



# GUIDE

d'élaboration d'un programme  
d'accès à l'égalité en emploi

Mai 2003

Ce document a été réalisé par  
la Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse

**Conception, recherche et rédaction :**

Monik Audet  
Direction des programmes d'accès à l'égalité

**Collaboration :**

Monik Bastien, Nicole Lambert, France Landry, Sylvie St-Pierre  
Direction des programmes d'accès à l'égalité

Michèle Turenne, conseillère juridique  
Direction de la recherche et de la planification

**Sous la direction de :**

Louise Caron-Hardy, directrice des programmes d'accès à l'égalité

**Conception graphique et mise en page:**

Marie-Denise Douyon  
Direction des communications

Dépôt légal — 2003  
Bibliothèque nationale du Québec  
ISBN : 2-550-40378-9

Afin de faciliter la lecture de ce texte, de nature technique, les auteures ont choisi d'employer, dans la mesure du possible, des termes neutres ou épicènes permettant de désigner les femmes et les hommes. Il se produit cependant certains cas où le masculin a dû être utilisé seul; il devra alors être considéré comme neutre.

# TABLE DES MATIÈRES

<b>INTRODUCTION</b>	7
<b>PREMIÈRE PARTIE</b>	
<b>1. RÉALISATIONS À CE JOUR</b>	9
1.1 Analyse des effectifs	9
1.2 Envoi d'un avis par la Commission	9
<b>2. ÉLÉMENTS DU PROGRAMME D'ACCÈS À L'ÉGALITÉ EN EMPLOI</b>	10
<b>DEUXIÈME PARTIE</b>	
<b>3. ANALYSE DU SYSTÈME D'EMPLOI</b>	11
<b>4. OBJECTIFS QUANTITATIFS POURSUIVIS PAR LE PROGRAMME</b>	11
4.1 Détermination de la sous-représentation	12
<b>5. MESURES DE REDRESSEMENT TEMPORAIRES</b>	12
5.1 Adoption d'une politique de mesures de redressement temporaires	13
5.2 Taux de nomination préférentielle	13
5.2.1 Fixation du taux de nomination préférentielle	14
5.2.2 Application du taux de nomination préférentielle	14
5.3 Autres mesures de redressement temporaires	16
5.4 Information à compléter sur les mesures de redressement temporaires	17
5.4.1 Information à compléter sur les taux de nomination préférentielle	17
5.4.2 Information à compléter sur les autres mesures de redressement temporaires	17
<b>6. MESURES D'ÉGALITÉ DE CHANCES</b>	18
6.1 Dotation en ressources humaines	19
6.1.1 Analyse des emplois	19
6.1.2 Recrutement	20
6.1.3 Sélection	21
6.1.4 Décision de dotation	22
6.2 Promotion et autres mouvements de personnel	22
6.3 Intégration organisationnelle	23
6.3.1 Harcèlement au travail	24
6.4 Formation	24
6.5 Évaluation du rendement	25
6.6 Rémunération	26
6.7 Autres conditions d'emploi	27
6.8 Information à compléter sur les mesures d'égalité de chances	27

<b>7. MESURES DE SOUTIEN</b>	28
7.1 Information à compléter sur les mesures de soutien	29
<b>8. ÉCHÉANCIER</b>	29
<b>9. MESURES DE CONSULTATION ET D'INFORMATION</b>	30
9.1 Consultation	30
9.2 Information	31
9.3 Information à compléter sur les mesures de consultation et d'information	31
<b>10. PERSONNE EN AUTORITÉ RESPONSABLE DU PROGRAMME</b>	32
10.1 Information à compléter sur la personne en autorité responsable du programme	32
<b>TROISIÈME PARTIE</b>	
<b>11. RAPPORT D'ÉLABORATION DU PROGRAMME D'ACCÈS À L'ÉGALITÉ</b>	33
11.1 Contenu du rapport d'élaboration	33
11.2 Évaluation du programme	34
11.3 Modification du programme : rôle de la Commission	34
11.4 Envoi du rapport d'élaboration à la Commission	35
<b>ANNEXES</b>	37
<b>ANNEXE I:</b> Tableau 1 Mesures de redressement temporaires	
<b>ANNEXE II:</b> Tableau 2 Mesures d'égalité de chances	
<b>ANNEXE III:</b> Tableau 3 Mesures de soutien	
<b>ANNEXE IV:</b> Tableau 4 Mesures de consultation et d'information	
<b>ANNEXE V:</b> Tableau 5 Identification de la personne en autorité responsable	

# INTRODUCTION

---

Le présent guide traite de l'élaboration d'un programme d'accès à l'égalité. Destiné aux organismes assujettis à la *loi sur l'accès à l'égalité en emploi dans des organismes publics*<sup>1</sup>, il a été produit par la Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse. Ce guide propose une approche et des outils visant à faciliter la démarche d'élaboration tout en répondant aux obligations de la loi.

D'entrée de jeu, précisons que le but d'un programme d'accès à l'égalité est d'accroître la représentation des membres des groupes visés dans les emplois où la Commission a déterminé une sous-représentation et d'assurer le respect de leur droit à l'égalité au sein des organismes.

L'élaboration d'un programme d'accès à l'égalité constitue une étape cruciale. Elle représente l'engagement de l'organisme à adopter diverses mesures pour rendre la représentation des membres des groupes visés plus équitable et le système de gestion des ressources humaines exempt de discrimination.

Dans la première partie, afin de situer les organismes, on procède à un survol des principales réalisations effectuées à ce jour ainsi que des éléments que comprend le programme d'accès à l'égalité. Ce guide prenant appui sur les articles de loi qui le composent, on examine, dans la seconde partie, les sept éléments distinctifs d'un tel programme.

En ce qui concerne le premier élément du programme, à savoir l'analyse du système d'emploi, l'organisme est invité à se servir du *Guide d'analyse du système d'emploi*. Ce guide l'aidera à réaliser ce travail d'analyse constituant le socle sur lequel se bâtira le futur programme.

Parmi les autres éléments, on explique un ensemble de mesures servant à corriger à la fois la sous-représentation des groupes visés ainsi que les politiques et les pratiques de gestion des ressources humaines comportant des facteurs de discrimination. Ces mesures constituent le cœur même d'un programme d'accès à l'égalité. Plusieurs exemples et tableaux sont présentés afin de rendre ces mesures concrètes et applicables.

---

<sup>1</sup> L.R.Q. c.A-2.01, ci-après nommée loi ou loi sur l'accès à l'égalité en emploi.

Comme derniers éléments, ce guide expose l'importance, pour un organisme, d'établir un échéancier pour l'implantation des diverses mesures et insiste sur la nécessité d'informer et de consulter le personnel tout au long des travaux entourant l'application de la loi.

Finalement, dans la dernière partie traitant du rapport d'élaboration du programme, on retrouve l'information sur le contenu, notamment celle se rapportant aux divers tableaux permettant d'inscrire les objectifs de représentation et les diverses mesures adoptées. On énonce également les critères d'évaluation et de modification du programme. Enfin, les indications nécessaires à l'envoi du rapport à la Commission sont précisées.

Souhaitons que ce guide facilite la démarche d'élaboration du programme d'accès à l'égalité en emploi dans les organismes ciblés par la présente loi.

## 1. RÉALISATIONS À CE JOUR

### 1.1 ANALYSE DES EFFECTIFS

La première étape réalisée dans le cadre de l'application de la loi sur l'accès à l'égalité en emploi fut l'analyse des effectifs. Plus précisément, pour chaque type d'emploi, les personnes faisant partie des groupes visés par la loi, soit les femmes, les autochtones, les personnes qui font partie d'une minorité visible en raison de leur race ou de la couleur de leur peau et les personnes dont la langue maternelle n'est ni le français ni l'anglais et qui font partie d'un groupe autre que celui des autochtones et celui des personnes qui font partie d'une minorité visible<sup>2</sup>, ont été dénombrées.

Ce rapport d'analyse des effectifs a ensuite été traité par la Commission afin de déterminer s'il y avait sous-représentation des membres des groupes visés à l'intérieur de l'organisme. Puis, les résultats de cette analyse ont été transmis sous les formats suivants :

- *Données sur les emplois – Formulaire 2.1 ;*
- *Analyse de disponibilité ;*
- *Sommaire des résultats pour les groupements d'emplois ;*
- *Détermination de la sous-représentation par groupement d'emplois.*

### 1.2 ENVOI D'UN AVIS PAR LA COMMISSION

Lorsque la Commission a estimé que la représentation des membres des groupes visés dans les emplois de l'organisme était non conforme à leur disponibilité dans la zone de recrutement applicable, elle a fait parvenir un avis indiquant l'obligation d'établir un programme d'accès à l'égalité, conformément à l'article 9 de la loi.

La présence de la sous-représentation peut être considérée comme un indicateur de la discrimination résultant de l'interaction de l'ensemble des sous-systèmes de gestion des ressources humaines.

---

<sup>2</sup> Pour désigner les personnes appartenant aux deux derniers groupes mentionnés, le guide fait référence aux minorités visibles et aux minorités ethniques et ce, dans le but d'alléger le texte.

## **2. ÉLÉMENTS DU PROGRAMME D'ACCÈS À L'ÉGALITÉ EN EMPLOI**

**En vertu de l'article 13 de la loi, le programme d'accès à l'égalité en emploi comprend les éléments suivants :**

- 1] *« une analyse du système d'emploi, plus particulièrement les politiques et pratiques en matière de recrutement, de formation et de promotion ;*
- 2] *les objectifs quantitatifs poursuivis, par type ou regroupement de types d'emploi, pour les personnes faisant partie de chaque groupe visé ;*
- 3] *des mesures de redressement temporaires fixant des objectifs de recrutement et de promotion, par type ou par regroupement de types d'emploi, pour les personnes faisant partie de chaque groupe visé ;*
- 4] *des mesures d'égalité de chances et des mesures de soutien, le cas échéant, pour éliminer les pratiques de gestion discriminatoires ;*
- 5] *l'échéancier pour l'implantation des mesures proposées et l'atteinte des objectifs fixés ;*
- 6] *des mesures relatives à la consultation et à l'information du personnel et de ses représentants ;*
- 7] *l'identification de la personne en autorité responsable de la mise en œuvre du programme. »*

### 3. ANALYSE DU SYSTÈME D'EMPLOI

**Le programme d'accès à l'égalité comporte « une analyse du système d'emploi, plus particulièrement les politiques et pratiques en matière de recrutement, de formation et de promotion » (art.13 par.1).**

L'analyse du système d'emploi amène à établir des constats de discrimination potentielle. Ceux-ci doivent être pris en considération lors de l'élaboration des diverses mesures du programme visant à corriger la discrimination et à assurer le respect du droit à l'égalité de chances en emploi.

La Commission a conçu un guide pour aider à réaliser l'analyse du système d'emploi. À cet effet, une démarche d'analyse systémique qui tient compte de l'ensemble des sous-systèmes de gestion des ressources humaines est proposée. On y retrouve des fiches pour chacun des sous-systèmes concernés. Ces fiches permettent d'inventorier les politiques et les pratiques, et d'identifier celles qui peuvent contribuer ou avoir contribué à exclure les personnes appartenant aux groupes visés.

Les mesures adoptées lors de l'élaboration serviront de plan d'action pour la mise en œuvre du programme. Elles doivent être réalisables à court et à moyen terme.

### 4. OBJECTIFS QUANTITATIFS POURSUIVIS PAR LE PROGRAMME

**Le programme d'accès à l'égalité comprend « les objectifs quantitatifs poursuivis, par type ou regroupement de types d'emploi, pour les personnes faisant partie de chaque groupe visé » (art.13 par.2).**

Les **objectifs quantitatifs poursuivis correspondent aux taux de disponibilité** des membres des groupes visés compétents et aptes à acquérir cette compétence dans la zone appropriée de recrutement.

Les taux de disponibilité sont déterminés par la Commission à partir de diverses banques statistiques dont celles du recensement canadien où les emplois sont répertoriés selon la *Classification nationale des professions*, des données relatives aux formations universitaires, collégiales et professionnelles, aux autorisations d'enseigner ou encore aux ordres professionnels et aux classes de permis de conduire.

#### **4.1 DÉTERMINATION DE LA SOUS-REPRÉSENTATION**

La sous-représentation correspond à l'écart entre le taux de disponibilité des membres des groupes visés rencontrant les exigences requises dans la zone appropriée de recrutement et leur représentation au sein des effectifs de l'organisme (art. 7).

$$\text{Taux de disponibilité (25\%)} - \text{Représentation (15\%)} = \text{Sous-représentation (10\%)}$$

Les taux de disponibilité, de représentation et de sous-représentation sont présentés par regroupement de types d'emploi. Les résultats spécifiques à chacun des organismes sont indiqués dans le *Sommaire des résultats pour les groupements d'emplois*.

### **5. MESURES DE REDRESSEMENT TEMPORAIRES**

**Un programme d'accès à l'égalité comprend « des mesures de redressement temporaires fixant des objectifs de recrutement et de promotion... » (art.13 par.3).**

Les mesures de redressement visent à augmenter la représentation des membres des groupes visés en leur accordant certains avantages préférentiels. Ces mesures sont **temporaires** et, par conséquent, les avantages sont justifiés tant que les objectifs quantitatifs poursuivis ne sont pas atteints, c'est-à-dire tant que la sous-représentation n'est pas éliminée. L'application de ces mesures cesse lorsque la représentation des membres des groupes visés est conforme à leur disponibilité dans la zone appropriée de recrutement. Toutefois, « *tout organisme doit, après l'atteinte des objectifs d'un programme d'accès à l'égalité en emploi, veiller au maintien de cette égalité* » (art. 21).

Les mesures de redressement ne doivent pas porter indûment atteinte aux intérêts des personnes qui n'appartiennent pas aux groupes visés. L'organisme ne peut accorder une préférence absolue aux membres des groupes visés pour tous les postes à combler ou prévoir des concours destinés aux seuls membres des groupes visés. Cette mesure irait à l'encontre de l'esprit de la présente loi et de la *Charte des droits et libertés de la personne*.

Toutefois, s'il y a un seul poste à combler dans un regroupement d'emplois avec sous-représentation, une préférence peut être accordée à une personne compétente membre d'un groupe visé sous-représenté. Dans un tel cas, même si le taux de nomination équivaut à 100%, une préférence peut être appliquée sans contrevenir à la loi et à la Charte.

### **5.1 ADOPTION D'UNE POLITIQUE DE MESURES DE REDRESSEMENT TEMPORAIRES**

**La Commission est d'avis** que l'adoption d'une politique sur l'application de mesures de redressement temporaires accordant une préférence aux membres des groupes visés, notamment lors des embauches et des promotions ou dans le cadre de programmes de formation ou de stages, serait le moyen approprié pour atteindre, dans un délai optimal, les objectifs quantitatifs poursuivis.

L'adoption d'une telle politique est un message clair que la haute direction envoie à tous les gestionnaires et à tout le personnel, témoignant ainsi de son engagement à prendre les moyens nécessaires pour atteindre les objectifs du programme d'accès à l'égalité.

### **5.2 TAUX DE NOMINATION PRÉFÉRENTIELLE**

Le taux de nomination préférentielle est une mesure de redressement temporaire. Il indique **la proportion des postes pour lesquels une préférence sera accordée** pour les membres des groupes visés compétents dans les regroupements d'emplois avec sous-représentation. Les postes correspondent aux embauches et aux mouvements de personnel, telles les promotions et les mutations.

Lorsque les mouvements de personnel sont régis par une règle où l'ancienneté prévaut et que les objectifs quantitatifs poursuivis ne peuvent être atteints dans un délai raisonnable, il serait pertinent d'envisager, de concert avec le syndicat, une mesure pour remédier à la situation.

### 5.2.1 FIXATION DU TAUX DE NOMINATION PRÉFÉRENTIELLE

Les taux de nomination préférentielle sont fixés dans **tous les regroupements d'emplois avec sous-représentation**.

Ces taux doivent tenir compte de l'ampleur de la sous-représentation et de la disponibilité des membres des groupes visés afin que l'organisme puisse atteindre les objectifs quantitatifs dans un délai optimal<sup>3</sup>. Ainsi, en se référant à l'exemple exposé dans le tableau suivant, dans un regroupement d'emplois où la sous-représentation des femmes est constatée eu égard à leur disponibilité, on peut fixer un taux de nomination préférentielle allant jusqu'à 50%. Pour l'ensemble des autres groupes visés, lorsque la sous-représentation est aussi constatée eu égard à leur disponibilité, un taux de nomination préférentielle se situant entre 25% et 33 % est approprié.

#### ■ Exemple : fixation du taux de nomination préférentielle

Groupes visés sous-représentés	Taux de disponibilité	Représentation	Sous-représentation	Taux de nomination préférentielle
<b>Femmes</b> (incluant aussi les femmes des autres groupes visés)	48%	15%	33%	<b>Jusqu'à 50%</b>
<b>Minorités visibles</b> (incluant F et H)	8%	2%	6%	<b>Entre 25% et 33%</b>
<b>Minorités ethniques</b> (incluant F et H)	15%	3%	12%	
<b>Autochtones</b> (incluant F et H)	1%	0%	1%	

### 5.2.2 APPLICATION DU TAUX DE NOMINATION PRÉFÉRENTIELLE

Pour appliquer un taux de nomination préférentielle tout en respectant le critère de compétence, on doit d'abord s'assurer que les exigences des postes à combler

<sup>3</sup> Dans *Alliance de la Capitale nationale sur les relations raciales c. Canada (Santé et Bien-être social)* (1997), 28 C.H.R.R. D/179 (Can. Trib.), le Tribunal a ordonné comme mesures correctives temporaires, entre autres, **des taux de nomination équivalant au double du taux de disponibilité**, pour plusieurs groupements d'emplois comportant une sous-représentation marquée, afin d'atteindre dans un délai raisonnable les objectifs quantitatifs visés. Il est aussi à noter que dans *Action Travail des femmes c. Canadien National et Commission Canadienne des Droits de la Personne* (1987) 8 C.H.R.R. D-4210-4232, la Cour suprême, en faisant référence au taux d'embauche préférentielle ordonné par le Tribunal des droits de la personne du Canada en première instance, a statué que : « des objectifs d'embauche précis constituent une tentative rationnelle d'imposer un correctif systémique à un problème systémique. »

soient valides, c'est-à-dire réellement nécessaires à l'accomplissement des tâches. Des exigences excessives peuvent désavantager certains groupes visés comme le démontrent les exemples suivants :

■ **Exemples : exiger trois années d'expérience pour un poste d'aide-concierge, alors que cette expérience n'est pas requise par l'emploi risque, d'entrée de jeu, d'exclure la majorité des femmes.**

**Ou encore, une exigence qui valorise essentiellement l'expérience ou la formation acquise au Québec, alors que certaines personnes des groupes visés n'arrivent pas à faire reconnaître une expérience ou une formation pertinente acquise à l'étranger, peut avoir un effet d'exclusion.**

Par la suite, lors de l'évaluation de la compétence des candidat-e-s, on doit utiliser une méthode valide qui soit la plus objective possible. L'évaluation de la compétence est complexe à établir de façon précise, surtout en ce qui a trait à certains facteurs tels le dynamisme, l'initiative ou le leadership. Conséquemment, le pointage attribué ne peut être totalement exempt de subjectivité.

Il est alors préférable de classer les candidat-e-s par niveau de résultats plutôt que d'appliquer une méthode par laquelle on attribue le poste à combler à la personne obtenant la note la plus élevée.

Dans l'exemple ci-après, toutes les personnes se situant au troisième niveau de résultats (entre 89% et 85%) sont considérées comme ayant des compétences équivalentes. Donc, si un membre des groupes visés se classe dans le troisième niveau de résultats, on peut appliquer le taux de nomination préférentielle en lui accordant le poste.

#### ■ Exemple : classement par niveau de résultats

Niveau	Résultats	Nombre de personnes
● <b>Premier niveau</b>	<b>De 99% à 95%</b>	<b>0 personne</b>
● <b>Deuxième niveau</b>	<b>De 94% à 90%</b>	<b>0 personne</b>
● <b>Troisième niveau</b>	<b>De 89% à 85%</b>	<b>3 personnes</b>
● <b>Quatrième niveau</b>	<b>De 84% à 80%</b>	<b>1 personne</b>
● <b>Etc.</b>	<b>Etc.</b>	<b>Etc.</b>

### **5.3 AUTRES MESURES DE REDRESSEMENT TEMPORAIRES**

Les autres mesures de redressement ont également pour but d'augmenter la représentation des membres des groupes visés en leur accordant **temporairement** une préférence. Ces mesures doivent permettre d'atteindre les taux de nomination fixés dans les regroupements d'emplois avec sous-représentation.

Dans le cadre du programme d'accès à l'égalité, diverses mesures de redressement temporaires répondant aux particularités des organismes peuvent être adoptées. Le choix de ces mesures doit se faire en tenant compte de l'ampleur de la sous-représentation des membres des groupes visés.

#### **■ Exemples d'autres mesures de redressement temporaires :**

- élaborer et offrir un programme de formation ou de perfectionnement visant à favoriser l'accès des membres des groupes visés aux emplois où ils sont sous-représentés ;
- préparer la relève des membres des groupes visés au sein de l'organisation, en leur offrant des remplacements ou des assignations leur permettant d'acquérir de l'expérience et ainsi, accéder aux emplois de niveau supérieur ;
- privilégier pour les membres des groupes visés l'accès à des stages en milieu de travail dans les types d'emploi comportant une sous-représentation ;
- appliquer la politique de mesures de redressement temporaires aux emplois d'été et aux autres emplois saisonniers ou temporaires.

## **5.4 INFORMATION À COMPLÉTER SUR LES MESURES DE REDRESSEMENT TEMPORAIRES**

Les mesures de redressement temporaires incluent des taux de nomination préférentielle et d'autres mesures de redressement temporaires.

### **5.4.1 INFORMATION À COMPLÉTER SUR LES TAUX DE NOMINATION PRÉFÉRENTIELLE**

Concernant les taux de nomination préférentielle fixés dans chacun des regroupements d'emplois avec sous-représentation, l'organisme doit compléter l'information demandée au tableau 1 : Mesures de redressement temporaires : taux de nomination préférentielle. Voir exemple à l'annexe I.

À tous les trois ans<sup>4</sup>, l'organisme doit faire part à la Commission des résultats obtenus, notamment eu égard à l'application des taux de nomination préférentielle. À cet effet, pour chacun des regroupements d'emplois avec sous-représentation, doivent être précisés :

- le nombre total de départs ;
- le nombre de départs pour chacun des groupes visés ;
- le nombre total de nominations (embauches, promotions, mutations) ;
- le nombre de nominations pour chacun des groupes visés.

Un outil sera fourni ultérieurement aux organismes pour la compilation de ces données.

### **5.4.2 INFORMATION À COMPLÉTER SUR LES AUTRES MESURES DE REDRESSEMENT TEMPORAIRES**

Concernant les autres mesures de redressement temporaires, l'organisme doit compléter l'information demandée au tableau 1 : Mesures de redressement temporaires : autres mesures de redressement temporaires. Voir exemple à l'annexe I.

À tous les trois ans, l'organisme doit faire part à la Commission des résultats obtenus eu égard à l'implantation des autres mesures de redressement temporaires du programme d'accès à l'égalité.

<sup>4</sup> *Tout organisme tenu d'implanter un programme d'accès à l'égalité en emploi (...) fait rapport à la Commission, à tous les trois ans, sur l'implantation des mesures prises et des résultats obtenus (art. 20).*

## 6. MESURES D'ÉGALITÉ DE CHANCES

**Le programme d'accès à l'égalité comprend « des mesures d'égalité de chances (...) pour éliminer les pratiques de gestion discriminatoires » (art.13 par.4).**

Les mesures d'égalité de chances servent à éliminer les aspects discriminatoires du système d'emploi et ainsi, assurer le respect du droit à l'égalité de chances en emploi pour tout le personnel.

Le choix de ces mesures se fera à partir des constats tirés de l'analyse du système d'emploi. Celle-ci aura permis d'identifier les politiques et les pratiques de gestion des ressources humaines qui peuvent contribuer ou avoir contribué à exclure les personnes appartenant aux groupes visés<sup>5</sup>.

■ **Exemple : si on constate que le processus de recrutement ne permet pas de rejoindre un nombre suffisant de membres des groupes visés, on doit apporter des correctifs en adoptant une mesure telle la diversification des sources de recrutement.**

Les mesures d'égalité de chances sont **permanentes** et s'appliquent à tout le personnel. Elles demeureront en place dans l'organisation même après l'atteinte des objectifs du programme.

Bien que la loi mette l'emphase sur les systèmes d'emploi en matière de recrutement, de formation et de promotion, la Commission propose une approche systémique, étant donné l'interrelation entre l'ensemble des sous-systèmes de gestion des ressources humaines. Cette approche permet d'élaborer des mesures d'égalité de chances pour chacun des sous-systèmes de gestion des ressources humaines et, de ce fait, d'éliminer les pratiques de gestion discriminatoires qui en résultent.

Le système de gestion des ressources humaines comprend la dotation, la promotion, l'intégration organisationnelle, la formation, l'évaluation du rendement, la rémunération et les autres conditions d'emploi<sup>6</sup>. Des exemples de mesures d'égalité de chances pouvant s'appliquer dans l'organisation sont présentés ci-après.

<sup>5</sup> Dans le guide sur *L'analyse du système d'emploi*, vous trouverez le cadre d'analyse sur les risques de discrimination.

<sup>6</sup> Dans le guide sur *L'analyse du système d'emploi*, vous trouverez le cadre de référence s'appliquant à chacun des sous-systèmes.

## **6.1 DOTATION EN RESSOURCES HUMAINES**

La dotation inclut l'analyse des emplois, le recrutement, la sélection et la décision de dotation.

### **6.1.1 ANALYSE DES EMPLOIS**

L'analyse des emplois est un processus permettant de recueillir l'information afin de définir les diverses composantes d'un poste. On retrouve, d'une part, les tâches, les responsabilités et le contexte de travail et, d'autre part, les habiletés, les connaissances et les exigences requises.

#### **■ Exemples de mesures d'égalité de chances :**

- élaborer une politique définissant clairement le processus d'analyse des emplois et modifier les pratiques, au besoin ;
- implanter un système pour la mise à jour des descriptions de tâches et des exigences d'emploi des postes de travail ;
- mettre en place une méthode de validation des descriptions de tâches et des exigences requises (aptitudes, formation et expérience) concernant tous les postes de travail ;
- valider les descriptions de tâches et les exigences d'emploi auprès des titulaires des postes de travail ;
- rédiger les titres d'emploi et les descriptions de tâches dans un langage neutre ;
- former les personnes responsables de l'analyse des emplois aux risques de discrimination en ce qui a trait à la description de tâches et aux exigences d'emploi ;
- voir à ce que les exigences de caractéristiques physiques requises pour les emplois n'entraînent pas, indûment, l'exclusion de membres des groupes visés.

## **6.1.2 RECRUTEMENT**

Le recrutement du personnel comprend l'ensemble des activités reliées à la recherche de personnes aptes à occuper les emplois disponibles. L'objectif général est de rejoindre un bassin adéquat de personnes qualifiées et d'attirer les meilleures candidatures possibles.

### **■ Exemples de mesures d'égalité de chances :**

- élaborer des politiques définissant les modalités de recrutement, de postulation et d'affichage des postes à combler et modifier les pratiques, au besoin ;
- rédiger les avis de postes à combler dans un langage neutre et s'assurer que les principaux éléments (tâches et exigences) soient conformes à la description du poste à combler ;
- former adéquatement le personnel chargé de renseigner les personnes intéressées à poser leur candidature ;
- s'assurer que le formulaire de demande d'emploi soit exempt de discrimination conformément à l'article 18.1 de la Charte ;
- afficher tous les avis de postes à combler dans des endroits accessibles à l'ensemble du personnel ;
- mentionner dans tous les affichages et offres d'emploi que l'organisme est soumis à la loi et que les candidatures des membres des groupes visés sont encouragées ;
- diversifier les sources de recrutement (agences, annonces, organismes communautaires, institutions d'enseignement, centres d'emploi, associations professionnelles, etc.) pour rejoindre les groupes visés ;
- organiser une campagne de recrutement et d'information (écoles, journées portes ouvertes, salons de l'emploi, etc.) à l'intention des membres des groupes visés ;
- créer un répertoire de candidatures des membres des groupes visés et solliciter leur candidature lors de promotions.

### **6.1.3 SÉLECTION**

La sélection est le processus permettant de recueillir l'information sur les personnes ayant posé leur candidature, afin de les évaluer et de déterminer leur niveau de compétence dans le but de combler un poste donné.

#### **■ Exemples de mesures d'égalité de chances :**

- élaborer une politique définissant les modalités du processus de sélection et modifier les pratiques, au besoin ;
- valider les critères de sélection en fonction des tâches et des exigences d'emploi (formation, expérience, aptitudes) définies lors de l'analyse des emplois ;
- définir les critères de sélection en termes objectifs, c'est-à-dire observables et mesurables ;
- implanter un système de validation et de mise à jour des critères et des instruments de sélection (formulaires, tests, entrevues, grilles d'évaluation, références, etc.) ;
- s'assurer que les critères et les instruments servant à la sélection des candidatures soient prédéterminés et appliqués uniformément ;
- réaliser les entrevues de sélection en constituant un comité composé d'au moins deux personnes ;
- favoriser le consensus chez les membres du comité de sélection concernant l'évaluation des candidatures ;
- former et sensibiliser le personnel impliqué dans le processus de sélection aux risques de discrimination concernant l'application des critères, des outils de sélection et des techniques d'entrevue.

#### **6.1.4 DÉCISION DE DOTATION**

La décision de dotation consiste à faire un choix entre plusieurs personnes ayant franchi les étapes de sélection avec succès. Il s'agit donc de la décision finale concernant la personne à qui l'on offrira le poste à combler à l'interne ou à l'externe.

##### **■ Exemples de mesures d'égalité de chances :**

- former les gestionnaires chargés de la décision finale d'embauche afin de leur permettre de faire un tri basé sur des critères objectifs et non discriminatoires ;
- s'assurer que les gestionnaires responsables de la décision finale d'embauche fassent connaître les raisons motivant leur choix.

#### **6.2 PROMOTION ET AUTRES MOUVEMENTS DE PERSONNEL**

La promotion se définit comme le fait d'accéder à un emploi d'un niveau hiérarchique plus élevé comprenant des responsabilités accrues et des conditions salariales supérieures.

Outre les promotions, les autres mouvements de personnel à l'intérieur de l'organisation incluent les mutations et les cessations d'emploi.

##### **■ Exemples de mesures d'égalité de chances :**

- élaborer une politique régissant les mouvements de personnel à l'interne et modifier les pratiques, au besoin ;
- préciser les règles d'attribution des postes de façon à éliminer l'arbitraire et les risques de discrimination ;
- s'assurer que les emplois composant la ligne de progression soient valides et pertinents ;
- recourir à des mécanismes formels d'évaluation de la compétence lorsque le critère d'ancienneté n'est pas prépondérant ;
- instaurer un processus de planification de la relève permettant de recenser les personnes potentielles pour combler certains postes de promotion.

### **6.3 INTÉGRATION ORGANISATIONNELLE**

L'intégration organisationnelle comprend l'ensemble des activités d'information, de formation et de supervision entourant l'accueil des nouvelles personnes qui se joignent à l'organisation. On parle également d'intégration organisationnelle lorsqu'une personne déjà à l'emploi de l'organisation obtient un nouveau poste, suite à une promotion ou une mutation.

#### **■ Exemples de mesures d'égalité de chances :**

- élaborer une politique pour contrer le harcèlement au travail et la diffuser à l'ensemble du personnel ;
- adopter une politique d'accueil et d'intégration destinée au personnel nouvellement embauché ;
- concevoir un programme d'accueil comprenant notamment des informations sur les politiques dont celle sur le harcèlement au travail, les procédures, les règlements, le programme d'accès à l'égalité, les avantages sociaux, les lieux et les horaires de travail, le code d'éthique ;
- disposer d'une trousse contenant les documents et les informations du programme d'accueil, incluant le questionnaire pour l'identification des membres des groupes visés par le programme d'accès à l'égalité ;
- implanter un mécanisme de suivi afin d'évaluer si les activités d'accueil répondent aux besoins du personnel nouvellement embauché ;
- concevoir un programme de formation favorisant l'intégration du personnel nouvellement embauché ou muté ;
- s'assurer que les personnes nouvellement embauchées ou mutées reçoivent la supervision nécessaire pour assumer leurs responsabilités et accomplir leurs tâches ;
- mettre en place des programmes de formation et de sensibilisation s'adressant aux gestionnaires ou autres personnes concernées par :
  - l'application de la politique pour contrer le harcèlement au travail ;
  - l'intégration des membres des groupes visés dans l'organisation ;
  - la diversité culturelle (communication interculturelle, organisation d'événements culturels, sondages d'opinion, etc.).

### **6.3.1 HARCÈLEMENT AU TRAVAIL**

L'intégration des personnes et leur maintien dans l'organisme peuvent être sérieusement compromis s'il y a du harcèlement sur les lieux de travail.

**La Commission est d'avis** que l'organisme doit élaborer et implanter, dans le cadre du programme d'accès à l'égalité, une politique pour contrer le harcèlement au travail <sup>7</sup>.

Le harcèlement en raison, notamment de la race, l'origine ethnique, le sexe, la grossesse, est interdit en vertu de l'article 10.1 de la *Charte des droits et libertés de la personne*. L'employeur est responsable d'assurer un milieu de travail qui en soit exempt. Il doit prendre les mesures nécessaires pour prévenir toute forme de comportement s'y apparentant et apporter, le cas échéant, les correctifs qui s'imposent.

L'employeur et les syndicats ou autres instances organisationnelles représentant le personnel doivent être impliqués dans l'élaboration de cette politique.

## **6.4 FORMATION**

La formation se rapporte à l'amélioration des habiletés et des connaissances nécessaires pour accomplir efficacement le travail actuel et futur. Elle permet de s'adapter aux changements organisationnels, de se préparer à une promotion et de répondre à des besoins anticipés par l'organisation.

### **■ Exemples de mesures d'égalité de chances :**

- élaborer une politique relative aux programmes de formation et de développement des ressources humaines ;
- implanter une méthode permettant de recenser et d'évaluer, de façon continue, les besoins de formation ;
- développer des outils (grilles d'analyse, entrevues, questionnaires) servant à la cueillette des informations sur les besoins de formation ;

<sup>7</sup> Pour vous aider à élaborer une politique contre le harcèlement au travail, les documents suivants sont disponibles à la Commission. 1) *Politique visant à contrer le harcèlement sexuel au travail*, septembre 1989, Document d'information - 29 p. Ghislaine Patry-Buisson ; 2) *Politique pour contrer le harcèlement racial en milieu de travail*, février 1992, Document officiel - 26 p. Ces documents sont aussi disponibles à l'adresse suivante : [www.cdpedj.qc.ca](http://www.cdpedj.qc.ca).

- s'assurer de la participation des gestionnaires et des membres du personnel pour l'identification des besoins de formation ;
- concevoir un plan de formation en tenant compte de toutes les catégories d'emploi ;
- diffuser à l'ensemble du personnel toute information pertinente concernant le plan de formation ;
- s'assurer que les sessions de formation offertes (contenu, exercices, accessoires, lieux, etc.) répondent aux besoins du personnel, y compris ceux des membres des groupes visés ;
- uniformiser et diffuser les critères servant à l'évaluation des personnes qui reçoivent une formation ;
- s'assurer d'une participation équitable des membres des groupes visés parmi les personnes qui reçoivent une formation ;
- former et sensibiliser les personnes impliquées dans le processus de formation (cueillette des besoins, contenu de la formation, évaluation des résultats) aux risques possibles de discrimination.

## **6.5 ÉVALUATION DU RENDEMENT**

L'évaluation du rendement consiste à mesurer, évaluer et influencer les résultats de travail et les comportements d'une personne occupant un poste donné. Son but est de permettre à la personne de s'améliorer afin de mieux contribuer à l'atteinte des objectifs de l'organisation.

### **■ Exemples de mesures d'égalité de chances :**

- élaborer et diffuser la politique et les procédures concernant l'évaluation du rendement du personnel (probation, mi-annuelle et annuelle) ;
- concevoir des outils de cueillette d'information et d'évaluation du rendement (grilles, questionnaires, entrevues) à partir de critères prédéfinis, uniformes, objectifs et mesurables de façon à éliminer l'arbitraire et les risques de discrimination ;
- communiquer l'information concernant l'ensemble de la démarche d'évaluation du rendement (attentes, critères, déroulement de l'évaluation, remise des résultats, objectifs à atteindre) ;

- implanter un mécanisme de recours possible, en cas de désaccord, à la suite de la remise des résultats de l'évaluation ;
- former les responsables de l'évaluation du rendement à l'application des critères et des outils servant à mesurer les résultats et les sensibiliser aux risques de discrimination.

## **6.6 RÉMUNÉRATION**

La rémunération globale comprend la rémunération directe et indirecte. La rémunération directe traite du salaire et de la rémunération au mérite. La rémunération indirecte englobe les régimes de protection du revenu, divers types de congés et autres conditions d'emploi de nature monétaire.

### **■ Exemples de mesures d'égalité de chances :**

- élaborer des règles précises sur la fixation des salaires individuels à l'embauche et en cours d'emploi, les divers régimes de rémunération au mérite, la fréquence et le taux d'augmentation des salaires ;
- s'assurer de reconnaître des acquis concernant la formation et l'expérience des membres des groupes visés ;
- appliquer une méthode uniforme pour fixer les échelles salariales ;
- s'assurer d'accorder un salaire ou un traitement égal aux personnes qui accomplissent un travail équivalent au même endroit, conformément à l'article 19 de la Charte ;
- former les personnes responsables de la gestion de la rémunération aux risques de discrimination ;
- s'assurer que l'admissibilité aux divers régimes d'avantages sociaux et leur application soient équitables et conformes à la Charte.

## **6.7 AUTRES CONDITIONS D'EMPLOI**

D'autres conditions d'emploi se rapportent notamment aux mesures disciplinaires et administratives. Les mesures disciplinaires sont appliquées lorsqu'une personne a un comportement fautif tandis que les mesures administratives le sont lorsque la prestation de travail est inacceptable.

### **■ Exemples de mesures d'égalité de chances :**

- élaborer une politique et des règles assurant l'application uniforme et équitable des mesures disciplinaires et administratives ;
- former les personnes responsables des mesures disciplinaires et administratives aux risques de discrimination.

## **6.8 INFORMATION À COMPLÉTER SUR LES MESURES D'ÉGALITÉ DE CHANCES**

**Concernant les mesures d'égalité de chances, l'organisme doit compléter l'information demandée au tableau 2 : Mesures d'égalité de chances. Voir exemple à l'annexe II.**

**À tous les trois ans, l'organisme doit faire part à la Commission des résultats obtenus eu égard à l'implantation des mesures d'égalité de chances du programme d'accès à l'égalité.**

## **7. MESURES DE SOUTIEN**

**Le programme d'accès à l'égalité en emploi comprend « ... des mesures de soutien, le cas échéant ... » (art.13. par.4).**

Les mesures de soutien ont pour but de faciliter l'atteinte des objectifs du programme, tout en réglant certains problèmes d'emploi pouvant affecter les membres des groupes visés. Ces mesures sont accessibles à l'ensemble du personnel et elles sont facultatives.

■ **Exemple : l'implantation d'un horaire flexible peut avoir pour effet d'encourager les femmes (mais pas exclusivement les femmes) travaillant à temps partiel à occuper des postes à temps plein.**

### **■ Exemples de mesures de soutien :**

- élaborer un programme de conciliation famille / travail ;
- instaurer l'horaire adapté ou flexible de travail ;
- effectuer les fonctions par télé-travail ;
- offrir un service de garderie sur place lors des congés scolaires ;
- bâtir une banque de ressources pour la garde d'enfants et de personnes âgées ;
- bonifier les congés parentaux ou d'adoption ;
- permettre un retour progressif au travail à la suite d'un congé de maternité ;
- accorder des congés pour des raisons personnelles, familiales ou de retour aux études ;
- établir un service de covoiturage pour les déplacements ;
- assouplir les règles pour la reprise du temps supplémentaire ;
- implanter un programme d'aide aux employés ;
- offrir un support conseil en orientation de carrière.

Outre ces exemples, d'autres mesures de soutien répondant aux particularités des organismes et permettant de régler certains problèmes spécifiques peuvent être adoptées.

## **7.1 INFORMATION À COMPLÉTER SUR LES MESURES DE SOUTIEN**

Concernant les mesures de soutien, l'organisme doit compléter l'information demandée au tableau 3 : Mesures de soutien. Voir exemple à l'annexe III.

À tous les trois ans, l'organisme doit faire part à la Commission des résultats obtenus eu égard à l'implantation des mesures de soutien du programme d'accès à l'égalité.

## **8. ÉCHÉANCIER**

Le programme d'accès à l'égalité comporte « *l'échéancier pour l'implantation des mesures proposées et l'atteinte des objectifs fixés* » (art.13 par.5).

Pour **chacune** des mesures de redressement temporaires, d'égalité de chances et de soutien, le cas échéant, des priorités sont établies afin de déterminer leur date d'implantation dans l'organisme. Rappelons que ces mesures doivent être réalisables à court et à moyen terme.

L'échéancier produit dans le cadre actuel de l'élaboration servira de plan d'action concernant la mise en œuvre de l'ensemble du programme.

Si la Commission estime que « *les échéanciers pour l'implantation des mesures ou l'atteinte des objectifs quantitatifs ne sont pas raisonnables* » elle peut demander des modifications au programme (art.16 par.3).

## **9. MESURES DE CONSULTATION ET D'INFORMATION**

**Tel que prescrit par la loi, un programme d'accès à l'égalité comprend « des mesures relatives à la consultation et à l'information du personnel et de ses représentants » (art.13 par.6).**

L'objectif des mesures de consultation et d'information est de favoriser une compréhension commune du programme et de sa portée dans l'organisme. L'adhésion de l'ensemble du personnel est une des conditions de réussite du programme.

Diverses stratégies permettant de consulter et d'informer l'ensemble du personnel et ses représentants peuvent être mises de l'avant. À cet effet, la Commission a préparé un guide s'intitulant *Le plan de communication*<sup>8</sup>. Ce guide est conçu pour aider à réaliser un plan de communication adapté aux objectifs et aux particularités du programme d'accès à l'égalité.

La mise en œuvre du programme implique un changement à différents niveaux dans l'organisation. Pour permettre l'acceptation graduelle de ce changement, il est nécessaire d'entretenir une **communication continue** tout au long de l'élaboration du programme et de son implantation.

### **9.1 CONSULTATION**

Parmi les diverses mesures de consultation à adopter, la création d'un comité consultatif s'avère un moyen efficace pour instaurer un climat favorable au développement et à l'implantation du programme d'accès à l'égalité.

Ce comité peut regrouper notamment la personne responsable du programme, des gestionnaires, des représentants syndicaux et des personnes des groupes visés. L'organisme doit pouvoir compter sur les ressources et les opinions de diverses personnes pour obtenir une vision élargie des risques et des effets de la discrimination ainsi que sur la manière de les enrayer.

<sup>8</sup> Ce guide vous a été remis lors des sessions de formation portant sur l'application de la loi. Il est disponible sur demande.

## **9.2 INFORMATION**

L'information à diffuser au personnel et à ses représentants ainsi qu'aux gestionnaires porte, entre autres, sur les renseignements suivants :

- les objectifs du programme d'accès à l'égalité en emploi ;
- les résultats de l'analyse de disponibilité et les objectifs poursuivis ;
- les mesures de redressement temporaires et les autres mesures à mettre en place ;
- l'échéancier ;
- l'évolution du programme et les résultats obtenus ;
- les activités de communication.

## **9.3 INFORMATION À COMPLÉTER SUR LES MESURES DE CONSULTATION ET D'INFORMATION**

**Concernant les mesures de consultation et d'information, l'organisme doit compléter l'information demandée au tableau 4 : Mesures de consultation et d'information. Voir exemple à l'annexe IV.**

**À tous les trois ans, l'organisme doit faire part à la Commission des résultats obtenus eu égard à l'implantation des mesures de consultation et d'information du programme d'accès à l'égalité.**

## **10. PERSONNE EN AUTORITÉ RESPONSABLE DU PROGRAMME**

**Le programme d'accès à l'égalité comprend « l'identification de la personne en autorité responsable de la mise en œuvre du programme » (art.13 par.7).**

La personne en autorité responsable du programme doit être familière avec la gestion des ressources humaines et s'assurer, notamment :

- du respect de l'échéancier ;
- de la coordination de la mise en place des mesures ;
- de la formation des personnes qui seront impliquées dans la mise en œuvre du programme ;
- de la transmission de l'information pertinente à l'ensemble du personnel ;
- de la consultation auprès des représentants du personnel, entre autres avant l'envoi du rapport à la Commission.

La personne responsable doit pouvoir compter sur l'engagement de la haute direction. Cette dernière doit soutenir le programme en manifestant son appui aux diverses mesures adoptées et en accordant les ressources nécessaires à leur implantation.

### **10.1 INFORMATION À COMPLÉTER SUR LA PERSONNE EN AUTORITÉ RESPONSABLE DU PROGRAMME**

**Concernant la personne en autorité responsable du programme, l'organisme doit compléter l'information demandée au tableau 5 : Identification de la personne en autorité responsable. Voir exemple à l'annexe V.**

**À tous les trois ans, l'organisme doit faire part à la Commission de la mise à jour de l'information demandée eu égard à l'identification de la personne en autorité responsable de la mise en œuvre du programme.**

## TROISIÈME PARTIE

### 11. RAPPORT D'ÉLABORATION DU PROGRAMME D'ACCÈS À L'ÉGALITÉ

« Un organisme public visé par la présente loi et tenu d'élaborer un programme d'accès à l'égalité en emploi doit, après consultation du personnel ou de ses représentants, le transmettre à la Commission dans les douze mois d'un avis de la Commission à cet effet » (art.10).

La consultation doit permettre au personnel ou à ses représentants de rétroagir et de faire des commentaires sur l'ensemble des éléments qui composent le programme et des documents qui constitueront le rapport.

#### 11.1 CONTENU DU RAPPORT D'ÉLABORATION

Le rapport d'élaboration comprend les documents relatifs aux éléments du programme d'accès à l'égalité, tel que le prescrit l'article 13 de la loi.

Articles de la loi	Éléments du programme d'accès à l'égalité	Documents à retourner à la Commission
Art.13 par.1	Une analyse du système d'emploi.	Les fiches pour l'analyse du système.
Art.13 par.2	Des objectifs quantitatifs poursuivis.	<b>Aucun document à fournir</b> : ce sont les taux de disponibilité estimés par la Commission présentés dans le <i>Sommaire des résultats pour les groupements d'emplois</i> .
Art.13 par.3	Des mesures de redressement temporaires.	<b>Tableau 1 :</b> Mesures de redressement temporaires : <ul style="list-style-type: none"><li>● Taux de nomination.</li><li>● Autres mesures de redressement temporaires.</li></ul>
Art.13 par.4	Des mesures d'égalités de chances et, le cas échéant, des mesures de soutien.	<b>Tableau 2 :</b> Mesures d'égalité de chances.  <b>Tableau 3 :</b> Mesures de soutien.
Art.13 par.5	Un échéancier pour l'implantation des mesures proposées.	Sous la colonne <b>Échéancier</b> des tableaux 1, 2 et 3, indiquer la date du début de l'implantation des mesures concernées.
Art.13 par.6	Des mesures relatives à la consultation et à l'information.	<b>Tableau 4 :</b> Mesures de consultation et d'information.
Art.13 par.7	L'identification de la personne en autorité responsable.	<b>Tableau 5 :</b> Identification de la personne en autorité responsable.
L'organisme peut joindre à l'envoi du rapport d'autres documents qu'elle juge pertinents dans le cadre de l'élaboration de son programme d'accès à l'égalité.		

## **11.2 ÉVALUATION DU PROGRAMME**

**Suite à l'envoi du rapport d'élaboration du programme d'accès à l'égalité, la Commission en vérifie la teneur, en considérant les éléments décrits à l'article 15 de la loi :**

- 1 « l'importance des effectifs de l'organisme et le nombre de personnes dans un type ou regroupement de types d'emploi ;
- 2 la disponibilité, pour chaque groupe visé, de personnes compétentes ou aptes à le devenir dans un délai raisonnable dans les effectifs de l'organisme ainsi que dans la zone appropriée de recrutement ;
- 3 la sous-représentation, en nombre et en pourcentage, des personnes faisant partie de chaque groupe visé ;
- 4 l'augmentation ou la réduction prévue des effectifs au cours de la période couverte par l'échéancier ;
- 5 le caractère raisonnable des objectifs quantitatifs poursuivis ;
- 6 les mesures de redressement, les mesures d'égalité de chances et le cas échéant, les mesures de soutien proposées ;
- 7 les échéanciers du programme d'accès à l'égalité.

*À cette fin, la Commission peut exiger d'un organisme tout renseignement ou document et faire les vérifications requises. »*

## **11.3 MODIFICATION DU PROGRAMME : RÔLE DE LA COMMISSION**

**D'après l'article 16 de la loi, « la Commission peut demander à un organisme de modifier son programme d'accès à l'égalité en emploi si elle estime que :**

- 1 les mesures proposées ne sont pas susceptibles de corriger la situation des personnes faisant partie de chaque groupe visé ;
- 2 les objectifs quantitatifs poursuivis sont insuffisants eu égard à la disponibilité de personnes compétentes faisant partie de chaque groupe visé ;
- 3 les échéanciers pour l'implantation des mesures ou l'atteinte des objectifs quantitatifs ne sont pas raisonnables.

*La Commission donne un avis motivé à l'organisme et lui indique le délai dans lequel son programme doit être modifié et lui être soumis de nouveau pour vérification. »*

#### **11.4 ENVOI DU RAPPORT D'ÉLABORATION À LA COMMISSION**

La date précisant le délai pour l'envoi du rapport d'élaboration du programme a été indiquée dans l'avis transmis par la Commission à l'organisme, lui signifiant son obligation d'établir un programme d'accès à l'égalité.

Tous les documents doivent être identifiés au nom de l'organisme et envoyés à l'attention du conseiller ou de la conseillère en programmes d'accès à l'égalité, par courrier électronique ou par la poste à l'adresse suivante :

##### **Direction des programmes d'accès à l'égalité**

Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse

360, rue Saint-Jacques, 2<sup>ième</sup> étage

Montréal (Québec)

H2Y 1P5

TABLEAU I • MESURES DE REDRESSEMENT TEMPORAIRES

<b>Organisme :</b>											
<b>Numéro de dossier :</b>											
<b>Complété le :</b>											
<b>Par :</b>											
TAUX DE NOMINATION PRÉFÉRENTIELLE											
Numéro et nom du regroupement	Effectif total du regroupement	Groupes visés	Taux de disponibilité	Représentation		Sous-représentation		Taux de nomination préférentielle		Échéancier Date d'implantation	Résultats obtenus À compléter au moment de la transmission de votre rapport dans trois ans.  - Nombre total de départs. - Nombre de départs par groupe visé. - Nombre total de nominations. - Nombre de nominations par groupe visé.
				%	Nbre	%	Nbre	(a)	(b)		
4	Informatique	Femmes	25%	10%	2	15%	2	50% *		JJ/MM/AA	
		MV	16%	10%	2	6%	1	Entre		JJ/MM/AA	
		ME	10%	0%	0	10%	2	25% et		JJ/MM/AA	
		Autoch.	0%	0%	0	0%	0	33%		JJ/MM/AA	
21		*jusqu'à 50%									
<b>Au cours des trois prochaines années, prévoyez-vous dans ce regroupement d'emplois :</b>											
<input type="checkbox"/> une augmentation des effectifs : si oui, combien : <input type="checkbox"/> une diminution des effectifs : si oui, combien : <input type="checkbox"/> le maintien du statu quo											
AUTRES MESURES DE REDRESSEMENT TEMPORAIRES											
<b>Si cette mesure s'applique à d'autres regroupements, veuillez indiquer le(s) numéro(s) :</b>											
Groupes visés	Description de la mesure	Moyen(s) de contrôle	Personne désignée	Échéancier Date d'implantation	Résultats obtenus À compléter au moment de la transmission de votre rapport dans trois ans.						
<input type="checkbox"/> Femmes <input type="checkbox"/> MV <input type="checkbox"/> ME <input type="checkbox"/> Autochtones	Implanter un programme de formation s'adressant aux commis de bureau pour leur permettre d'occuper des postes en informatique.	- Nombre de personnes des groupes visés inscrites au programme. - Évaluation mi-session : déroulement et contenu. - Évaluation des résultats.	X. Nom	JJ/MM/AA							

<b>Organisme :</b>					
<b>Numéro de dossier :</b>					
<b>Complété le :</b>					
<b>Par :</b>					
<b>MESURES D'ÉGALITÉ DE CHANCES</b>					
<b>Emplois : Tous</b> <input type="checkbox"/> <b>Sinon, préciser :</b>			<b>Statuts : Tous</b> <input type="checkbox"/> <b>Sinon, préciser :</b>		
<b>Identification du sous-système à corriger :</b>					
<b>Règle et pratique à corriger</b>	<b>Description de la mesure</b>	<b>Moyen(s) de contrôle</b>	<b>Personne désignée</b>	<b>Échéancier</b> Date d'implantation	<b>Résultats obtenus</b> À compléter au moment de la transmission de votre rapport dans trois ans
Pratique de recrutement qui ne permet pas de rejoindre un nombre suffisant de membres des groupes visés.	Diversifier les sources de recrutement : contacts auprès des centres locaux d'emplois, des associations professionnelles et des organismes qui œuvrent auprès des membres des groupes visés.	Inventorier annuellement les sources de recrutement utilisées lors de la parution d'offres d'emploi.  Évaluer la proportion de candidatures provenant des membres des groupes visés sur une base régulière.	X. Nom	JJ/MM/AA	

<b>Organisme :</b>					
<b>Numéro de dossier :</b>					
<b>Complété le :</b>					
<b>Par :</b>					
<b>MESURES DE SOUTIEN</b>					
<b>Emplois : Tous</b> <input type="checkbox"/> <b>Sinon, préciser :</b>			<b>Statuts : Tous</b> <input type="checkbox"/> <b>Sinon, préciser :</b>		
<b>Situation à améliorer</b>	<b>Description de la mesure</b>	<b>Moyen(s) de contrôle</b>	<b>Personne désignée</b>	<b>Échéancier</b> Date d'implantation	<b>Résultats obtenus</b> À compléter au moment de la transmission de votre rapport dans trois ans
Concilier les responsabilités familiales et le travail à temps plein.	Introduire l'horaire flexible ou adapté de travail.	Évaluer le nombre de personnes qui se sont prévaluées de cette mesure 12 mois après son application.	X. Nom	JJ/MM/AA	

<b>Organisme :</b>			
<b>Numéro de dossier :</b>			
<b>Complété le :</b>			
<b>Par :</b>			
<b>MESURES DE CONSULTATION ET D'INFORMATION</b>			
<b>Description de la mesure</b>	<b>Moyen(s) de contrôle</b>	<b>Personne désignée</b>	<b>Résultats obtenus</b> À compléter au moment de la transmission de votre rapport dans trois ans
<p>Consulter les représentants du personnel concernant les modalités d'application des diverses mesures prévues au programme.</p> <p>Diffuser de l'information à l'ensemble du personnel quant aux objectifs à atteindre et aux mesures adoptées pour le programme d'accès à l'égalité.</p>	<p>Faire des suivis réguliers pour s'assurer du respect des échéanciers par rapport aux diverses mesures de consultation et d'information.</p>	X. Nom	

**IDENTIFICATION DE LA PERSONNE EN AUTORITÉ RESPONSABLE**

**Nom de la personne en autorité responsable de la mise en œuvre du programme :** \_\_\_\_\_

**Titre d'emploi :** \_\_\_\_\_

**Nom de l'organisme :** \_\_\_\_\_

**Adresse :** \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Ville

\_\_\_\_\_

Code postal

**Téléphone :** \_\_\_\_\_

**Télécopieur :** \_\_\_\_\_

**Courriel :** \_\_\_\_\_

**Tableau complété le :** \_\_\_\_\_