

# **DOCUMENT DE TRAVAIL**

## **REVISION DU CHAPITRE 5 DU GUIDE D'ÉLABORATION D'UN PROGRAMME D'ACCÈS À L'ÉGALITÉ**

**COMMISSION DES DROITS DE LA PERSONNE**

**ET  
DES DROITS DE LA JEUNESSE  
(CDPDJ)**

**OCTOBRE 2005**

### **PRÉCISION IMPORTANTE**

Ce document a été développé initialement en 2005 à l'intention des organismes publics assujettis à la *Loi sur l'accès à l'égalité en emploi dans des organismes publics*. Les renseignements qui y sont contenus s'appliquent également aux entreprises soumises au programme d'obligation contractuelle du Gouvernement du Québec, à l'exception toutefois de ceux concernant les groupes visés ainsi que les informations spécifiques à la Loi. Rappelons, en effet, que les groupes visés dans le programme d'obligation contractuelle sont les femmes, les Autochtones, les minorités visibles et, depuis janvier 2009, les personnes handicapées.

## **Guide d'élaboration d'un programme d'accès à l'égalité**

Le présent texte remplacera celui de la section 5 du Guide d'élaboration d'accès à l'égalité en emploi aux pages 12 et suivantes.

---

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

**Un programme d'accès à l'égalité comprend « des mesures de redressement temporaires fixant des objectifs de recrutement et de promotion, par type ou regroupement de types d'emploi, pour les personnes faisant partie de chaque groupe visé. » (art. 13 par. 3)**

Les mesures de redressement ont pour but d'augmenter la représentation de chaque groupe visé afin de corriger la sous-représentation dans un délai raisonnable, en leur accordant une préférence. Ces mesures sont **temporaires** et ne sont justifiées que dans la mesure où les objectifs quantitatifs poursuivis ne sont pas atteints, c'est-à-dire que la sous-représentation n'est pas éliminée. L'application de ces mesures cesse lorsque la représentation des membres des groupes visés correspond 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).

#### **5.1 NOMINATIONS PRÉFÉRENTIELLES**

Les mesures de redressement prennent notamment la forme de nominations préférentielles dans le cadre des activités de dotation. L'application des nominations préférentielles s'exprime sous forme d'un taux de nomination préférentielle qui est la proportion, exprimée en pourcentage, des nominations que l'organisme prévoit accorder par préférence aux personnes compétentes des groupes visés, dans les regroupements d'emplois où une sous-représentation est identifiée.

Le taux de nomination préférentielle vise principalement les embauches, les mutations et les promotions tant dans les emplois réguliers que non réguliers. Ces derniers constituent d'ailleurs les principaux bassins internes de recrutement et de relève ou les portes d'entrée dans l'organisme et, conséquemment, devraient compter un niveau de représentation suffisant pour favoriser l'atteinte des objectifs dans les emplois réguliers.

##### **5.1.1 TAUX GLOBAL DE NOMINATION PRÉFÉRENTIELLE**

La Commission **recommande** l'adoption d'une mesure visant l'application d'un **taux global de nomination préférentielle d'au moins 50 %** pour l'ensemble des groupes visés, dans **chacun** des regroupements d'emplois où ils sont sous-représentés. Lorsqu'il y a simultanément de la sous-représentation pour plusieurs groupes visés dans un même regroupement d'emplois, il faut s'assurer que les mesures conduiront à l'atteinte de résultats suffisants pour **chacun** des groupes visés concernés.

**Guide d'élaboration d'un programme d'accès à l'égalité**

Le taux de nomination préférentielle doit toutefois être appliqué dans la mesure où les ententes collectives de travail sont respectées. En effet, celles-ci prévoient les règles établissant les priorités de dotation et prévalent sur le taux de nomination. Cependant, s'il s'avérait que de telles règles avaient un effet négatif significatif à l'endroit des groupes visés, elles pourraient devoir être revues dans le cadre d'un renouvellement d'entente collective de travail.

**La proposition présentée ci-après devrait constituer la composante principale de toute politique ou mesure de redressement dans le cadre du programme d'accès à l'égalité en emploi.** Les modalités relatives à l'application de cette mesure sont précisées plus loin.

**MESURE DE REDRESSEMENT RECOMMANDÉE PAR LA COMMISSION :**

**TAUX GLOBAL DE NOMINATION PRÉFÉRENTIELLE**

Les mesures de redressement d'un programme d'accès à l'égalité ont pour but d'augmenter la représentation de chaque groupe visé afin de corriger la sous-représentation dans un délai raisonnable.

La mesure de redressement vise à accorder une préférence à une personne compétente membre de l'un ou l'autre des groupes visés sous-représentés lors des nominations. À cet effet, et dans la mesure où les ententes collectives de travail sont respectées, un **taux global de nomination préférentielle d'au moins 50 %** sera appliqué pour l'ensemble des groupes dans chacun des regroupements d'emplois concernés, jusqu'à l'atteinte de tous les objectifs de représentation.

**5.1.2 APPLICATION DU TAUX GLOBAL DE NOMINATION PRÉFÉRENTIELLE**

L'application d'un taux global de nomination préférentielle, soit un taux unique pour l'ensemble des groupes visés, doit se faire sans perdre de vue les progrès à réaliser pour chacun des groupes concernés, et ce, en tenant compte des éléments énoncés dans la Loi<sup>1</sup>.

Certains de ces éléments sont particulièrement pertinents lorsque le nombre de postes vacants à combler requiert une certaine « gestion de la répartition » des nominations préférentielles entre les différents groupes. Également, lorsqu'il n'y a qu'un seul poste à combler, il pourrait arriver que l'organisme ait le choix entre deux personnes issues de

<sup>1</sup> L'article 14 prévoit certaines restrictions relatives aux programmes d'accès à l'égalité en emploi.  
L'article 15 précise les éléments dont un programme d'accès à l'égalité en emploi doit tenir compte.

## Guide d'élaboration d'un programme d'accès à l'égalité

deux groupes sous-représentés et se demande vers qui orienter la préférence. Ces éléments, décrits ci-après, pourront guider la décision, le cas échéant.

Dans les faits, une mesure préférentielle devrait être appliquée dès que l'occasion de le faire survient, c'est-à-dire dès qu'un organisme a la possibilité de nommer une personne compétente d'un groupe sous-représenté, en particulier lorsqu'il y a des difficultés de recrutement pour ce groupe et que les occasions de dotation sont peu fréquentes. Cette démarche doit cependant se faire sous réserve de ces mêmes éléments.

### 5.1.3 ÉLÉMENTS À CONSIDÉRER POUR L'APPLICATION DU TAUX GLOBAL DE NOMINATION PRÉFÉRENTIELLE

#### 1. Sous-représentation des groupes visés

L'ampleur de la sous-représentation, c'est-à-dire du rattrapage à effectuer, en nombre et en pourcentage, est un élément important à considérer. Plus celle-ci est importante, plus les efforts à l'endroit du ou des groupes concernés devraient s'intensifier.

L'estimation de l'ampleur de la sous-représentation doit également prendre en compte la représentation du groupe parmi les effectifs du regroupement. Ainsi, un groupe pour lequel il n'y a **aucune** représentation est, à priori, dans une situation plus préoccupante. À l'inverse, un groupe pour lequel la représentation est presque égale à son objectif de représentation serait dans une situation moins critique.

Ainsi, dans l'exemple ci-après, la sous-représentation du groupe des minorités visibles (MV) serait plus préoccupante que celle des femmes puisque, d'une part, les femmes ont un taux de représentation (REPR) de 50 %, ce qui se rapproche de l'objectif à atteindre de 60 % (DISPO), alors que, d'autre part, il y a **absence totale** de représentation des MV (REPR = 0).

#### EXEMPLE

NO	REGROUPEMENT	EFFECTIFS	FEMMES					MINORITÉS VISIBLES (MV)				
			DISPO	REPR		S-R		DISPO	REPR		S-R	
				%	Nb	%	Nb		%	Nb	%	Nb
3	Direction adjointe d'école et de centre	54	60%	50%	27	10%	5	6%	0%	0	6%	3

DISPO : taux de disponibilité; REPR : représentation; S-R : sous-représentation

**Guide d'élaboration d'un programme d'accès à l'égalité****2. Disponibilité des groupes visés**

En principe, le taux de nomination préférentielle devrait toujours être nettement supérieur au taux de disponibilité afin d'assurer un rattrapage vraiment significatif dans un délai raisonnable. Lorsque ce principe s'applique à un seul groupe à la fois, il n'y a généralement pas de problèmes.

Par contre, dans le contexte de l'application d'un taux global, par exemple de 50 %, il peut s'avérer difficile de respecter ce principe, notamment lorsqu'il y a de la sous-représentation pour plusieurs groupes dans un même regroupement d'emplois. Avec une disponibilité avoisinant fréquemment le 50 %, comme c'est le cas pour les femmes, la quasi totalité des nominations préférentielles risquerait alors de leur être accordée au détriment des autres groupes. Il faudra donc relativiser l'incidence de la disponibilité en ce qui concerne la répartition des nominations entre les divers groupes en présence.

Dans certaines circonstances, il pourrait d'ailleurs s'avérer nécessaire d'appliquer un taux global de nomination préférentielle **supérieur à 50 %** dans certains regroupements, comme dans l'exemple ci-après. En effet, un taux global de nomination préférentielle de 50 % serait alors nettement inférieur au taux de disponibilité combiné de chacun des trois groupes qui totalisent ici 71 %. De plus, dans ce cas-ci, l'ampleur de la sous-représentation démontre qu'il y a un rattrapage important à effectuer pour les trois groupes sous-représentés.

**EXEMPLE**

NO	REGROUPEMENT	EFFECTIFS	FEMMES						MINORITÉS VISIBLES				MINORITÉS ETHNIQUES				
			DISPO	REPR		S-R		DISPO	REPR		S-R		DISPO	REPR		S-R	
				%	Nb	%	Nb		%	Nb	%	Nb		%	Nb	%	Nb
23	Emplois soutien manuel-entretien-servicesNR	92	45%	22%	20	23%	21	15%	0%	0	15%	14	11%	0%	0	11%	10

DISPO : taux de disponibilité; REPR : représentation; S-R : sous-représentation

**3. Incidence sur les personnes qui ne sont pas membres d'un groupe visé**

Lorsque le taux global de nomination préférentielle doit être établi au-delà de 50 %, il y a des limites à ne pas franchir. La Loi, à l'article 14, précise en effet qu'un programme d'accès à l'égalité ne doit pas porter atteinte d'une manière indue aux intérêts des personnes qui n'appartiennent pas à un groupe visé. Conséquemment, l'application des mesures préférentielles pour l'ensemble des groupes visés ne doit pas avoir pour effet d'écartier les autres candidats de façon excessive. Dans le même ordre d'idées, les concours qui seraient exclusivement réservés à un ou plusieurs groupes visés sont à proscrire.

## **Guide d'élaboration d'un programme d'accès à l'égalité**

---

### 4. Occasions de dotation

Le taux global de nomination préférentielle, soit la proportion des nominations accordées aux personnes membres des groupes visés sous-représentés, est établi en fonction des occasions de dotation, pour une période de référence donnée, par exemple sur une base annuelle.

Un taux global de nomination, par exemple de 50 %, c'est-à-dire d'un poste sur deux, peut être appliqué en alternance lorsqu'il y a un seul poste vacant à combler à la fois mais ce n'est pas toujours possible ni souhaitable. Ainsi, lorsqu'il y a des difficultés de recrutement pour certains groupes visés dans certains emplois, il peut s'avérer opportun d'appliquer une mesure préférentielle deux fois de suite si l'occasion se présente.

Ces modalités relèvent de chaque organisme et dépendent du contexte. L'intensité des efforts devrait s'accroître dans les situations où les occasions de dotation sont peu nombreuses afin de favoriser l'atteinte de résultats significatifs dans un délai raisonnable.

#### **5.1.4 RESPECT DE LA COMPÉTENCE**

(en développement)

### **5.2 AUTRES MESURES DE REDRESSEMENT**

Pour arriver à atteindre le taux global de nomination préférentielle, il ne faut pas perdre de vue que le succès résultera d'une conjugaison d'efforts à plusieurs niveaux, notamment au plan du recrutement. D'autres mesures de redressement, outre l'application d'un taux global de nomination préférentielle, peuvent s'avérer utiles, voire nécessaires. Elles ont également pour but corriger la sous-représentation des groupes visés en leur accordant temporairement une préférence.

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 :**

- Appliquer des mesures préférentielles, notamment à l'embauche, dans les regroupements d'emplois qui constituent des bassins de recrutement interne, même lorsqu'il n'y a pas de sous-représentation, afin d'y maintenir ou d'obtenir un niveau de représentation suffisant pour l'atteinte des objectifs dans les regroupements avec sous-représentation.
- Réserver un certain nombre de postes aux personnes appartenant aux groupes visés.

## **Guide d'élaboration d'un programme d'accès à l'égalité**

---

- Élaborer et offrir un programme de formation ou de perfectionnement visant à favoriser l'accès des membres des groupes visés à des emplois où ils sont sous-représentés.
- Élaborer des plans de carrière à l'intention des membres des groupes visés leur permettant d'obtenir des promotions.
- Créer un emploi de transition facilitant l'accès à un autre emploi.
- Privilégier les membres des groupes visés lorsque des stages en milieu de travail sont offerts dans les emplois comportant une sous-représentation.
- Préparer la relève en offrant aux membres des groupes visés des remplacements ou des assignations leur permettant d'acquérir de l'expérience et ainsi, accéder aux emplois de niveau supérieur.
- Appliquer le taux de nomination préférentielle aux emplois d'été et autres emplois saisonniers ou temporaires.
- Adopter une politique sur l'application de mesures de redressement accordant une préférence lors des embauches, des promotions ou dans le cadre de programmes de formation ou de stages.

### **5.3 SUIVI DE L'APPLICATION DES MESURES DE REDRESSEMENT**

L'organisme devrait s'assurer, lors de la dotation de postes, d'exercer un suivi pour vérifier l'atteinte des objectifs quantitatifs. Il est essentiel en effet de déterminer le moment auquel les objectifs de représentation sont atteints pour mettre fin, le cas échéant, à l'application des mesures préférentielles pour le ou les groupes concernés, dans un regroupement d'emplois donné.

La fin de l'application des mesures préférentielles ne signifie pas que l'on mette fin à l'embauche de membres des groupes visés. Dans la mesure où ceux-ci obtiennent les postes sans l'application d'une préférence, il n'y a pas de restrictions à nommer ou embaucher ces personnes au-delà des objectifs de représentation.

Par ailleurs, si un organisme constate que des mouvements de personnel ont provoqué une sous-représentation dans des regroupements où il n'y en avait pas au départ, il faudra rétablir le niveau de représentation. Également, si les progrès sont trop faibles ou trop lents, il pourra alors réagir comme il le ferait pour tout autre objectif d'affaires non atteint et procéder aux ajustements requis.