par tous. De la même manière, l'application du principe 6, « Évaluer les qualités des candidates et des candidats sur la base de critères d'évaluation d'ordre professionnel, en évitant toute source de préjugé potentiel », impose à chaque gestionnaire et à chaque membre du jury de sélection d'être conscient de ses propres préjugés potentiels, comme les stéréotypes à caractère racial, afin d'en contrôler l'influence sur la justesse de l'évaluation en question.

Pour appliquer les principes de l'évaluation équitable dans un milieu de travail diversifié sur les plans culturel et racial, il importe de comprendre :

- la culture et son influence sur les valeurs et les comportements en milieu de travail;
- la manière de reconnaître et de réduire les préjugés à caractère culturel en matière d'évaluation;
- la manière d'améliorer les échanges entre les cultures;
- la partialité et les préjugés personnels en matière d'évaluation;
- la manière dont il est possible de contrôler ces aspects en vue d'éliminer la discrimination et d'accroître la justesse de l'évaluation.

Nous aborderons chacun de ces aspects ci-après.

Prendre conscience du fait que ses valeurs et ses comportements en milieu de travail sont déterminés par sa culture

Chacun d'entre nous entreprend d'assimiler sa culture dès sa naissance. Il ne s'agit pas d'un trait que présentent certains peuples ou groupes alors que tel ne serait pas le cas d'autres.

On pourrait décrire la culture comme les *valeurs* et les *comportements* acquis qu'ont en commun les membres d'un groupe donné.

- Les *valeurs* représentent les idées, les attitudes, les hypothèses et les croyances auxquelles de forts sentiments sont associés.
- Les *comportements* représentent la manifestation extérieure de ces valeurs.

Bien que ces valeurs et ces comportements communs soient observables chez les membres d'un même groupe culturel, la diversité individuelle existe, même parmi des personnes ayant les mêmes antécédents culturels. Par ailleurs, les cultures peuvent également évoluer au fil du temps ainsi qu'à la suite de contacts avec d'autres cultures.

Tant au travail qu'en dehors du milieu de travail, nos caractéristiques personnelles et la culture ont une incidence sur nos pensées, nos sentiments, nos gestes, nos réactions et nos valeurs. Ainsi, par exemple, certaines cultures accordent beaucoup d'importance au désir de changer les choses, à l'adoption de processus de réflexion rationnels et à la capacité d'affronter les différends sans se dérober tandis que pour d'autres cultures, il est plus important d'accepter prudemment les choses telles qu'elles sont, d'adopter une approche holistique sur le plan de la réflexion et d'éviter les différends. En conséquence, des personnes provenant de milieux culturels distincts peuvent avoir une interprétation différente de ce qui s'avère approprié ou souhaitable, au travail.

Prendre conscience du fait que les préjugés culturels peuvent réduire l'équité de l'évaluation

Le fait d'être conscient de sa propre culture et de comprendre en quoi celle-ci a une incidence sur nos valeurs et nos comportements, en milieu de travail, contribue dans une large mesure à éclairer notre compréhension de la diversité culturelle au travail. Cet aspect est également essentiel pour reconnaître et réduire les sources de préjugés culturels en matière d'évaluation. Chacun d'entre nous se sent généralement plus à l'aise et comprend avec plus d'acuité les valeurs et les comportements de sa propre culture. Chacun d'entre nous a également tendance à moins bien connaître les valeurs et les comportements des autres cultures. En conséquence, lorsqu'il faut travailler avec des membres des autres cultures ou en évaluer les qualités, il est possible que des valeurs et des comportements avec lesquels nous sommes moins familiers nous semblent inhabituels et d'une valeur moindre que ceux de notre propre culture.

Comment réduire l'incidence des préjugés culturels

Dans la mesure du possible, il importe de faire participer au processus d'évaluation des représentants des divers milieux culturels ou des experts sur le plan de la diversité culturelle. On contribue ainsi à reconnaître et à prendre en compte des hypothèses d'ordre culturel sur le plan de la définition du travail, des qualités requises ou des instruments d'évaluation. À titre d'exemple, une équipe diversifiée peut se charger de définir le travail, les qualités requises et

d'élaborer les instruments d'évaluation tout comme des experts en matière de diversité culturelle peuvent examiner les résultats obtenus. Des jurys de sélection formés de membres provenant de milieux diversifiés et investis du mandat de favoriser une évaluation équitable peuvent contribuer à de meilleurs échanges entre le jury et les candidates et candidats et à réduire les préjugés culturels sur le plan de leur évaluation.

Prendre conscience du fait que la culture a une incidence sur la communication

L'entrevue est l'un des mécanismes d'évaluation auxquels on a le plus souvent recours pour recueillir de l'information sur les qualités des candidates et des candidats (principe 5). Il est rare que les gestionnaires embauchent des employées et des employés sans les avoir préalablement rencontrés pour discuter de leurs titres et qualités. Puisque la population canadienne présente un caractère de plus en plus diversifié, les candidates et les candidats ainsi que les membres des jurys provenant de milieux culturels différents sont appelés à échanger, dans un contexte multiculturel.

Suggestions visant à faciliter les échanges interculturels

Les suggestions suivantes peuvent faciliter les échanges bidirectionnels efficaces entre les candidates et les candidats et les membres du jury provenant de milieux culturels diversifiés.

1. Il convient de se rappeler que chacun d'entre nous est une personne unique qui ne peut être perçue que par rapport au groupe auquel elle appartient ou dont on estime qu'elle fait partie. On évitera ainsi de formuler quelque hypothèse que ce soit sur les antécédents, les valeurs et les comportements d'une candidate ou d'un candidat sur la base de caractéristiques raciales, ethniques ou religieuses *visibles*, voire sur la base de son nom ou de son accent.

Par exemple, un autochtone aux cheveux nattés peut être un aîné traditionnel, un professionnel urbain de réputation nationale, ou les deux. À titre d'exemple, encore une fois, une candidate s'appelant Lisa Zhao peut être ou non d'origine asiatique, tout comme il peut s'agir d'une citoyenne canadienne de quatrième génération ou d'une personne arrivée depuis peu au Canada; elle peut ou non partager les valeurs et les comportements culturels que nombre d'entre nous associons aux cultures asiatiques (p. ex., réticence à dévoiler ses propres points forts).

2. Chaque fois que l'on observe un comportement que l'on ne peut comprendre, il peut ou non y avoir une explication à caractère culturel. Si le comportement n'est pas pertinent par rapport à la qualité qui fait l'objet de l'évaluation, on ne doit pas en tenir compte. Si le comportement *est* pertinent, il convient d'obtenir de plus amples renseignements afin de mieux le cerner.

À titre d'exemple, si vous n'avez pas la certitude d'avoir bien compris ce qu'une candidate ou ce qu'un candidat vous a dit, vous devez paraphraser pour obtenir des éclaircissements et mieux comprendre. Si la réponse d'une candidate ou d'un candidat à une question vous semble hors propos, vous devez vous demander : « En l'espèce, que tente, peut-être, de me dire cette personne de manière indirecte? »

3. Il convient d'adapter son comportement à la candidate ou au candidat, tout en demeurant authentique. Il incombe aux membres des jurys d'offrir à toutes les candidates et à tous les candidats la même possibilité de démontrer leurs titres et qualités. Pour ce faire, il se peut que vous ayez à adapter votre comportement pour faciliter la tâche de la candidate ou du candidat, sur le plan de la démonstration de ses compétences. Cependant, pour s'adapter à la candidate ou au candidat, on ne doit pas aller jusqu'à s'associer de manière trop évidente à la personne faisant l'objet de l'évaluation non plus qu'à en imiter le style de communication.

Ainsi, si une candidate ou un candidat semble manifestement mal à l'aise au début de l'entrevue, les membres du jury peuvent s'adapter en consacrant quelques minutes de plus à tenter d'établir des liens avec cette personne. Cependant, on pourrait estimer que le fait, pour un membre du jury de quelque culture que ce soit, d'adapter son style de contact visuel ou son rythme d'élocution verbale de telle sorte qu'il se calque sur celui d'une candidate ou d'un candidat d'une autre culture représente une manifestation de condescendance.

4. On note des différences entre les cultures sur le plan de la signification qu'elles attribuent à divers aspects du comportement verbal et non verbal. À titre d'exemple, le contact visuel, l'emploi des silences et des hochements de tête peuvent être perçus différemment dans différentes cultures. Tel est également le cas des comportements qui sont les nôtres lorsqu'il s'agit de se présenter et de prendre congé. On note également des différences entre les cultures sur le plan de la nature et du niveau d'expression des émotions jugées appropriées, dans des contextes différents, sur le plan du degré de détail jugé également approprié pour répondre à des questions ainsi que du caractère convenable que revêt ou non le fait de souligner ses propres réalisations. Au vu de ces différences, il importe de résister à la tentation naturelle qui consiste à évaluer une candidate ou un candidat sur la base de ses propres valeurs culturelles.

À titre d'exemple, dans certaines cultures, on interprète souvent une poignée de main ferme et une manifestation évidente de plaisir comme des témoignages de sincérité, de confiance et de bonne volonté. Dans d'autres cultures, on estime qu'il est plus juste de saluer à voix basse ou de faire un signe de la tête. Il ne faut pas juger les titres et qualités d'une candidate ou d'un candidat sur la base de différences non pertinentes dans le comportement verbal et non verbal.

Pour évaluer les titres et qualités d'une candidate ou d'un candidat, on ne doit tenir compte d'une différence culturelle dans les comportements verbal et non verbal que si le comportement en question peut être interprété de manière non ambiguë et où s'il est manifestement pertinent par rapport à l'évaluation d'une exigence professionnelle *authentique*.

5. La formation reçue par les membres des jurys de sélection dans le domaine des échanges interculturels et de la diversité en général peut contribuer à améliorer la communication bilatérale entre les candidats, les candidates et les membres des jurys.

Les responsables des entrevues doivent impérativement faire preuve de respect et de compréhension dans chacune de leurs entrevues. Il existe des dizaines de milliers de cultures et de sous-cultures; aucun d'entre nous ne peut les connaître toutes non plus que les différences qui les distinguent. Cependant, une approche fondée sur le respect, la cordialité et l'empathie facilite, dans une large mesure, les échanges interculturels et assure une évaluation juste de toutes les candidates et de tous les candidats.

Prendre conscience de ses propres préjugés et partis pris éventuels

Comme nous l'avons déjà souligné, chacun d'entre nous peut avoir des préjugés personnels. De tels partis pris peuvent prendre la forme de préjugés et de mesures de discrimination conscients ou inconscients. Les préjugés personnels peuvent avoir une incidence à une étape ou l'autre du processus de sélection mais peut-être tout particulièrement à l'étape de l'évaluation des titres et qualités d'une candidate ou d'un candidat (principe 6).

L'une des premières étapes qui mènent à l'élimination de l'influence éventuelle des préjugés personnels sur les évaluations consiste à bien comprendre ce qu'on entend par « préjugé » et « discrimination » et la manière dont ils influencent inconsciemment notre évaluation.

Un préjugé représente un *jugement préalable* conscient ou inconscient à l'égard d'une autre personne, sur la base du simple fait que celle-ci appartient de manière avérée ou hypothétique à un groupe en particulier (p. ex., groupe racial ou culturel). La plupart des préjugés vont à l'encontre d'autres groupes de personnes plutôt que d'être *en leur faveur*.

La discrimination constitue l'*expression* comportementale d'un préjugé : il s'agit du *fait* de réserver (consciemment ou inconsciemment) un traitement distinct à une personne ou à un groupe, ce qui met généralement cette personne ou ce groupe en situation défavorable.

L'un des aspects déconcertants des préjugés tient au fait que la plupart d'entre nous sommes prêts à en reconnaître les répercussions sur le comportement humain alors que rares sont ceux qui sont prêts à reconnaître leurs propres préjugés. À titre d'exemple, les gens sont généralement plus aptes à relever les préjugés de leurs collègues et amis qu'à reconnaître leurs propres attitudes et croyances préjudiciables. La difficulté de reconnaître ses propres préjugés est partiellement attribuable aux facteurs systémiques. Par exemple, la description stéréotypée constante de certains groupes dans les médias peut renforcer la croyance mal fondée selon laquelle les préjugés personnels sur ces groupes ne sont pas des préjugés, mais plutôt un juste reflet de la réalité. Les préjugés personnels, renforcés par les facteurs systémiques, tendent à s'ancrer à moins que l'on cherche activement à se sensibiliser soi-même et à contrôler ces comportements et croyances préjudiciables.

En bref, la plupart des gens ne sont pas parfaitement conscients de leurs propres préjugés personnels. En conséquence, tout membre d'un jury qui a des préjugés inconscients peut élever, à l'endroit de certaines candidates et de certains candidats, des obstacles aussi insurmontables que ceux que pourrait élever un autre membre ayant consciemment, à l'égard d'un groupe en particulier, de forts préjugés. Il incombe donc à ceux d'entre nous qui évaluent les qualités des candidates et des candidats d'être parfaitement conscients de leurs attitudes personnelles à l'égard de groupes qui leur sont étrangers et de prendre des dispositions pour réduire, voire contrôler, l'incidence de telles attitudes.

Prendre davantage conscience de soi et contrôler les préjugés

Il existe différents moyens de prendre conscience de ses propres préjugés. L'un d'entre eux consiste à se poser des questions telles que les suivantes :

- Y a-t-il des groupes à l'égard desquels j'éprouverais, en principe, une certaine réticence à inviter des membres chez moi ou à compter parmi mes amis?
- Quels sont les groupes que je perçois comme les plus différents de moi-même? En quoi ceux-ci me semblent-ils différents? En quoi ceci pourrait avoir une incidence sur mon évaluation de leurs qualités s'il s'agissait de candidates ou de candidats à un processus de sélection?
- Existe-t-il des groupes auxquels je préfère m'associer ou avec lesquels je préfère travailler, sur la simple base de traits comme la race, la religion ou la culture? (À l'occasion, des préjugés subtils peuvent sous-tendre des préférences fondées sur le simple fait de l'appartenance à un groupe. À titre d'exemple, on pourrait préférer travailler avec des femmes d'origine asiatique parce que l'on estime qu'elles ont une attitude moins assertive que les femmes de race blanche.)

Il est également possible de mieux percevoir les préjugés personnels en analysant ses réactions face à des questions revêtant un caractère culturel comme les mariages interraciaux, les politiques canadiennes en matière d'immigration, les questions relatives aux droits des peuples autochtones, à l'équité en matière d'emploi, etc. Le fait de contester la politique du gouvernement, voire les « points de vue généralement acquis » ne constitue pas une marque sûre de préjugé. Cependant, si vos conclusions vous portent à croire que vous pouvez avoir des attitudes susceptibles d'avoir une incidence sur la qualité de vos évaluations dans le cadre d'un processus de sélection, vous devriez vous demander quelles mesures vous pourriez envisager pour faire preuve de plus d'objectivité à l'égard des membres de certains groupes.

Il existe diverses façons d'atténuer les préjugés. Vous pouvez ainsi vous fier à vos propres réactions émotionnelles (positives et négatives) pour vous éveiller à la possibilité de l'intervention de valeurs subjectives et à l'existence d'autres interprétations. Vous pouvez également prendre acte et rechercher de l'information afin de contrecarrer les stéréotypes et les préjugés que vous éprouvez à l'égard d'autrui. Le fait d'assister, de votre propre chef, à un atelier ou à un séminaire sur la diversité ou de collaborer avec des représentants et représentantes d'autres races ou cultures à un objectif commun pourrait également vous offrir l'occasion d'identifier et de contrôler les partis pris que vous pouvez entretenir à l'égard d'autres groupes.

Pour obtenir de plus amples renseignements et ressources sur la diversité, prière de consulter la collection sur « la diversité » de la bibliothèque de la Commission de la fonction publique :

http://www.psc-cfp.gc.ca/library/diversity_collection_f.htm

Des ateliers et de la formation sur la diversité pourront être offerts périodiquement par votre organisation. De plus, certains syndicats (p. ex. Alliance de la fonction publique du Canada) offrent de l'information et des cours sur ce sujet :

<http://www.pfac.com/what/education/courses-f.shtml>

Suppression des obstacles à l'évaluation équitable des membres des minorités visibles

Introduction

Selon la *Loi sur l'équité en matière d'emploi*, l'expression « minorités visibles » se définit comme suit : « Font partie des minorités visibles les personnes, autres que les autochtones, qui ne sont pas de race blanche ou qui n'ont pas la peau blanche. » La *Loi sur l'équité en matière d'emploi* impose aux employeurs de déterminer et de supprimer les obstacles à l'emploi, d'instaurer des règles et usages positifs et de prendre des mesures raisonnables d'adaptation pour faire en sorte que la représentation des membres des minorités visibles au sein de leur effectif soit proportionnelle à leur disponibilité sur le marché du travail.

Malgré les obligations statutaires et réglementaires, les membres des minorités visibles continuent d'être sous-représentés au sein de la fonction publique fédérale. Ce fait a été souligné dans le rapport du Conseil du Trésor au Parlement intitulé *L'équité en emploi dans la fonction publique fédérale, 2000-2001*. Tel qu'indiqué dans ce document, bien que des progrès aient été enregistrés par rapport aux années antérieures, la population de membres des minorités visibles faisant partie de l'effectif de la fonction publique était de 6,1 %, un pourcentage bien en deçà de celui de la disponibilité sur le marché du travail qui est de 8,7 %.

Dans son plan d'action daté de mars 2000 intitulé *Faire place au changement dans la fonction publique fédérale*, le Groupe de travail sur la participation des membres des minorités visibles dans la fonction publique fédérale a formulé un certain nombre de recommandation pour corriger cette sous-représentation. Parmi les recommandations du plan d'action, dûment acceptées par le gouvernement, figurait l'établissement d'objectifs-repères. À titre d'exemple, on a fixé un objectif-repère de un sur cinq pour le recrutement externe des membres des minorités visibles (date cible 2003). Afin d'atteindre cet objectif-repère, on devra intervenir sur plusieurs niveaux. L'application des principes de l'évaluation équitable peut aller dans le sens de l'atteinte de cet objectif-repère en contribuant à faire en sorte que la compétence ainsi que les titres et qualités des membres des minorités visibles soient pleinement reconnus.

- ⇒ Pour obtenir de plus amples renseignements sur i) les groupes désignés comme faisant partie d'une minorité visible sur le *Formulaire de déclaration volontaire de l'employé* ainsi que sur ii) *Faire place au changement dans la fonction publique fédérale* et sur l'appui accordé par le gouvernement au plan d'action, faire place au changement, on se reportera au site Web de la Division de l'équité en emploi, Secrétariat du Conseil du Trésor :
http://www.tbs-sct.gc.ca/ee/index_f.asp

Application des principes en vue de la suppression des obstacles

Il importe de se rappeler que les principes de l'évaluation équitable s'appliquent quels que soient les antécédents culturels ou raciaux des membres des jurys, du personnel des ressources humaines, voire des candidates ou des candidats. Les principes ne sont pas synonymes de traitement particulier accordé à quelque groupe que ce soit. À l'inverse, l'application de ces principes vise plutôt à assurer l'évaluation équitable de *toutes* les candidates ainsi que de *tous* les candidats.

La section suivante présente un certain nombre d'exemples d'application pratique des principes en vue d'assurer la suppression des obstacles qui pourraient se poser dans l'évaluation des membres de minorités visibles. Les exemples ci-dessous sont donnés à titre d'illustration et non à titre définitif parce que les membres de minorités visibles diffèrent grandement, non seulement entre les groupes particuliers, mais aussi à l'intérieur de chaque groupe. En raison de cette diversité, les obstacles que pourront rencontrer les minorités visibles sont également variés.

Le problème illustré dans chaque exemple repose sur un incident réel ou sur un obstacle systémique que peut rencontrer un membre d'une minorité visible. On aura modifié certains détails ainsi que les noms et la conclusion afin de préserver l'anonymat et d'illustrer la manière dont les obstacles peuvent être supprimés.

Exemple du principe 1 : À l'étape de l'examen du travail à accomplir, tenir compte des diverses manières dont le travail peut être accompli

Shimen Ibrahim a posé sa candidature à un poste de directeur. Vers la fin de l'entrevue de sélection, Shimen souligne que, comme elle est de religion islamique, elle préférerait prendre le vendredi comme congé puisqu'il s'agit d'un jour saint. Elle note également que, là où elle travaille actuellement, une pièce a été réservée à la prière pour les musulmans et les musulmanes et elle se demande si l'on a prévu une telle pièce au sein de l'organisation.

Conscient de la diversité en milieu de travail et de la nécessité de prévoir des mesures d'adaptation, le jury avait préalablement réfléchi aux exigences de ce poste de directeur. Les membres du jury en étaient venus à la conclusion qu'une personne travaillant selon un horaire variable était apte à assumer les responsabilités de ce poste. Même si aucune salle de prière n'existait actuellement au sein de l'organisation, le jury avait entendu dire que d'autres organisations avaient réservé une salle aux employés afin qu'ils puissent y prier et afin de répondre également à d'autres besoins des membres des groupes désignés. Le jury répondit donc à Shimen que l'organisation privilégiait la diversité et ne ménageait aucun effort pour répondre aux besoins des employés et employées, en leur offrant un horaire variable. Le jury souligna que si la candidature de Shimen devait être retenue pour le poste, le gestionnaire discuterait avec elle des mesures d'adaptation dont elle estimait qu'elle aurait besoin, une fois qu'une offre d'emploi lui aurait été présentée.

Questions abordées dans le présent exemple :

- Reconnaissance de la nécessité de prévoir des mesures d'adaptation pour autant que celles-ci ne causent pas de préjudice injustifié.
- Reconnaissance du fait qu'il existe diverses façons d'accomplir le travail.

Exemple du principe 2 : S'assurer que toutes les qualités sont nécessaires pour effectuer le travail et qu'elles sont clairement définies et exemptes d'obstacles

Helen Roy était chargée de doter un poste clé qui exigeait d'effectuer des présentations informelles à des groupes hétéroclites. La titulaire précédente, Janet Yoshida, présentait des qualités d'orateur exceptionnelles et son éloquence lui permettait de « capter l'attention » de n'importe quel groupe. Helen estimait que si elle parvenait à trouver quelqu'un qui possédait une telle éloquence, ceci constituerait un véritable avantage puisque ces présentations revêtaient une importance cruciale pour atteindre les objectifs de l'organisation. Sans hésiter outre mesure, Helen entreprit de rédiger une description des habiletés pour la communication qu'elle recherchait auprès de la candidate ou du candidat dont les services seraient retenus : « bonnes habiletés en matière de présentation; est en mesure de formuler clairement ses idées; a recours à un style de communication énergique et enthousiaste; parvient à communiquer ses idées en faisant appel, le cas échéant, à l'humour ». Il s'agissait là des comportements sur lesquels elle souhaitait attirer l'attention du jury de sélection tout au long de l'entrevue et tout particulièrement durant la présentation informelle que chaque candidate et chaque candidat effectuerait devant le jury.

Croyant que l'agent de dotation pourrait l'aider à mieux préciser cette qualité, Helen lui fit parvenir son ébauche. Lorsqu'elle rencontra l'agent de dotation, plus tard, Helen se réjouit d'avoir sollicité son avis. En effet, selon lui, le comportement sur le plan des communications qui prévoyait que la candidate ou le candidat soit en mesure d'expliquer clairement ses idées était parfaitement compréhensible; à l'évidence, le titulaire du poste devait être en mesure de bien communiquer. Cependant, les deux autres comportements étaient définis de manière trop étroite, ce qui pouvait constituer un obstacle pour certaines personnes et certains groupes. Ainsi, si le fait d'être énergique et enthousiaste est associé à un style de communication efficace, il n'en reste pas moins que de nombreuses autres approches permettent d'obtenir l'impact souhaité. Par exemple, selon la nature de la situation et du groupe auquel on s'adresse, on peut envisager qu'une approche mesurée et réfléchie s'avère tout aussi captivante, sinon plus. Par ailleurs, diverses personnes et cultures ont des critères différents pour déterminer ce qui présente un caractère humoristique. L'agent de dotation suggéra de remplacer les deux derniers comportements par : « s'exprimer d'une manière qui parvient à soutenir l'attention de l'auditoire » (ce comportement plus largement défini permettant d'englober une multitude de styles de communication efficaces) et « adapter le contenu et le style de communication à l'auditoire » (ce comportement permettant de saisir l'exigence portant sur la capacité de s'exprimer de manière efficace, devant divers types d'auditoires).

Questions abordées dans le présent exemple :

- Manque de sensibilisation à ses propres hypothèses à caractère culturel.
- Consultation de personnes au fait de la diversité.
- Définition des qualités en termes assez vastes et inclusifs pour englober toutes les façons d'exécuter le travail efficacement.

Exemple du principe 3 : Choisir ou élaborer des instruments d'évaluation qui sont à la fois valides et fiables et qui accordent aux candidates et aux candidats la même possibilité de démontrer leurs qualités

Le jury de sélection s'interrogeait sur la méthode d'évaluation qu'il convenait de retenir pour juger de la qualité « résolution de problèmes ». Le jury a décidé de rejeter la possibilité d'évaluer la capacité des candidates et des candidats de résoudre les problèmes sur la stricte base d'une étude de leur curriculum vitae puisque les personnes concernées n'avaient pas été incitées à mettre l'accent sur un type ou l'autre de réalisation lorsqu'elles les avaient présentées. En conséquence, cette source d'information ne s'avérerait pas fiable. Le jury envisagea la possibilité de demander aux candidates et aux candidats de lui soumettre, dans le contexte d'une présentation, les principaux problèmes à caractère professionnel qu'ils avaient eu l'occasion de résoudre, le jury évaluant chacune des candidates et chacun des candidats au terme de cette présentation. Cependant, comme le souligna un membre du jury, certaines candidates et certains candidats provenant de milieux culturels particuliers se montrent généralement modestes lorsqu'il s'agit de faire état de leurs réalisations, cette méthode risquant donc de les desservir. Il aurait cependant été possible de surmonter cet inconvénient pour autant que le jury ait la possibilité, au terme de chaque présentation, de poser des questions de contrôle.

En s'appuyant sur cette idée, un membre du jury suggéra la méthode de l'étude de cas, dans le cadre de laquelle les candidates et les candidats se voient présenter une description écrite de situations problématiques caractéristiques du poste. Les candidates et les candidats se voient accorder le temps nécessaire pour analyser les descriptions et préparer un diagnostic écrit des problèmes et des approches qu'ils recommandent d'adopter pour y faire face. Par la suite, les candidates et candidats peuvent décrire leurs diagnostics ainsi que leurs suggestions de solutions au jury, après quoi celui-ci peut poser des questions de contrôle. Chaque candidate et chaque candidat a ainsi la possibilité de démontrer ses qualités, tant oralement que par écrit, et le jury peut ainsi s'assurer qu'il dispose de renseignements suffisants pour procéder à l'évaluation de chaque candidate et candidat.

Questions abordées dans le présent exemple :

- Utilisation de méthodes d'évaluation qui fournissent des renseignements fiables.
- Sensibilisation à l'égard des obstacles possibles propres aux méthodes d'évaluation.

Nota : L'exemple du principe 3 ci-dessus ne vise pas à sous-entendre que l'on ne peut avoir recours au curriculum vitae pour présélectionner des candidates et des candidats tout comme il ne vise pas à suggérer que le fait d'inviter les candidates et les candidats à faire part de leurs réalisations relève d'une méthode d'évaluation entachée de préjugé. Pour autant qu'elles soient convenablement exécutées, ces deux méthodes peuvent être valides, équitables et fiables. Par ailleurs, aucun instrument d'évaluation n'est idéal pour évaluer l'ensemble des qualités, dans tous les cas possibles. Chaque instrument d'évaluation présente des avantages et des inconvénients, selon le contexte particulier. Ainsi, à titre d'exemple, les entrevues dirigées peuvent être parfaitement valides, fiables et équitables. Cependant, elles présentent l'inconvénient d'être relativement coûteuses, dans certaines situations – on a par exemple rarement recours à une entrevue pour présélectionner des centaines de candidates et de candidats au début d'un processus de sélection. Le choix de ce qui s'avère être l'instrument d'évaluation approprié dépend d'une multitude de facteurs.

Exemple du principe 4 : Fournir aux candidates et aux candidats l'information dont ils ont besoin en ce qui concerne le processus d'évaluation

Manjit Kaur Dhaliwal s'était réjouie à la lecture, sur Internet, de l'avis mentionnant que l'on envisageait de pourvoir un poste dans son domaine de spécialisation. Elle décida de soumettre sa candidature. Manjit espérait que l'expérience qu'elle possédait lui permettrait, dans le cadre de ce processus de sélection, de s'en tirer mieux que la fois précédente où elle avait présenté sa candidature à un emploi dans la fonction publique. Lors de cette tentative antérieure, elle était parvenue à l'étape de l'entrevue, mais celle-ci ne s'était pas déroulée aussi bien qu'elle l'aurait souhaité. Manjit avait été confondue par la nature des questions que lui avait posées le jury au sujet de ses relations professionnelles avec d'autres employés et employées, de ses capacités en matière de résolution des problèmes, etc. Elle avait bien tenté, à quelques occasions, de mettre l'accent sur les diplômes universitaires qu'elle avait décrochés à l'extérieur du Canada et sur les multiples efforts qu'elle avait dû déployer pour parvenir à ces réalisations. Dans chacun des cas, le jury s'était intéressé à d'autres sujets. Elle s'était demandée pourquoi le jury semblait s'intéresser plus à des questions accessoires qu'à ses principales qualités, c'est-à-dire ses diplômes spécialisés.

Quelques semaines après avoir soumis sa candidature en vue de ce poste, Manjit reçut un appel du bureau des ressources humaines afin de fixer une entrevue pour le poste. Après avoir fixé la date de l'entrevue et lui avoir dit que celle-ci durerait une heure, le représentant de la dotation demanda à Manjit si elle avait des questions sur le processus. Elle profita de l'occasion qui lui était offerte pour lui faire part de son expérience antérieure en matière d'entrevue et lui demander si elle pouvait s'attendre à ce que ce jury pose des questions sur ses diplômes universitaires et sa formation scolaire. Le représentant de la dotation se rappela alors que dans certaines cultures, les employeurs insistent considérablement sur la formation scolaire. Il lui souligna les qualités requises que le jury tenterait d'évaluer lors de l'entrevue et lui indiqua en quoi celles-ci étaient reliées à l'information qui figurait dans l'énoncé de qualités du poste. Il profita également de cette occasion pour décrire le caractère général des processus de sélection de la fonction publique ainsi que pour souligner l'importance que revêtait la lecture de l'énoncé de qualités dans n'importe quel processus de sélection. Manjit fut reconnaissante d'obtenir cette information et le représentant de la dotation se fit la remarque que dans l'avenir, lorsqu'il fixerait un rendez-vous pour une entrevue, il veillerait à fournir aux candidates et aux candidats des renseignements sur les qualités qui feraient l'objet d'une évaluation dans le cadre de ladite entrevue.

Question abordée dans le présent exemple :

- Fournir de l'information afin d'atténuer les lacunes préexistantes de familiarité de la candidate ou du candidat avec le processus d'évaluation et de sélection

Exemple du principe 5 : Recueillir l'information relative à l'évaluation d'une manière qui accorde à toutes les candidates ainsi qu'à tous les candidats une même possibilité de démontrer pleinement leurs qualités

Lorsque le candidat, Ken Roberts, pénétra dans la pièce, les membres du jury furent quelque peu surpris. À la lecture du nom du candidat, il s'attendait à ce que celui-ci soit de race blanche. Cependant, M. Roberts ne semblait pas être de race blanche. Certains membres du jury estimaient qu'il pouvait être d'origine asiatique tandis que d'autres croyaient qu'il provenait sans doute du Moyen-Orient ou qu'il était d'origine mixte. Sachant que la culture a une incidence sur le comportement personnel, ils entretenaient désormais certains doutes quant au comportement que pourrait avoir M. Roberts dans le cadre de l'entrevue. Par ailleurs, certains membres du jury se demandaient maintenant quel comportement ils devaient adopter à l'égard de M. Roberts. Devaient-ils le saluer d'une manière particulière pour qu'il se sente le bienvenu? Devaient-ils poser d'autres gestes ou éviter d'en poser certains pour aider M. Roberts à se sentir à l'aise? S'inspirant du comportement du président, les membres serrèrent la main de M. Roberts et l'accueillirent chaleureusement.

Dès le début de l'entrevue, les membres du jury remarquèrent que le candidat répondait aux questions avec confiance et de manière suffisamment détaillée, sans qu'il soit nécessaire de lui poser des questions d'approfondissement. Certains membres du jury estimaient qu'il réfléchissait un peu trop longtemps avant de répondre aux questions. Ces membres se demandaient comment ils devaient interpréter un tel comportement. Le silence les rendait mal à l'aise. Au fil de l'entrevue, ils continuèrent de permettre à M. Roberts de prendre le temps nécessaire pour rassembler ses pensées avant de répondre et celui-ci continua de répondre de manière parfaitement complète. Pour leur part, les membres du jury qui entretenaient au départ certains doutes quant au comportement qu'ils devaient adopter commencèrent à se sentir plus à l'aise. Ils se rappelèrent qu'il est parfois trompeur de poser des hypothèses quant à la culture d'une personne en s'appuyant sur son nom, son apparence physique ou son accent. Ils se rappelèrent également qu'il est impossible de connaître chacune des cultures et des sous-cultures et qu'il n'existe aucune « recette » précisant le comportement qu'il convient d'adopter à l'égard de chaque membre d'un groupe particulier. En restant eux-mêmes, en manifestant du respect à l'égard de chaque candidate et de chaque candidat et en tenant compte des différences sur le plan des styles de communication, les membres du jury ont pu offrir aux candidates et aux candidats la même possibilité de démontrer leurs qualités.

Questions abordées dans le présent exemple :

- Tenter d'associer à une catégorie et d'émettre des hypothèses sur une personne, sur la base de caractéristiques visibles.
- Adapter son comportement à la candidate ou au candidat tout en demeurant soi-même et en faisant preuve de respect.

Exemple du principe 6 : Évaluer les qualités des candidates et des candidats sur la base de critères d'évaluation d'ordre professionnel, en évitant toute source de préjugé potentiel

Karen Moran est une gestionnaire d'une très grande efficacité et qui travaille fort. Elle est donc passée rapidement de son poste d'entrée à son poste actuel, et elle fait fréquemment partie de jurys de sélection.

Un jour, alors qu'elle examinait les évaluations de candidates et de candidats avec d'autres membres du jury, elle constata qu'il y avait fréquemment une différence entre son évaluation et celle de ses collègues. Lorsque des candidates ou des candidats de race noire fournissaient un piètre rendement, la note de Karen était moins élevée que celle des autres membres du jury. Par contre, lorsque les candidats et candidates de race noire fournissaient un bon rendement, la note de Karen était la même que les autres. Elle commença à s'interroger sur cette question. « Les autres évaluateurs sont-ils trop généreux et mon évaluation est-elle fondée ou se peut-il qu'ils soient justes et que je me montre trop sévère? »

Elle décida de consacrer quelques moments à s'interroger, seule : « Je suis moi-même noire. Je privilégie le travail et la compétence et je n'apprécie pas que quiconque puisse croire que je suis parvenue à atteindre la situation qui est la mienne grâce à un programme particulier plutôt que grâce à mes compétences. Il se pourrait donc que lorsque je rencontre des candidates ou des candidats de race noire, je m'attends à ce que leur comportement soit analogue au mien et que je me montre trop exigeante. Peut-être ai-je, à leur égard, des normes différentes et injustes? Se pourrait-il que mon propre jugement soit influencé par la couleur de la peau, alors même que j'ai passé ma vie à me battre contre le racisme? » Alors Karen a commencé à se demander comment elle pourrait vérifier cela et, si elle concluait qu'elle *appliquait* une norme différente, comment elle s'y prendrait pour contrôler ce comportement. Elle élaborait la stratégie suivante : chaque fois que j'évaluerai des candidates ou des candidats de race noire, je me poserai les questions suivantes : « Qu'en serait-il si cette personne était d'une autre race? Mon évaluation serait-elle la même? » À moins que la réponse ne soit : « Oui, mon évaluation serait la même », il se peut que mon évaluation ne soit pas objective. Si tel était le cas, il conviendrait de reprendre l'évaluation sur la stricte base des critères d'ordre professionnel.

Questions abordées dans le présent exemple :

- Se pencher sur les considérations d'ordre racial compromettant l'évaluation précise des candidats et candidates.
- Se poser des questions de mise en situation pour accroître la précision de l'évaluation.
- Insister sur les qualités d'ordre professionnel.

Suppression des obstacles à l'évaluation équitable des peuples autochtones

Introduction

Pour la *Loi sur l'équité en matière d'emploi*, le terme « Autochtone » se définit comme suit : « Les Indiens, les Inuits et les Métis ». Le *Formulaire de déclaration volontaire de l'employé* du Conseil du Trésor retient la définition suivante :

« Un Autochtone est une personne faisant partie du groupe des Indiens de l'Amérique du Nord ou d'une Première nation, ou qui est Métis ou Inuit. Les termes "indiens de l'Amérique du Nord" et "Première nation" signifient les Indiens inscrits, les Indiens non inscrits et les Indiens couverts par traités. »

La *Loi sur l'équité en matière d'emploi* impose aux employeurs de déterminer et de supprimer les obstacles à l'emploi, d'instaurer des règles et usages positifs et de prendre des mesures raisonnables d'adaptation pour faire en sorte que la représentation des peuples autochtones au sein de leur effectif soit proportionnelle à leur disponibilité sur le marché du travail.

Si l'on examine l'ensemble de la fonction publique fédérale, la représentation des peuples autochtones correspond à leur disponibilité sur le marché du travail (voir le rapport annuel du Secrétariat du Conseil du Trésor intitulé *L'équité en emploi dans la fonction publique fédérale 2000-2001*). Parce qu'ils aident à faire en sorte que la compétence et les qualités des peuples autochtones soient pleinement reconnues, les principes pour une évaluation équitable peuvent contribuer à la fois à assurer la représentation des peuples autochtones et à supprimer les obstacles à leur avancement.

⇒ Il est possible de consulter les rapports annuels sur la représentation des membres des groupes désignés visés par l'équité en emploi sur le site Web de la Division de l'équité en emploi du Secrétariat du Conseil du Trésor à l'adresse : http://www.tbs-sct.gc.ca/ee/index_f.asp

Application des principes en vue de la suppression des obstacles

Il importe de se rappeler que les principes de l'évaluation équitable s'appliquent quels que soient les antécédents culturels ou raciaux des membres des jurys, du personnel des ressources humaines, voire des candidates ou des candidats. Les principes ne sont pas synonymes de traitement particulier accordé à quelque groupe que ce soit. À l'inverse, l'application de ces principes vise plutôt à assurer l'évaluation équitable de *toutes* les candidates ainsi que de *tous* les candidats.

La section suivante présente un certain nombre d'exemples d'application pratique des principes en vue de supprimer les obstacles qui pourraient se poser dans l'évaluation des peuples autochtones. Les exemples ci-dessous sont donnés à titre d'illustration et non à titre définitif parce que les peuples autochtones diffèrent grandement, non seulement entre les groupes particuliers, mais aussi à l'intérieur de chaque groupe. En raison de cette diversité, les obstacles que pourront rencontrer les peuples autochtones sont également variés.

Le problème illustré dans chaque exemple repose sur un incident réel ou sur un obstacle systémique que peut rencontrer un ou une Autochtone. On aura modifié certains détails ainsi que les noms et la conclusion afin de préserver l'anonymat et d'illustrer la manière dont les obstacles peuvent être supprimés.

Exemple du principe 1 : À l'étape de l'examen du travail à accomplir, tenir compte des diverses manières dont le travail peut être accompli

Mary Malcolm, une Métis possédant 12 ans d'expérience à titre d'administratrice de bureau pour le compte d'une importante société pétrolière, a décidé de soumettre sa candidature à un poste à la fonction publique fédérale qui lui offrirait de nouvelles possibilités et de nouveaux défis. Mary ne réside qu'à huit kilomètres de son lieu de travail actuel. Par ailleurs, sa famille élargie constitue son principal soutien, ce qui lui permet, comme mère célibataire, de conserver son poste relativement stressant mais bien rémunéré. Si sa candidature au nouveau poste devait être retenue, elle devrait aller s'installer au sein d'une nouvelle communauté.

Lors de son entrevue, Mary s'est renseignée sur la possibilité d'avoir une semaine de travail comprimée ainsi que sur la disponibilité d'un service de garderie. Les membres du jury n'avaient pas préalablement réfléchi à la possibilité de prévoir, pour ce poste, un horaire flexible mais ils répondirent à Mary que si elle se voyait offrir le poste, le ou la gestionnaire discuterait avec elle des mesures d'adaptation qui s'imposeraient. Quant au service de garderie, on lui souligna que bien qu'aucun service de cette nature ne soit disponible dans l'immeuble, on en retrouvait à proximité et que le personnel des ressources humaines pourrait la mettre en contact avec une organisation qui fournit des renseignements sur les garderies locales. Dans le cadre de ses discussions ultérieures, le jury de sélection décida de retenir la candidature de Mary. L'examen mené par le gestionnaire quant aux responsabilités du poste permit de déterminer qu'un horaire flexible était envisageable.

Questions abordées dans le présent exemple :

- Reconnaissance de la nécessité de prévoir des mesures d'adaptation pour autant que celles-ci ne causent pas de préjudice injustifié.
- Reconnaissance du fait qu'il existe diverses façons d'accomplir le travail.

Exemple du principe 2 : S’assurer que toutes les qualités sont nécessaires pour effectuer le travail et qu’elles sont clairement définies et exemptes d’obstacles

Jules Mukula se préparait à doter un poste de cadre intermédiaire vacant. Il incomberait au ou à la titulaire de fournir des services à la population, par le biais d’un important personnel administratif. Dans le cadre de l’examen des responsabilités du poste et des qualités requises, Jules entreprit d’analyser la description du poste. Il examina également l’énoncé de qualités auquel on avait eu recours lorsque le poste avait été doté trois ans plus tôt. Jules remarqua que son prédécesseur avait précisé qu’il fallait posséder un diplôme universitaire en administration des affaires. Jules s’interrogea sur cette exigence.

Le travail nécessitait *bel et bien* une excellente compréhension de l’administration des affaires; le fait d’exiger un tel diplôme permettait d’éliminer des candidates et des candidats moins qualifiés. Cependant, en poussant sa réflexion, Jules constata qu’il existait d’autres moyens d’acquérir une bonne connaissance de l’administration des affaires. Ainsi, par exemple, il était possible d’acquérir de telles connaissances en suivant d’autres types de programmes de formation et en accumulant une expérience pratique. En fait, selon Jules, l’expérience pratique pouvait, dans certains cas, se révéler une « meilleure école ». Jules réfléchit également à l’ensemble des candidates et des candidats au poste, y compris au groupe appréciable des peuples autochtones. En se fondant sur les rapports qu’il avait eus avec la communauté, Jules savait qu’un certain nombre d’entre eux possédaient un grade universitaire tandis que d’autres avaient suivi des cours universitaires portant sur la gestion des bandes et qu’ils avaient également de l’expérience dans des entreprises du secteur privé et des organisations autochtones. Le fait d’exiger un diplôme universitaire pouvait avoir pour conséquence d’exclure d’excellentes candidates et d’excellents candidats qui possédaient, du point de vue de Jules, l’équivalent d’un diplôme universitaire en administration des affaires. Fort de ces réflexions, il décida de préciser ce qui suit : « Un diplôme universitaire en administration des affaires ou une combinaison acceptable d’études, de formation et (ou) d’expérience ».

Question abordée dans le présent exemple :

- Établir les qualités nécessaires pour effectuer le travail de façon à inclure la plus grande diversité possible de postulantes et de postulants qualifiés.

Nota : *Les Normes de sélection et d’évaluation* prévoient des solutions de rechange aux diplômes universitaires pour les postes qui ne relèvent pas de la catégorie Scientifique et professionnelle. Pour obtenir de plus amples renseignements sur une alternative à la formation postsecondaire et aux diplômes universitaires, on se reportera aux *Normes*.

Exemple du principe 3 : Choisir ou élaborer des instruments d’évaluation qui sont à la fois valides et fiables et qui accordent aux candidates et aux candidats la même possibilité de démontrer leurs qualités

Yvon Gagnon, consultant en ressources humaines, se préparait à recommander des options pour l’évaluation de la qualité « Souci du service à la clientèle » pour un poste d’agent ou agente de programme. Outre de multiples contacts avec la population, ce poste nécessitait des rapports occasionnels avec des clients qui pouvaient, à l’occasion, se montrer particulièrement insistants quant à leur insatisfaction à l’égard des services fournis. Yvon avait tout d’abord cru que la

méthode du jeu de rôles pourrait s'avérer appropriée. Ainsi, à titre d'exemple, un membre du jury de sélection pourrait assumer le rôle de client mécontent se montrant particulièrement agressif. Le jury aurait ainsi la possibilité de constater quelles candidates et quels candidats perdraient leurs moyens et lesquels parviendraient à répondre avec succès aux préoccupations de la clientèle.

En réfléchissant plus avant à l'élaboration d'un guide d'évaluation du jeu de rôles, la première idée d'Yvon fut que le comportement approprié que devrait adopter la candidate ou le candidat serait de traiter avec professionnalisme et assurance avec la « clientèle ». Toutefois, Yvon s'est ensuite rappelé que certains candidates et candidats provenant de milieux culturels différents, par exemple les peuples autochtones, réagissent à la confrontation d'une multitude de façons tout aussi efficaces. Yvon a compris que le guide d'évaluation devrait tenir compte d'une gamme de façons efficaces de traiter avec la « clientèle ».

Question abordée dans le présent exemple :

- Reconnaissance du fait qu'une gamme de comportements peuvent produire des résultats efficaces.

Exemple du principe 4 : Fournir aux candidates et aux candidats l'information dont ils ont besoin en ce qui concerne le processus d'évaluation

Pour doter un poste vacant, un organisme fédéral décida de rechercher des candidates et des candidats autochtones de partout au pays, plutôt que de limiter ses recherches à la seule ville importante dans laquelle il se situait. En conséquence, cet organisme fit paraître des annonces dans les journaux autochtones et eut recours à une multitude d'autres moyens pour attirer des candidates et des candidats autochtones.

Les responsables du recrutement se dirent que, en dehors des grandes villes, il se pouvait que les postulantes et les postulants autochtones soient, en moyenne, moins familiers avec les processus de sélection et d'évaluation du gouvernement fédéral que ceux qui vivaient dans des centres importants où le gouvernement fédéral était fortement présent. Ils décidèrent donc de fournir à toutes les postulantes et à tous les postulants une trousse d'information décrivant brièvement le processus de sélection et d'évaluation. La trousse donnait des renseignements comme : le type d'instruments d'évaluation (p. ex. examen à choix multiples, entrevue); les qualités mesurées par chacun des instruments; des détails sur l'administration (p. ex. durée, examen de groupe ou individuel); et des précisions sur ce à quoi serviraient les résultats de l'évaluation (p. ex. si on accorderait à certains résultats une plus grande importance qu'à d'autres). Comme l'un des instruments d'évaluation était un examen du Centre de psychologie du personnel de la Commission de la fonction publique, la trousse comprenait un feuillet d'information sur l'examen de la CFP qui donnait des exemples de questions et réponses. Suivant la procédure habituelle, l'organisme a également fourni aux postulantes et aux postulants un numéro de téléphone pour obtenir de plus amples renseignements.

Question abordée dans le présent exemple :

- Fournir de l'information afin d'atténuer les lacunes préexistantes de familiarité de la candidate ou du candidat avec le processus d'évaluation et de sélection.

Exemple du principe 5 : Recueillir l'information relative à l'évaluation d'une manière qui accorde à toutes les candidates ainsi qu'à tous les candidats une même possibilité de démontrer pleinement leurs qualités

Al Fox avait passé la majeure partie de son existence à vivre et à travailler avec des peuples autochtones. Il avait acquis une réputation de travailleur compétent et de bonne réputation grâce à l'expérience acquise dans le cadre de nombreux contrats gouvernementaux de courte durée et travaux saisonniers à multiples industries. Al soumit sa candidature à un poste vacant à la fonction publique fédérale et on lui fit passer une entrevue. Bien qu'il ne se soit jamais soumis à un processus d'entrevue si long et officiel, il estimait que l'entrevue s'était bien déroulée.

Lors de leurs discussions menées suite à l'entrevue, les membres du jury de sélection estimèrent cependant que Al ne présentait pas les qualités requises pour le poste. Ils exprimèrent des réserves au sujet du degré de confiance en soi et de la sincérité de Al en se fondant sur le fait qu'il avait omis de maintenir un contact visuel avec eux, qu'il avait hésité à donner des détails sur les solutions qu'il proposait aux problèmes pratiques présentés par le jury, et qu'il était réticent à décrire ses propres réussites personnelles en milieu de travail. Les membres étaient également préoccupés par le fait que Al n'avait pas conservé de poste permanent à long terme; aux dires de l'un des membres du jury, ce type d'expérience professionnelle était synonyme d'instabilité et de manque de fiabilité.

Quelques mois plus tard, alors qu'une des membres du jury assistait à un atelier sur le thème de la diversité, elle apprit que, dans la culture autochtone traditionnelle, un contact visuel limité peut être synonyme de respect pour les décideurs et les personnes en autorité, qu'on ne met pas l'accent sur ses réalisations personnelles et que, dans des contextes officiels ou semi-officiels, comme dans le cadre d'une entrevue, les réponses fournies peuvent être brèves et comporter peu ou pas de détails. En outre, les antécédents professionnels de certaines candidates et de certains candidats autochtones qui peuvent sembler « fragmentés » résultent en fait d'une disponibilité de travail limitée et des dispositions contractuelles avec le gouvernement, par exemple un financement limité, plutôt que de mauvaises habitudes de travail. Par conséquent, les membres des jurys devraient ne pas tenir compte du contact visuel, poser des questions d'approfondissement pendant l'entrevue et (ou) procéder à une vérification des références en évitant de sauter à des conclusions quant aux antécédents professionnels.

Questions abordées dans le présent exemple :

- Manque de sensibilisation à ses propres hypothèses culturelles.
- Non-reconnaissance de l'influence de la culture sur la communication.
- Manque de sensibilisation à la nécessité d'adapter les méthodes de collecte d'information et non-considération d'autres sources d'information.

Exemple du principe 6 : Évaluer les qualités des candidates et des candidats sur la base de critères d'évaluation d'ordre professionnel, en évitant toute source de préjugé potentiel

En sortant de la pièce où ils se trouvaient pour une brève pause, au terme d'une entrevue, les membres du jury de sélection remarquèrent que leur dernier candidat du jour, John Ermineskin, était assis dans la salle d'attente. En se retrouvant, après la pause, un membre du jury fit la remarque suivante à ses collègues : « Je suppose que nous allons mener cette dernière entrevue relativement rondement. M. Ermineskin ne semble pas trop intéressé au poste. » Lorsqu'il a été invité à préciser sur quoi se fondait sa déclaration, il répondit : « Regardez les vêtements qu'il porte. Une personne qui se présente à une entrevue portant une casquette de baseball, des jeans ainsi que des souliers de sport ne peut véritablement souhaiter obtenir l'emploi. Il s'agit d'un manque manifeste de respect. Et n'allez pas me dire que la culture a quelque chose à y faire puisque notre candidat précédent était également autochtone mais lui, au moins, était bien vêtu et portait un complet et une cravate. »

Les autres membres du jury manifestèrent leur désaccord notant que le fait de porter un veston et une cravate à une entrevue ne signifie pas nécessairement que la personne s'intéresse sérieusement à l'emploi. Ils ont fait remarquer que chaque culture peut avoir sa propre idée de ce qu'elle juge être une tenue appropriée pour une entrevue et que même les personnes provenant d'un même milieu culturel peuvent avoir une opinion différente à ce sujet. Plus important encore, ils ont noté que les vêtements que porte une candidate ou un candidat à l'entrevue n'ont aucune importance puisque le jury doit évaluer les qualités et non les choix vestimentaires. Comme l'a fait remarquer l'un des membres du jury : « M. Ermineskin pourrait figurer parmi les candidats les plus qualifiés ou les moins qualifiés; nous ne pourrions porter de jugement à cet égard qu'une fois que nous l'aurons interviewé. »

Questions abordées dans le présent exemple :

- Être sensibilisé à ses propres hypothèses culturelles.
- Être sensibilisé aux différences individuelles au sein d'un groupe culturel donné.
- Évaluation des candidates et des candidats, basée sur des facteurs liés au travail.

Partie VI

Résumé

L'évaluation équitable dans un milieu de travail diversifié repose sur des fondements législatifs solides qui reconnaissent le droit à l'égalité au Canada. Les six principes d'une évaluation équitable décrits dans le présent document fournissent aux gestionnaires et au personnel des ressources humaines l'orientation nécessaire pour faire les choix et prendre les décisions qui s'imposent lors des processus de sélection.

- Principe 1 : À l'étape de l'examen du travail à accomplir, tenir compte des diverses manières dont le travail peut être accompli
- Principe 2 : S'assurer que toutes les qualités sont nécessaires pour effectuer le travail et qu'elles sont clairement définies et exemptes d'obstacles
- Principe 3 : Choisir ou élaborer des instruments d'évaluation qui sont à la fois valides et fiables et qui accordent aux candidates et aux candidats la même possibilité de démontrer leurs qualités
- Principe 4 : Fournir aux candidates et aux candidats l'information dont ils ont besoin en ce qui concerne le processus d'évaluation
- Principe 5 : Recueillir l'information relative à l'évaluation d'une manière qui accorde à toutes les candidates ainsi qu'à tous les candidats une même possibilité de démontrer pleinement leurs qualités
- Principe 6 : Évaluer les qualités des candidates et des candidats sur la base de critères d'évaluation d'ordre professionnel, en évitant toute source de préjugé potentiel

Bien que ces six principes d'évaluation équitable soient explicites, les mettre en pratique peut présenter certaines difficultés parce que les gens sont confrontés à des préjugés d'ordre personnel et culturel. L'une des façons de contrôler les préjugés à l'étape de l'évaluation et d'appliquer pleinement les principes susmentionnés consiste à sensibiliser les gens à la nature et à la source de ces préjugés. La section III du présent document fournit des renseignements importants à cet égard.

Enfin, chaque processus de sélection est unique et offre de nouvelles occasions d'apprendre de son expérience en mettant ces principes en application. Une application rigoureuse de ces principes contribuera à s'assurer que la fonction publique est formée de personnes qualifiées pour faire leur travail et qu'elle est représentative de la diversité canadienne.

Annexe A :

Renseignements supplémentaires sur le cadre juridique

Les lois canadiennes reconnaissent clairement l'égalité des personnes, interdisent toute discrimination pour une gamme de motifs, et imposent de relever et de supprimer les obstacles à l'emploi et de fournir des mesures d'adaptation aux personnes faisant partie des quatre groupes désignés aux fins de l'équité en emploi. La présente annexe fournit de plus amples renseignements sur les fondements législatifs en vue d'une évaluation juste dans un milieu de travail diversifié.

1. *Charte canadienne des droits et libertés (1982)*¹

La *Charte canadienne des droits et libertés* prévoit les droits à l'égalité suivants :

(1) La loi ne fait acception de personne et s'applique également à tous, et tous ont droit à la même protection et aux mêmes bénéfices de la loi, indépendamment de toute discrimination, notamment des discriminations fondées sur la race, l'origine nationale ou ethnique, la couleur, la religion, le sexe, l'âge ou les déficiences mentales ou physiques.

(2) Le paragraphe (1) n'a pas pour effet d'interdire les lois, programmes ou activités destinés à améliorer la situation d'individus ou de groupes défavorisés, notamment du fait de leur race, de leur origine nationale ou ethnique, de leur couleur, de leur religion, de leur sexe, de leur âge ou de leurs déficiences mentales ou physiques. (Paragraphe 15 (1), (2))

En outre, l'article 27 prévoit ce qui suit : « Toute interprétation de la présente charte doit concorder avec l'objectif de promouvoir le maintien et la valorisation du patrimoine multiculturel des Canadiens »

⇒ Vous pouvez consulter la *Charte* et les lois dont nous traitons ci-dessous dans le site Web du ministère de la Justice :

<http://lois.justice.gc.ca/fr/index.html>

2. *Loi sur les langues officielles (1988)*

L'un des objets de la *Loi sur les langues officielles* est d'assurer, à l'égard du français et de l'anglais, leur égalité de statut et l'égalité des droits et privilèges quant à leur usage dans les institutions fédérales. En conséquence, l'alinéa 39 (1)a) de la Loi prévoit ce qui suit : « Le gouvernement fédéral s'engage à veiller à ce que les Canadiens d'expression française et d'expression anglaise, sans distinction d'origine ethnique ni égard à la première langue apprise, aient des chances égales d'emploi et d'avancement dans les institutions fédérales. »

¹ Les dispositions de la Charte en matière d'égalité sont entrées en vigueur en 1985.

3. *Loi sur le multiculturalisme canadien (1988)*

La *Loi sur le multiculturalisme canadien* est une « loi sur le maintien et la valorisation du multiculturalisme au Canada ». Tout en confirmant les droits constitutionnels des peuples autochtones et le statut des deux langues officielles du Canada, l'alinéa 3(1)a) de la Loi précise que la politique du gouvernement fédéral en matière de multiculturalisme consiste à « reconnaître le fait que le multiculturalisme reflète la diversité culturelle et raciale de la société canadienne et se traduit par la liberté, pour tous ses membres, de maintenir, de valoriser et de partager leur patrimoine culturel, ainsi qu'à sensibiliser la population à ce fait. » En outre, le gouvernement fédéral s'engage à une politique prévoyant l'élimination de tout obstacle à une participation entière et équitable des individus et des collectivités de toutes origines au façonnement de tous les secteurs de la société canadienne (alinéa 3(1)c)), et à faire en sorte que la Loi s'applique également et procure à tous la même protection, tout « en faisant cas des particularités de chacun » (alinéa 3(1)e)).

La *Loi sur le multiculturalisme canadien* prévoit que cette politique impose aux institutions fédérales l'obligation de « faire en sorte que les Canadiens de toutes origines aient des chances égales d'emploi et d'avancement » (alinéa 3 (2)a)).

4. *Loi sur l'équité en matière d'emploi (1995)*

L'objet de la *Loi sur l'équité en matière d'emploi* est : « [...] de réaliser l'égalité en milieu de travail de façon que nul ne se voie refuser d'avantages ou de chances en matière d'emploi pour des motifs étrangers à sa compétence et, à cette fin, de corriger les désavantages subis, dans le domaine de l'emploi, par les femmes, les Autochtones, les personnes handicapées et les personnes qui font partie des minorités visibles, conformément au principe selon lequel l'équité en matière d'emploi requiert, outre un traitement identique des personnes, des mesures spéciales et des aménagements adaptés aux différences. » (Article 2)

La *Loi sur l'équité en matière d'emploi* impose aux employeurs de déterminer et de supprimer les obstacles à la carrière des membres des quatre groupes désignés, d'instaurer des règles et des usages positifs ainsi que de prendre des mesures raisonnables d'adaptation pour que le nombre de membres de ces groupes dans chaque catégorie professionnelle de son effectif reflète leur représentation au sein de la population apte au travail. (Article 5)

5. *Loi canadienne sur les droits de la personne (1998)*

L'objet de la *Loi canadienne sur les droits de la personne* est : « [...] de compléter la législation canadienne en donnant effet [...] au principe suivant : le droit de tous les individus, dans la mesure compatible avec leurs devoirs et obligations au sein de la société, à l'égalité des chances d'épanouissement et à la prise de mesures visant à la satisfaction de leurs besoins, indépendamment des considérations fondées sur la race, l'origine nationale ou ethnique, la couleur, la religion, l'âge, le sexe, l'orientation sexuelle, l'état matrimonial, la situation de famille, la déficience ou l'état de personne graciée. » (Article 2)

Ainsi que le prévoit son objet, la *Loi canadienne sur les droits de la personne* insiste sur l'obligation de prévoir des aménagements, ou sur l'« obligation d'apporter des mesures d'adaptation ».

La *Loi* prévoit une exception à la constatation selon laquelle une pratique constitue un acte discriminatoire pour autant qu'elle découle d'une « exigence professionnelle justifiée » (EPJ) (alinéa

15(1)a)). Cependant, pour qu'une pratique soit considérée être fondée sur une EPJ, « il doit être déterminé que les mesures destinées à répondre aux besoins d'une personne ou d'une catégorie de personnes visées constitueraient une contrainte excessive en matière de coûts, de santé et de sécurité » (paragraphe 15(2)).

Les arrêts de la Cour suprême ont précisé les obligations qui s'imposent à un employeur lorsqu'il s'agit de prévoir des mesures d'adaptation. L'arrêt *Meiorin*² établit des critères qui permettent de déterminer si une norme en matière d'emploi représente une EPJ (laquelle constitue une exception à une constatation de discrimination et s'avère donc admissible). L'employeur doit être en mesure de démontrer : 1) qu'il a adopté la norme dans un but rationnellement lié à l'exécution du travail en cause; 2) qu'il l'a adoptée en croyant sincèrement (« de bonne foi ») qu'elle était nécessaire pour réaliser ce but; et 3) que la norme est raisonnablement nécessaire pour réaliser le but pour lequel elle a été adoptée. L'employeur doit démontrer que la norme n'est pas excessive et que la mesure d'adaptation se traduirait par une contrainte excessive en matière de santé, de sécurité et de coûts. Si la norme discriminatoire respecte ces trois critères, on considère qu'elle représente une exigence professionnelle justifiée et elle peut être maintenue. Il importe de souligner que le terme « norme » utilisé dans le contexte de l'arrêt *Meiorin* comprend les titres et qualités définis dans les énoncés de qualités.

⇒ Pour obtenir de plus amples renseignements sur les exigences professionnelles justifiées et sur l'obligation d'apporter des mesures d'adaptation, on consultera le site Web de la Commission canadienne des droits de la personne :
<http://www.chrc-ccdp.ca/publications/index.asp?l=f>

6. *Loi sur l'emploi dans la fonction publique (1993)*³

La *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* (LEFP) régit l'emploi dans la fonction publique du Canada. Une des pierres angulaires de la LEFP est le principe du mérite; c'est-à-dire que dans les organisations fédérales assujetties à la LEFP, les gens doivent être nommés à des postes en fonction de leurs compétences. Un des résultats attendus de l'application du principe du mérite est une main-d'œuvre fédérale à la fois compétente, non partisane et représentative de la population canadienne.

Le paragraphe 10(1) de la LEFP prévoit ce qui suit : « les nominations internes ou externes à des postes de la fonction publique se font sur la base d'une sélection fondée sur le mérite ». Il s'agit du « mérite relatif », ce qui signifie que la personne nommée doit être celle qui est la mieux qualifiée parmi celles qui ont participé à un processus de sélection.

La LEFP fait également référence au « mérite individuel ». En vertu du principe du « mérite individuel », l'évaluation des candidats et des candidates est « fondée sur des normes de compétences fixées [...] plutôt que sur un examen comparatif des candidats » (paragraphe 10(2)). Le principe du « mérite individuel » ne s'applique que dans les circonstances déterminées par le *Règlement sur l'emploi dans la fonction publique*.

² *Colombie-Britannique c. British Columbia Government and Service Employees' Union (BCGSEU)* (septembre 1999), appelé « *Meiorin* ».

³ Le projet de loi C-25, *Loi sur la modernisation de la fonction publique*, a été déposé devant le Parlement le 6 février 2003. Une fois adoptée, cette loi remplacera, entre autres, la LEFP actuelle.

Que l'on applique le principe du mérite relatif ou du mérite individuel, ce sont les processus qui évaluent précisément les qualités des divers candidats et des candidates qui respectent le mieux le principe du mérite.

La LEFP prévoit également que l'évaluation de toute qualification, hormis celle qui concerne la langue, se tient « en français ou en anglais, ou dans les deux langues, au choix du candidat » (paragraphe 16(2)).

7. Normes de sélection et d'évaluation (2001)

Selon la LEFP actuelle, il incombe à la Commission de la fonction publique de fixer les normes qui régissent la sélection et l'évaluation des candidates et des candidats.⁴ Le paragraphe 12(3) de la LEFP interdit, dans la formulation ou l'application des normes, toute distinction fondée sur la race, l'origine nationale ou ethnique, la couleur, la religion, l'âge, le sexe, l'état matrimonial, la situation de famille, la déficience ou l'état de personne graciée.

Dans les *Normes de sélection et d'évaluation*, la Commission de la fonction publique décrit quatre normes génériques qui s'appliquent à la sélection et à l'évaluation. La norme 3 prévoit, dans certaines situations particulières, d'autres méthodes d'évaluation de manière à permettre aux candidates et aux candidats de faire l'objet d'une évaluation qui soit compatible avec le principe d'une sélection au mérite :

Le processus d'évaluation doit permettre de traiter tous les candidats et toutes les candidates de façon équitable et non discriminatoire. Néanmoins, une évaluation équitable ne requiert pas nécessairement que l'on utilise les mêmes méthodes d'évaluation ou sources d'information pour tous les candidats et toutes les candidates; en fait, l'obligation d'adaptation pour les candidats ou les candidates faisant partie d'un groupe désigné assure plutôt que chaque personne est évaluée selon ses caractéristiques personnelles plutôt qu'au regard des caractéristiques présumées d'un groupe. [...] Dans tous les cas, l'utilisation de méthodes d'évaluation ou sources d'information différentes pour différents candidats ou différentes candidates doit pouvoir se justifier du fait qu'une telle utilisation permet une évaluation plus juste et que les renseignements recueillis à travers ces différentes méthodes d'évaluation ou sources d'information peuvent être comparés entre eux.

⇒ On peut consulter les *Normes de sélection et d'évaluation* sur le site Web suivant de la Commission de la fonction publique :
http://www.psc-cfp.gc.ca/staf_dot/stand_selec/index_f.htm

⁴ Le projet de loi C-25, tel qu'il a été déposé devant le Parlement le 6 février 2003, prévoit le transfert du pouvoir d'établir des normes, qui passerait de la Commission de la fonction publique à l'employeur (Conseil du Trésor).

Lignes directrices relatives à une évaluation équitable dans un milieu de travail diversifié : supprimer les obstacles que rencontrent les membres des minorités visibles et les peuples autochtones

Questionnaire de rétroaction

N'indiquez qu'une réponse par question en cochant la case de votre choix.

Question 1

Le contenu de ce document est :

- | | |
|-------------------------------------|--|
| <input type="checkbox"/> très utile | <input type="checkbox"/> quelque peu utile |
| <input type="checkbox"/> utile | <input type="checkbox"/> inutile |

Question 2

La façon dont ce document est structuré rend la recherche et l'obtention d'information :

- | | |
|--------------------------------------|---|
| <input type="checkbox"/> très facile | <input type="checkbox"/> passablement difficile |
| <input type="checkbox"/> facile | <input type="checkbox"/> très difficile |

Question 3

Ce document est :

- | | | |
|-------------------------------------|---|------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> trop court | <input type="checkbox"/> de la bonne longueur | <input type="checkbox"/> trop long |
|-------------------------------------|---|------------------------------------|

Question 4

Le document est-il complet?

- | | |
|------------------------------|------------------------------|
| <input type="checkbox"/> oui | <input type="checkbox"/> non |
|------------------------------|------------------------------|

Si vous avez répondu « non », indiquez le ou les sujets que vous voudriez voir ajouter dans le document.

Question 5

Croyez-vous que certaines parties de ce document devraient être retranchées parce qu'elles ne sont pas utiles ou nécessaires?

- | | |
|------------------------------|------------------------------|
| <input type="checkbox"/> oui | <input type="checkbox"/> non |
|------------------------------|------------------------------|

Si vous avez répondu « oui », quelle(s) partie(s) proposez-vous retrancher et pourquoi?

Question 6

Dans son ensemble, vous trouvez ce document :

- excellent
- très bien

- bon
- mauvais

Afin que nous puissions l'améliorer, donnez-nous vos suggestions ou commentaires pour la prochaine version des présentes lignes directrices. Votre rétroaction est appréciée.

Question 7

S'il vous vient des exemples d'obstacles à une évaluation équitable ou des exemples de façons de supprimer ce genre d'obstacles, veuillez en faire une brève description dans l'espace prévu à cette fin ou sur une page supplémentaire. Ces exemples pourront servir lors de la révision des lignes directrices ou de la préparation du matériel de formation connexe.

Remarque : les exemples fournis seront modifiés suffisamment pour que les personnes ou les organisations dont il est question ne puissent être reconnus.

Retournez le questionnaire par télécopieur à l'unité de Recherche et développement du CPP, au (613) 947-0496
ou par la poste à l'adresse :

Centre de psychologie du personnel
300, avenue Laurier Ouest
17^e étage, pièce B1713
Ottawa (Ontario) K1A 0M7