

GUIDE pour l'analyse du système d'emploi

Février 2003

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

Conception, recherche et rédaction :

Sylvie St-Pierre,
Direction des programmes d'accès à l'égalité

Collaboration :

Monik Audet, Monik Bastien, Nicole Lambert, France Landry,
Direction des programmes d'accès à l'égalité

Daniel Carpentier, conseiller 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 très technique, les auteurs ont choisi d'employer, dans la mesure du possible, des termes neutres ou épiciènes 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

INTRODUCTION	7
CHAPITRE 1 CADRE D'ANALYSE	
1.1 DIMENSION JURIDIQUE	9
Élaboration d'un programme d'accès à l'égalité	9
Contenu d'un programme d'accès à l'égalité	9
1.2 PERSPECTIVE DE L'ANALYSE	10
Charte des droits et libertés de la personne	10
Discrimination : résultat d'une règle ou d'une pratique	11
Obligation d'accommodement raisonnable	12
Contrainte excessive	13
Comment repérer la discrimination	13
CHAPITRE 2 ANALYSE DU SYSTÈME D'EMPLOI	
2.1 OBJET DE L'ANALYSE DU SYSTÈME D'EMPLOI	15
2.2 MÉTHODE ET OUTIL PROPOSÉS	16
2.2.1 DESCRIPTION DES POLITIQUES ET DES PRATIQUES DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES	16
Outil proposé : les fiches	16
Matériel à examiner	17
2.2.2 IDENTIFICATION DES POLITIQUES ET DES PRATIQUES DISCRIMINATOIRES	17
Outils proposés : les fiches et le guide	18
CHAPITRE 3 DOTATION EN RESSOURCES HUMAINES	
3.1 ANALYSE DES EMPLOIS	21
A) CADRE DE RÉFÉRENCE	21
B) FACTEURS DE DISCRIMINATION	21
3.2 RECRUTEMENT	22
A) CADRE DE RÉFÉRENCE	22
B) FACTEURS DE DISCRIMINATION	22
3.3 SÉLECTION	24
A) CADRE DE RÉFÉRENCE	24
B) FACTEURS DE DISCRIMINATION	24
3.4 DÉCISION DE DOTATION	25
A) CADRE DE RÉFÉRENCE	25
B) FACTEURS DE DISCRIMINATION	26

CHAPITRE 4	PROMOTION ET AUTRES MOUVEMENTS DE PERSONNEL	
A)	CADRE DE RÉFÉRENCE	27
B)	FACTEURS DE DISCRIMINATION	29
CHAPITRE 5	INTÉGRATION ORGANISATIONNELLE	
5.1	PROCESSUS D'ACCUEIL	31
A)	CADRE DE RÉFÉRENCE	31
B)	FACTEURS DE DISCRIMINATION	31
5.2	HARCÈLEMENT AU TRAVAIL	32
A)	CADRE DE RÉFÉRENCE	32
B)	FACTEURS DE DISCRIMINATION	33
5.3	ORGANISATION DU TRAVAIL ET SUPERVISION	33
A)	CADRE DE RÉFÉRENCE	33
B)	FACTEURS DE DISCRIMINATION	34
5.4	ACCOMMODEMENT	35
A)	CADRE DE RÉFÉRENCE	35
B)	FACTEURS DE DISCRIMINATION	35
CHAPITRE 6	FORMATION	
A)	CADRE DE RÉFÉRENCE	37
B)	FACTEURS DE DISCRIMINATION	37
CHAPITRE 7	ÉVALUATION DU RENDEMENT	
A)	CADRE DE RÉFÉRENCE	39
B)	FACTEURS DE DISCRIMINATION	39
CHAPITRE 8	RÉMUNÉRATION	
A)	CADRE DE RÉFÉRENCE	41
B)	FACTEURS DE DISCRIMINATION	41
CHAPITRE 9	AUTRES CONDITIONS D'EMPLOI	
9.1	MESURES DISCIPLINAIRES ET ADMINISTRATIVES	45
A)	CADRE DE RÉFÉRENCE	45
B)	FACTEURS DE DISCRIMINATION	45
9.2	RELATIONS DU TRAVAIL	46
A)	CADRE DE RÉFÉRENCE	46
B)	FACTEURS DE DISCRIMINATION	46
9.3	AUTRES CONDITIONS D'EMPLOI ET DE TRAVAIL	46
CONCLUSION		47
ANNEXE I:	Éléments clés par sous-système d'emploi	
ANNEXE II:	Documents publiés par la Commission concernant les droits de la personne en milieu de travail	

INTRODUCTION

Le présent guide, produit par la Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse, désignée ci-après la Commission, traite de l'analyse du système d'emploi dans le cadre de la *Loi sur l'accès à l'égalité en emploi dans des organismes publics et modifiant la Charte des droits et libertés de la personne*. Il a été conçu pour soutenir les organisations dans la réalisation de cette étape qui précède celle de l'adoption du programme, laquelle est présentée dans un guide complémentaire portant sur l'élaboration du programme d'accès à l'égalité.

L'analyse du système d'emploi est un complément à l'analyse des effectifs qui a permis à la Commission de déterminer s'il y avait sous-représentation d'un ou de plusieurs groupes visés, pour des types ou regroupements de types d'emploi au sein de l'organisation. L'analyse du système d'emploi vise en effet à tracer le portrait des politiques et des pratiques d'emploi afin d'identifier celles qui peuvent contribuer, ou avoir contribué, aux situations discriminatoires ayant causé la sous-représentation des groupes visés : 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.¹

Ultimement, l'objectif de l'analyse du système d'emploi consiste à identifier les changements à apporter aux politiques et aux pratiques de gestion des ressources humaines afin d'éliminer les obstacles à l'égalité. Ces changements deviendront des mesures de correction, appelées mesures d'égalité de chances, dans le cadre du programme d'accès à l'égalité.

À noter que, même en l'absence de sous-représentation, une telle analyse peut s'avérer pertinente pour déceler et corriger les politiques ou pratiques discriminatoires. On peut également voir cet exercice comme étant une occasion de procéder à l'évaluation des processus de gestion des ressources humaines au plan de l'efficacité organisationnelle. On verra, en effet, que la discrimination prend souvent naissance à travers les lacunes des processus d'emploi, risquant ainsi de donner lieu à des erreurs susceptibles d'en compromettre la validité et l'efficacité.

Le guide propose un cadre d'analyse orienté en fonction de la discrimination. On y décrit les concepts et les définitions qui se rattachent à cette notion de discrimination et qui constituent les fondements de l'analyse du système d'emploi. Le guide soumet également une méthode ainsi que des outils visant à faciliter la réalisation de cette analyse. Ensuite, les éléments pertinents à l'analyse de chaque sous-système d'emploi sont exposés dans des chapitres distincts. Chaque sous-système correspond à une activité de gestion des ressources humaines.

¹ Afin d'alléger le texte, le guide réfère à ces quatre groupes en tant que *groupes visés*. Quant aux groupes de personnes qui ne sont pas couverts par la *Loi sur l'accès à l'égalité en emploi dans des organismes publics*, on y réfère en tant que *groupes non visés*. Également, les termes *minorités visibles* ainsi que *minorités ethniques* sont utilisés dans le présent document pour désigner les deux derniers groupes susmentionnés.

CADRE D'ANALYSE

1.1 DIMENSION JURIDIQUE

Nous exposerons les principaux articles qui touchent l'analyse du système d'emploi² dans la *Loi sur l'accès à l'égalité en emploi dans des organismes publics et modifiant la Charte des droits et libertés de la personne*, désignée ci-après la Loi.

Élaboration d'un programme d'accès à l'égalité

L'organisme soumis à la Loi est tenu d'élaborer un programme d'accès à l'égalité en emploi, pour un type ou un regroupement de types d'emploi, dans le cas où la Commission estime que la représentation des personnes à l'emploi de l'organisme et faisant partie d'un groupe visé est généralement non conforme à la représentation des personnes compétentes de ce groupe dans la zone de recrutement applicable (Art. 9).

Contenu d'un programme d'accès à l'égalité

Le contenu d'un programme est précisé à l'article 13 :

« Un programme d'accès à l'égalité en emploi vise à augmenter la représentation des personnes faisant partie de chaque groupe qu'il vise et à corriger les pratiques du système d'emploi.

Un programme 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 par 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.»*

1.2 PERSPECTIVE DE L'ANALYSE

Avant d'entreprendre l'analyse du système d'emploi, désignée ci-après ASE, il est essentiel de s'attarder au caractère particulier de cette analyse lorsqu'elle se situe dans le cadre bien spécifique de l'accès à l'égalité. À cet égard, l'article 1 de la Loi précise que « *la présente loi institue un cadre particulier d'accès à l'égalité en emploi pour corriger la situation des personnes faisant partie de certains groupes victimes de discrimination en emploi...* »

Dans cette perspective, le but de cette analyse consiste donc à étudier les politiques et les pratiques de gestion du personnel afin d'identifier, et éventuellement d'éliminer, les éléments qui peuvent contribuer, ou avoir contribué, à exclure les personnes appartenant aux groupes visés ou à les placer en situation désavantageuse en tant que groupe. En d'autres mots, l'analyse du système d'emploi doit s'effectuer sous l'angle de la discrimination.

La sous-représentation étant un effet de la discrimination passée, et encore présente, elle doit en être considérée comme un des principaux indicateurs. Les concepts et les définitions de la discrimination découlent de la *Charte des droits et libertés de la personne* et de la jurisprudence provenant de divers tribunaux.

Charte des droits et libertés de la personne

Au Québec, la Charte stipule que toute personne a le droit d'être traitée en pleine égalité, c'est-à-dire à la protection contre la discrimination interdite dans l'exercice de l'ensemble des droits et libertés.

« Toute personne a droit à la reconnaissance et à l'exercice, en pleine égalité, des droits et libertés de la personne, sans distinction, exclusion ou préférence fondée sur la race, la couleur, le sexe, la grossesse, l'orientation sexuelle, l'état civil, l'âge sauf dans la mesure prévue par la loi, la religion, les convictions politiques, la langue, l'origine ethnique ou nationale, la condition sociale, le handicap ou l'utilisation d'un moyen pour pallier ce handicap.

Il y a discrimination lorsqu'une telle distinction, exclusion ou préférence a pour effet de détruire ou de compromettre ce droit. » (Art. 10)

« Nul ne doit harceler une personne en raison de l'un des motifs visés dans l'article 10. » (Art. 10.1)

« Nul ne peut exercer de discrimination dans l'embauche, l'apprentissage, la durée de la période de probation, la formation professionnelle, la promotion, la mutation, le déplacement, la mise à pied, la suspension, le renvoi ou les conditions de travail d'une personne ainsi que dans l'établissement de catégories ou de classifications d'emploi. » (Art. 16)

« Nul ne peut, dans un formulaire de demande d'emploi ou lors d'une entrevue relative à un emploi, requérir d'une personne des renseignements sur les motifs visés dans l'article 10 sauf si ces renseignements sont utiles à l'application de l'article 20 ou à l'application d'un programme d'accès à l'égalité existant au moment de la demande. » (Art. 18.1)

« Une distinction, exclusion ou préférence fondée sur les aptitudes ou qualités requises par un emploi (...) est réputée non discriminatoire. » (Art. 20)

Discrimination : résultat d'une règle ou d'une pratique

La discrimination peut résulter d'une règle ou d'une pratique qui est clairement différente ou appliquée de façon inégale à l'endroit d'un groupe ou d'une personne en raison de son appartenance à ce groupe.

Exemples :

- un avis de poste vacant mentionnant que l'on recherche des candidats masculins tel des « hommes de métier »;
- des exigences différentes ou plus élevées à l'égard des femmes, comme de leur demander si elles ont des enfants ou l'intention d'en avoir, ou encore leur faire passer des tests de force physique sans les faire passer aux hommes;
- exiger des références des candidats membres des minorités visibles sans les demander aux autres candidats;
- faire passer des tests de français (écrit ou oral) aux candidats membres des minorités ethniques ou visibles sans y soumettre les autres candidats.

La discrimination peut aussi résulter d'une règle ou d'une pratique qui est neutre en apparence et appliquée de façon uniforme à tous, mais ayant un effet discriminatoire à l'égard d'un ou plusieurs groupes.

Exemples :

- recruter principalement par une méthode qui ne rejoint pas tous les publics, telle que le bouche à oreille : on n'atteint alors que les réseaux des personnes déjà en place, excluant ainsi les personnes des groupes sous-représentés;
- exiger un niveau excessif de la maîtrise du français écrit, non nécessaire pour occuper certains emplois de type manuel : une proportion plus grande de minorités ethniques ou visibles risquerait d'être désavantagée sans raison valable.

On peut qualifier de discrimination systémique en emploi « *une situation d'inégalité cumulative et dynamique résultant de l'interaction, sur le marché du travail, de pratiques, de décisions ou de comportements, individuels ou institutionnels, ayant des effets préjudiciables, voulus ou non, sur les membres de groupes visés par l'article 10 de la Charte.* »³

Exemples :

Dans une décision, la Cour suprême du Canada⁴ a conclu que l'ensemble des pratiques de recrutement, d'embauche et de promotion ainsi qu'en cours d'emploi, combinées à des attitudes négatives du personnel masculin et des surveillants, ont empêché et découragé les femmes d'occuper les emplois manuels. Cette décision révèle les exemples suivants de discrimination systémique à l'embauche : tests d'aptitude mécanique ayant un impact négatif pour les femmes sans être justifiés par les aptitudes requises pour les emplois, système limité de diffusion des renseignements relatifs aux emplois disponibles, bureau du personnel où on ne disait pas aux femmes qui sollicitaient un emploi quelles étaient les conditions à remplir pour obtenir les emplois manuels disponibles, les contremaîtres ayant le pouvoir de refuser d'embaucher des personnes acceptées par le bureau d'embauche, sans directive, ni moyen de contrôler la décision du contremaître...

³ Marie-Thérèse Chicha-Pontbriand, *Discrimination systémique -fondement et méthodologie des programmes d'accès à l'égalité en emploi*, Montréal, Éditions Yvon Blais Inc., 1989

⁴ Compagnie des chemins de fer nationaux du Canada et Action Travail des Femmes [1987] 1 R.C.S. 1114

Cette décision mentionne également des exemples de discrimination systémique en cours d'emploi : des conditions d'apprentissage différentes pour les femmes (comme leur enseigner plusieurs choses à la fois, en parlant rapidement), antipathie masculine exprimée publiquement à l'égard des femmes (contribuant ainsi à un taux élevé de roulement de personnel), désavantage marqué pour les femmes dans la mesure où les promotions dépendaient des évaluations de surveillants masculins défavorables, risques plus élevés d'être mises à pied en raison du fait qu'elles avaient peu d'ancienneté...

Obligation d'accommodement raisonnable

Il ne faut toutefois pas confondre discrimination et exigence requise. En effet, il est tout à fait légal et légitime pour l'employeur d'embaucher du personnel possédant les compétences requises. Toutefois, une distinction, exclusion ou préférence ne sera justifiée que si aucune mesure d'accommodement raisonnable n'est applicable.

Bon nombre de situations de distinction et d'exclusion peuvent être évitées ou éliminées grâce à l'application de mesures d'accommodement raisonnable. À cet égard, les tribunaux ont établi que, dans la mesure où les personnes possèdent les qualités requises pour occuper un emploi, les organisations ont l'obligation de prendre des mesures d'accommodement raisonnable. Dans le même sens, la Commission considère que « *l'employeur a l'obligation de prendre des mesures d'adaptation de façon à éliminer l'impact discriminatoire que peut avoir une politique ou pratique ayant un lien rationnel avec l'emploi. L'adaptation consiste à prendre des mesures pour permettre aux personnes touchées de travailler, à moins que cela ne cause à l'employeur une contrainte excessive...Il y a contrainte excessive si l'adaptation requise entrave indûment l'exploitation de l'entreprise de l'employeur ou lui impose des coûts excessifs. La preuve d'une telle contrainte incombe à l'employeur.* »⁵

Prenons l'exemple d'une exigence consistant à posséder la force physique pour soulever, sans aide, une personne. Cette exigence doit d'abord être validée, c'est-à-dire qu'il faut évaluer si elle est vraiment essentielle à l'accomplissement adéquat des tâches et si elle ne peut être abandonnée ou remplacée par une exigence équivalente. Constatant que cette exigence pourrait entraîner l'exclusion d'une très forte proportion de femmes, l'organisation devrait alors la reconsidérer ou trouver un accommodement raisonnable permettant aux femmes d'occuper cet emploi. Dans le cas évoqué, l'organisme pourrait, à titre d'exemple, remettre en question le fait que cette tâche soit effectuée « sans aide », s'il y a présence de collègues pouvant prêter assistance, ou repenser la façon d'organiser le travail en ayant recours à un équipement approprié, tel un lève-personne.

Une politique ou une pratique d'emploi peut n'affecter qu'un seul individu au sein de l'organisation et requérir un accommodement. À titre d'exemple, un horaire de travail obligeant à travailler le samedi peut avoir un impact discriminatoire sur une personne pratiquant la religion juive, puisqu'elle l'oblige à choisir entre son travail et sa religion, laquelle impose certaines restrictions en regard des horaires. Dans un tel cas, plusieurs mesures d'accommodement raisonnable pourraient être envisageables : l'accommodement pourrait consister à remplacer la personne, le samedi, par d'autres employés qualifiés et qui acceptent d'exercer les tâches à tour de rôle, à mettre sur pied un régime d'horaires variables ou de congés mobiles, à lui permettre de reprendre les heures de

5 Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse, *Avis concernant la discrimination indirecte en emploi et l'obligation de prendre des mesures d'adaptation en faveur des personnes affectées*, Me Pierre Bosset, 19 juin 1991, résolution COM-359-8.2.2

travail à un moment opportun, etc. Le choix des moyens d'accommodement est établi en fonction de la faisabilité, sous réserve de la contrainte excessive.

Contrainte excessive

Parmi les facteurs que la Commission prendra en considération pour déterminer s'il y a contrainte excessive⁶, on compte : la taille de l'entreprise, l'interchangeabilité des effectifs et des installations, le coût financier, les impératifs de sécurité, le moral du personnel et les règles de la convention collective. L'efficacité administrative ne peut donc, à elle seule, soustraire l'employeur à l'obligation d'accommodement raisonnable.

Dans un autre avis de la Commission⁷, il est mentionné que la Cour suprême du Canada précise qu'une convention collective ne peut dégager les parties de leurs obligations d'accommodement et que l'incidence économique de la menace d'un grief ne saurait constituer, en soi, une contrainte excessive. Lorsqu'une mesure d'accommodement n'est possible qu'avec l'accord du syndicat et que celui-ci bloque les efforts raisonnables de l'employeur, il pourrait être considéré comme responsable, notamment si l'employeur peut démontrer qu'aucune autre mesure d'accommodement ne peut être raisonnablement appliquée. Toutefois, toute atteinte importante aux droits des autres employés pourrait légitimer le syndicat de refuser la mesure en question. En conséquence, le préjudice causé aux autres membres du personnel devra être évalué et pourra être pris en considération s'il est jugé excessif.

Comment repérer la discrimination

C'est par l'évaluation de ses conséquences sur les personnes membres des groupes visés que l'effet discriminatoire d'une politique ou d'une pratique peut être identifié. Lorsqu'on veut établir le caractère discriminatoire d'une politique ou d'une pratique d'emploi, il faut évaluer l'effet d'exclusion ou de désavantage que celle-ci produit sur les personnes membres d'un groupe identifiable par un motif interdit de discrimination. Cette évaluation peut se faire de façon qualitative ou quantitative.

Ainsi, pour évaluer le potentiel discriminatoire d'une politique ou pratique d'emploi, on tiendra compte de :

- la situation du groupe qu'on dit désavantagé (groupe visé);
- la situation d'un groupe de référence constitué de personnes qui ne font pas partie du groupe qu'on dit désavantagé (groupe non visé);
- la différence entre les deux situations.

À noter que les femmes peuvent faire partie d'un groupe de référence lorsque la comparaison concerne d'autres groupes visés, par exemple si on veut étudier la situation des personnes membres des minorités visibles par rapport à celle des personnes qui n'en sont pas membres.

Lorsque cette différence est **significative** et/ou **disproportionnée**, la politique ou la pratique est dite discriminatoire. Ce constat survient lorsque cette différence révèle des disparités ou des **écarts** « indus » au niveau des **droits** d'un groupe visé, par rapport à ceux du groupe de référence. Ou encore, lorsqu'il y a des différences marquées quant à la **proportion des personnes** du groupe visé qui sont défavorisées ou désavantagées, par rapport aux personnes du groupe de référence.

⁶ Idem.

⁷ Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse, *Accès à l'égalité, ancienneté et discrimination*, M^{rs} Pierre Bosset, Michel Coutu et Maurice Drapeau, 29 juin 1993, résolution COM-377-6.1.3

Il n'est pas toujours possible de mesurer cette différence de façon quantitative et tangible. Dans un tel contexte, le potentiel discriminatoire doit être examiné en termes de *risques* d'exclusion ou de désavantage, en s'appuyant sur une analyse systématique et rigoureuse des effets prévisibles des politiques et des pratiques à l'endroit des différents groupes visés. L'analyse du système d'emploi consiste précisément à effectuer cet exercice afin de repérer les politiques et les pratiques discriminatoires.

En résumé, on conclut à la présence d'une politique ou d'une pratique *ayant un effet discriminatoire* quand les conditions suivantes sont réunies :

- 1** elle constitue une forme de distinction, exclusion ou préférence;
- 2** elle a pour effet de détruire ou de compromettre le droit à l'égalité;
- 3** elle est fondée sur un des motifs ou critères illicites énumérés à l'article 10 de la Charte ou elle a un effet préjudiciable à l'égard d'un groupe visé à l'article 10, en raison d'une caractéristique plus répandue ou exclusive à ce groupe;
- 4** elle n'est pas justifiée par des exigences raisonnables requises pour un emploi ou par des exigences de sécurité ou d'efficacité administrative.

ANALYSE DU SYSTÈME D'EMPLOI

2.1 OBJET DE L'ANALYSE DU SYSTÈME D'EMPLOI

L'analyse du système d'emploi consiste à examiner les politiques et les pratiques de gestion des ressources humaines dans le but d'évaluer leur impact en termes d'effet défavorable ou d'exclusion à l'endroit d'un ou de plusieurs groupes visés. Les conclusions de cette analyse devront être prises en compte lors de l'adoption du programme d'accès à l'égalité, particulièrement lors du choix des mesures d'égalité de chances.

Dans cette perspective, cette analyse devrait mettre l'emphase sur les politiques et les pratiques affectant les types ou regroupements de types d'emploi où il y a sous-représentation d'un ou de plusieurs groupes visés. Ainsi, les politiques et les pratiques qui s'appliquent à tous les groupes d'emploi de l'organisation doivent être examinées puisqu'elles concernent l'ensemble des emplois et, conséquemment, des emplois où il y a sous-représentation.

D'autre part, la Loi stipule que l'analyse du système d'emploi doit cibler particulièrement le recrutement, la formation et la promotion. Cependant, en raison des multiples interrelations entre les différents sous-systèmes d'emploi, il serait préférable de ne pas limiter l'analyse du système d'emploi à ces seuls sous-systèmes, ni aux seuls emplois où il y a sous-représentation.

La Commission privilégie une approche systémique et, conséquemment, l'examen global de l'ensemble des sous-systèmes. C'est pourquoi le présent guide aborde l'analyse du système d'emploi de façon large et inclusive.

Ainsi, les sous-systèmes d'emploi suivants sont traités dans le guide :

- Dotation
 - Analyse des emplois
 - Recrutement
 - Sélection
 - Décision de dotation
- Promotion et autres mouvements de personnel
- Intégration organisationnelle
- Formation
- Évaluation du rendement
- Rémunération
- Autres conditions d'emploi

Chaque sous-système est présenté dans un chapitre distinct selon le modèle suivant :

A) CADRE DE RÉFÉRENCE

On y présente les grandes lignes et les composantes du sous-système.

B) FACTEURS DE DISCRIMINATION

On y décrit les principales sources de discrimination dans le sous-système. L'objectif visé est de permettre aux responsables des ressources humaines de mieux comprendre la problématique de la discrimination dans les divers champs d'activité de la gestion du personnel. Plus précisément, le but recherché est de repérer les impacts de certaines politiques ou pratiques en termes d'exclusion ou de désavantage à l'endroit d'un ou de plusieurs groupes visés.

2.2 MÉTHODE ET OUTIL PROPOSÉS

De façon schématique, l'analyse du système d'emploi se divise en deux volets :

- la description des politiques et des pratiques de gestion des ressources humaines;
- l'identification des politiques et des pratiques discriminatoires.

Dans le but de faciliter l'analyse, la Commission a développé un outil composé d'une série de **fiches**. Celles-ci visent à aider les organisations à circonscrire les principaux paramètres de l'analyse et à effectuer la collecte ainsi que la compilation des informations pertinentes pour chacun des sous-systèmes d'emploi.

2.2.1 DESCRIPTION DES POLITIQUES ET DES PRATIQUES DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

Le premier volet de l'analyse du système d'emploi consiste essentiellement à tracer le portrait des politiques et des pratiques d'emploi, particulièrement en regard des aspects les plus critiques, c'est-à-dire ceux où la présence de facteurs de discrimination risque davantage de se manifester.

On constate, en effet, qu'il y a certains dénominateurs communs à des situations pouvant être source de discrimination, peu importe les sous-systèmes. Ces principaux facteurs de discrimination réfèrent à l'absence de règles, des procédures imprécises, des critères non validés, des processus non normalisés ou des mécanismes informels. Il s'agit là, en effet, de procédés qui laissent place à l'arbitraire, à l'improvisation ainsi qu'aux erreurs d'évaluation, favorisant alors l'émergence des inégalités et l'influence des stéréotypes ou des préjugés. Ainsi, l'encadrement inadéquat des processus constitue un des facteurs de discrimination les plus importants.

De plus, un portrait des politiques et des pratiques d'emploi orienté vers les aspects les plus critiques, doit également couvrir les règles les plus susceptibles de constituer des facteurs de discrimination en raison de leurs effets défavorables ou d'exclusion.

Outil proposé : les fiches

Les fiches se composent des **éléments clés** pour l'analyse de chacun des sous-systèmes d'emploi puisqu'elles abordent les aspects les plus critiques. Les fiches sont conçues de façon à faciliter la compilation des politiques et des pratiques, tout en tenant compte des statuts des personnes et,

au besoin, des différentes catégories d'emploi. Une section intitulée **éléments clés** est prévue pour colliger ces informations par sous-système. Elle est suivie d'une section appelée **informations additionnelles** où il est possible de compléter le portrait, au besoin. Un exemple de ces fiches est présenté à la fin du chapitre.

Les fiches, ainsi que les instructions relatives à leur utilisation, sont fournies sur une disquette qui est insérée dans une pochette accolée au guide. Pour chacun des sous-systèmes d'emploi, les éléments clés sont présentés sous forme de tableaux sommaires, à l'annexe 1.

Matériel à examiner

Pour compléter les fiches, l'organisation doit s'appuyer sur le matériel reflétant le plus fidèlement possible la réalité de l'organisation.

- *Politiques*

Les politiques désignent l'ensemble des règles déterminant la gestion des ressources humaines. Les principales sources documentaires sont les politiques, lignes de conduite, conventions collectives, directives administratives, notes de service, manuels de procédures ou toute autre source écrite encadrant les différents sous-systèmes d'emploi au sein de l'organisation.

- *Pratiques*

Les pratiques correspondent à la manière concrète d'exercer les activités de gestion des ressources humaines. Elles doivent être prises en considération car il arrive que les façons de faire ne soient pas conformes aux politiques établies ou qu'il n'y ait simplement pas, ou très peu, de politiques et de règles écrites concernant un aspect donné.

On peut identifier les pratiques au moyen de différentes sources :

- les entrevues ou questionnaires auprès des responsables des ressources humaines, des gestionnaires ou des membres du personnel, incluant des membres des groupes visés;
- un comité consultatif composé, notamment, de personnes représentant les différents syndicats ou associations de personnel cadre;
- l'examen de documents pertinents tels les descriptions de postes, affichages de postes, outils de sélection, etc.;
- des statistiques (indicateurs) permettant de mesurer de façon quantitative la performance de certains sous-systèmes d'emploi en regard des personnes membres des groupes visés.

2.2.2 IDENTIFICATION DES POLITIQUES ET DES PRATIQUES DISCRIMINATOIRES

Le deuxième volet de l'analyse du système d'emploi consiste à repérer la discrimination. Rappelons que celle-ci risque de s'installer lorsqu'il y a présence de certains facteurs propices aux inégalités : les facteurs de discrimination.

Guide pour l'analyse du système d'emploi

Outils proposés : les fiches et le guide (cadre d'analyse et sous-systèmes d'emploi)

La compilation des politiques et des pratiques réalisée au moyen des fiches fournira un portrait d'ensemble qui devrait en faciliter l'analyse. Le chapitre traitant du cadre d'analyse ainsi que les chapitres portant sur les sous-systèmes d'emploi, devraient alimenter la réflexion et guider la démarche. Également, le personnel conseil de la Commission pourra assister les organismes dans la réalisation de l'analyse du système d'emploi pour toute question relative à ce sujet.

Sur les fiches, après la section réservée aux **informations additionnelles**, une section est prévue pour inscrire les constats de discrimination résultant de l'analyse. Cette section s'intitule **identification des règles et des pratiques discriminatoires**.

Il faudra être attentif ici au fait que l'impact d'une politique ou d'une pratique pourra différer de façon importante selon le groupe visé. À titre d'exemple, certaines exigences de force physique auront un effet d'exclusion plus significatif à l'endroit des femmes qu'à l'endroit des autochtones.

L'analyse du système d'emploi étant une composante du programme d'accès à l'égalité qui doit être soumis à la Commission, après consultation du personnel et de ses représentants, **la Commission recommande l'utilisation des fiches pour la transmission du compte rendu de cette analyse.**

ANALYSE DU SYSTÈME D'EMPLOI				
SOUS-SYSTÈME : DOTATION • ANALYSE DES EMPLOIS				
EMPLOIS Tous <input type="checkbox"/> Sinon, préciser : cadres <input type="checkbox"/> non cadres <input type="checkbox"/> Ou : _____	POLITIQUES		PRATIQUES	
STATUT DES EMPLOYÉS ➔	Réguliers ou permanents	Non réguliers ou non permanents	Réguliers ou permanents	Non réguliers ou non permanents
ÉLÉMENTS CLÉS	Oui Non	Oui Non	Oui Non	Oui Non
Processus et encadrement				
1. Le processus d'analyse des emplois est encadré par des règles clairement établies et des procédures à suivre lors de la création de nouveaux emplois ou la modification d'emplois existants.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Précisions :				
2. (autres éléments clés ...)	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Précisions :				
INFORMATIONS ADDITIONNELLES				
(éléments complémentaires à ajouter à l'analyse du sous-système d'emploi, s'il y a lieu)				
IDENTIFICATION DES RÈGLES ET DES PRATIQUES DISCRIMINATOIRES				
CONSTATS : <ul style="list-style-type: none"> ● Processus et encadrement - - ● (autres ...) 				
NOTE : Les fiches sont disponibles sur la disquette qui accompagne le guide.				

DOTATION EN RESSOURCES HUMAINES

3.1 ANALYSE DES EMPLOIS

A) CADRE DE RÉFÉRENCE

L'analyse des emplois est un processus visant à recueillir l'information permettant de définir les diverses composantes d'un poste : d'une part, les tâches, les responsabilités et le contexte de travail et, d'autre part, les habiletés, les connaissances et les comportements requis. La description de poste, appelée aussi description de tâches, ainsi que les exigences du poste découlent de cette analyse. Ces éléments ont des répercussions majeures sur bon nombre d'activités de gestion des ressources humaines, dont le recrutement, la sélection, l'évaluation du rendement, la formation et la rémunération. Ce processus constitue, en quelque sorte, l'assise sur laquelle s'appuie l'ensemble du système d'emploi.

B) FACTEURS DE DISCRIMINATION

Le but de l'ASE, en ce qui concerne le processus d'analyse des emplois, est de déterminer si les tâches ou les exigences d'un emploi peuvent avoir pour effet d'exclure ou de désavantager un ou plusieurs groupes visés de façon disproportionnée⁸.

Processus et encadrement

Une méthode peu analytique, peu rigoureuse ou non uniforme ne permet pas d'assurer la validité des descriptions de tâches et des exigences. Il y a alors plusieurs risques d'erreurs possibles : on peut omettre des éléments importants ou en ajouter qui ne le sont pas, ou encore sous-estimer ou surestimer les exigences et les qualifications requises. De telles erreurs peuvent conduire, notamment, à de mauvaises décisions de recrutement ou de sélection susceptibles d'avoir des effets discriminatoires.

Titres d'emploi, descriptions de tâches et exigences

Les descriptions de tâches, et particulièrement les exigences d'emploi, sont souvent à l'origine de phénomènes d'exclusion ou de désavantage. La raison d'être des exigences est de s'assurer que les personnes possèdent les qualifications et les compétences requises pour occuper un emploi. Les exigences auront donc pour effet d'éliminer les personnes qui n'y satisfont pas. Toutefois, lorsqu'elles ont pour effet d'éliminer des personnes en raison de caractéristiques qui n'ont pas de liens avec l'emploi ou qui ne sont pas nécessaires, cela peut être discriminatoire.

Ce serait le cas, par exemple, des exigences de taille et de poids qui ont pour effet d'exclure la majorité des femmes ainsi qu'une forte proportion de personnes originaires de certaines régions du globe. De même, l'exigence d'un nombre excessif d'années d'expérience dans des emplois ou des secteurs desquels les femmes ont été historiquement exclues, est susceptible d'avoir un effet discriminatoire. Toute exigence non validée comporte ce genre de risques.

⁸ Dans le cadre du présent guide, chaque fois que nous utilisons les expressions «exclusion», «désavantage», ou «disproportionné», il s'agit implicitement d'effets discriminatoires tels que décrits dans le cadre d'analyse au chapitre 2.

Enfin, il ne faut pas négliger l'effet dissuasif que peuvent avoir des descriptions de tâches imprécises, des exigences excessives ou des titres d'emploi rédigés au masculin, tel « hommes de métier ». De telles pratiques sont susceptibles de décourager les membres des groupes visés et peuvent alors constituer un facteur de discrimination.

3.2 RECRUTEMENT

A) CADRE DE RÉFÉRENCE

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

Le recrutement peut être interne ou externe. Il arrive fréquemment, qu'en vertu d'une convention collective ou d'une politique établie, une priorité soit accordée aux candidatures internes, selon différentes modalités. Le recrutement externe survient alors pour combler des emplois réguliers n'ayant pu l'être à l'interne, faute de candidatures qualifiées et disponibles, et le plus souvent, pour combler des emplois temporaires de courte ou de moyenne durée.

Dès lors, les postes temporaires et occasionnels constituent une importante porte d'entrée car le fait de travailler au sein d'une organisation confère certains avantages. En effet, il est fréquent que les membres du personnel temporaire ou occasionnel obtiennent des droits d'ancienneté leur accordant une priorité d'emploi par rapport à des candidatures externes, lors des affichages de postes. De plus, le fait de se familiariser avec certains emplois et avec le fonctionnement interne de l'organisation, de se faire connaître et de développer un réseau de contacts internes, place ces personnes dans une bonne position vis-à-vis les candidatures externes.

Pour ces raisons, les modes de recrutement seront étudiés en tenant compte des différents types de recrutement et du statut des postes à combler.

B) FACTEURS DE DISCRIMINATION

Le but de l'ASE, en matière de recrutement, est de déterminer si les politiques et les pratiques font en sorte de rejoindre et d'attirer des candidatures reflétant le taux de disponibilité des groupes visés. Il faut en effet s'assurer que les modes de recrutement n'ont pas d'effets d'exclusion ou de désavantage à leur endroit et ce, pour tous les types ou regroupements de types d'emploi.

Processus et encadrement

Les principaux risques de discrimination surviennent, en premier lieu, lorsqu'il n'y a pas de politique précisant les procédures à suivre dans le cas où il y a des postes vacants à combler. Ce genre de situation laisse place à diverses pratiques dont certaines peuvent être discriminatoires. À titre d'exemple, des postes peuvent ne pas être affichés, et alors seuls ceux rejoints par le bouche à oreille sont au courant et ont la possibilité de faire valoir leur candidature. Or, cette approche fait en sorte que les gens qui sont informés appartiennent souvent aux mêmes groupes que les personnes déjà à l'emploi de l'organisation. Conséquemment, le bouche à oreille utilisé comme principale méthode de recrutement, ne rejoint pas de manière égale les membres de certains groupes visés, ce qui a un effet d'exclusion ou de désavantage évident.

Avis de postes vacants

Dans certains cas, l'effet négatif pour un groupe visé peut venir du fait que l'avis de poste vacant ou l'affichage du poste a un effet dissuasif à son endroit. Par exemple, si on y retrouve des titres d'emploi rédigés exclusivement au masculin, les femmes peuvent ne pas se sentir bienvenues. Dans d'autres cas, si les tâches, exigences ou conditions de travail y sont imprécises ou semblent trop contraignantes, certains groupes peuvent s'éliminer d'eux-mêmes. Ainsi, un avis de poste vacant indiquant qu'on exige « une très grande disponibilité » pourrait laisser croire que le travail nécessite d'être disponible tous les soirs, risquant ainsi de décourager plus de femmes en raison du fait qu'elles assument encore majoritairement une plus large part des responsabilités familiales.

À un autre niveau, le degré d'information et de sensibilisation du personnel qui répond aux demandes des personnes souhaitant postuler un emploi, peut également constituer un facteur de discrimination. À titre d'exemple, si ce personnel manifeste une attitude peu accueillante à l'endroit de certains groupes visés, ne fournit pas adéquatement toute l'information pertinente aux personnes membres de ces groupes ou s'il n'est pas suffisamment attentif à certaines différences culturelles, il peut en résulter des effets défavorables pour les membres de ces groupes visés.

Méthodes de recrutement

Par ailleurs, le risque de discrimination peut venir du fait que les candidats potentiels issus d'un ou de plusieurs groupes visés ne sont pas informés des ouvertures de postes ou de la tenue d'opération de recrutement externe. Ce phénomène peut dépendre du choix des méthodes de recrutement et des lieux de publication des avis de poste vacant. À titre d'exemple, lorsqu'une organisation a recours uniquement à une banque de curriculum vitae constituée à partir des candidatures spontanées pour le recrutement du personnel de remplacement (liste de rappel), cela peut avoir un effet d'exclusion significatif si les membres des groupes visés n'y sont pas suffisamment représentés.

Les lieux d'affichage et de publication revêtent également une certaine importance. Ainsi, lorsqu'ils ne permettent pas de rejoindre tous les groupes visés, ceux-ci ne sont pas informés des possibilités d'emploi et ne peuvent alors soumettre leur candidature.

Indicateur

La performance du processus de recrutement en regard des différents groupes visés peut se mesurer en comparant la proportion des candidatures issues des groupes visés à leur taux de disponibilité, en tenant compte des différentes sources de recrutement, le cas échéant. Lorsque la proportion des candidatures des groupes visés est plus faible que leur taux de disponibilité dans les emplois où il y a sous-représentation, la source ou la méthode de recrutement pourrait être en cause.

En effet, puisque le taux de disponibilité établi par la Commission correspond à la proportion du bassin de recrutement que représentent les membres du groupe visé, leurs candidatures devraient se retrouver dans des proportions similaires. Prenons, par exemple, un type d'emploi pour lequel le taux de disponibilité des femmes serait de 30%. Cela signifie qu'elles représentent 30% du bassin de recrutement potentiel et qu'on devrait donc recevoir des candidatures féminines dans une proportion de 30%. Si les femmes ne représentaient que 5% ou 10% des candidatu-

res reçues, il faudrait alors s'interroger sur les facteurs susceptibles d'expliquer la situation : recrutement, exigences, conditions d'emploi, perceptions, etc.

3.3 SÉLECTION

A) CADRE DE RÉFÉRENCE

Le processus de sélection consiste à recueillir de l'information sur les personnes ayant posé leur candidature à un poste donné afin de les évaluer et de déterminer leur niveau de compétences, dans le but de faire un choix.

Bien qu'il puisse y avoir plusieurs approches en sélection, on retrouve habituellement certaines constantes : choix des critères, tests, entrevues, évaluation et décision. Pour chacune de ces composantes, des lacunes au plan de la validité peuvent entraîner des décisions de sélection erronées.

La validité, c'est la capacité du processus de sélection de prévoir la performance future d'une personne dans un poste donné. Plus spécifiquement, un critère de sélection est valide s'il est lié directement à la performance dans le poste. Un test est valide s'il mesure réellement ce qu'il est censé mesurer. Bref, un processus, un critère, une méthode ou un instrument est valide lorsqu'il accomplit vraiment ce qu'il doit accomplir.

B) FACTEURS DE DISCRIMINATION

Le but de l'ASE, en ce qui a trait à la sélection, est de déterminer si certaines composantes entraînent injustement l'élimination des membres des groupes visés et si les mécanismes d'évaluation ne sont pas désavantageux, de façon disproportionnée, à leur endroit.

Processus et encadrement

Les principaux risques de discrimination proviennent en premier lieu de l'absence de règles et de procédures à suivre en regard de la sélection, ou encore de lacunes à ce niveau. Or, plus il y a place pour l'imprécision et la subjectivité, plus il y a risque d'erreurs de sélection et d'exclusion. En effet, des critères, normes ou instruments non validés peuvent laisser davantage d'espace à l'influence des stéréotypes ou à d'autres types d'erreurs susceptibles de désavantager certains groupes visés.

Détermination du profil

La première étape, soit la détermination des critères et des façons de les mesurer, comporte de nombreux risques de discrimination. D'une part, lorsque les critères ne sont pas validés, ils pourraient avoir un effet d'exclusion à l'endroit d'un ou de plusieurs groupes visés, de façon similaire à celle décrite pour les exigences d'emploi. D'autre part, les critères qui ne sont pas clairement définis compromettent l'exactitude et l'objectivité de l'évaluation, augmentant ainsi les possibilités d'erreurs discriminatoires.

Prenons, par exemple, le critère du leadership, défini seulement comme étant la « capacité de diriger ». Plusieurs interprétations peuvent en résulter : les uns y rattacheront des comportements de type autoritaire alors que les autres y verront au contraire des comportements de type participatif. Ce genre de « flou » peut donner prise au jeu des stéréotypes car les comportements de

type autoritaire sont souvent associés à des attitudes « masculines », ce qui risque d'avoir pour effet de désavantager les femmes.

Pré-sélection

L'étape où s'effectue généralement un premier tri, soit la pré-sélection, comporte aussi certains facteurs de risques. En l'absence de règles précisant la marche à suivre, les possibilités de discrimination se multiplient car les critères peuvent ne pas être appliqués de façon uniforme et objective.

Outils de mesure et instruments de sélection

Les outils de sélection, qu'il s'agisse de tests, d'entrevues, de simulations, ou de tout autre instrument de mesure, peuvent également constituer une source d'exclusion ou de désavantage discriminatoire. À titre d'exemple, prenons un test « maison » visant à mesurer certaines connaissances techniques, et pour lequel le taux d'échec des membres des minorités ethniques et visibles serait plus élevé que celui des membres des groupes non visés. Ces résultats pourraient être imputables au fait que le test mesure autre chose que les qualifications requises, par exemple, en raison de questions mal formulées. S'il est impossible d'établir que le test permet de prévoir le rendement des candidats en cours d'emploi, il pourrait alors être considéré comme discriminatoire. Le manque de rigueur et de normalisation à l'étape de l'administration des tests peut aussi être en cause.

Évaluation des candidatures

L'évaluation des candidatures et le processus décisionnel étant particulièrement propices à la subjectivité, les facteurs de discrimination y sont potentiellement nombreux. Ainsi, des lacunes en regard des normes, des grilles d'évaluation (barèmes) et des règles de décision, ou ayant trait à la formation des personnes qui font passer des entrevues et qui évaluent, constituent des éléments qui peuvent contribuer, à divers degrés, à l'influence des préjugés et stéréotypes.

Indicateur

Une façon de vérifier l'impact de la sélection sur les membres des groupes visés consiste à mesurer leur performance en sélection en comparant leur taux de rejet ou de réussite ou encore leurs résultats, à ceux des membres des groupes non visés.

3.4 DÉCISION DE DOTATION

A) CADRE DE RÉFÉRENCE

La décision de dotation consiste à faire un choix entre plusieurs candidats ayant tous franchi les étapes de sélection avec succès. Lorsque ce choix porte sur une candidature externe, on parle d'embauche, lorsqu'il porte sur une candidature interne, il s'agit plutôt d'une mutation ou d'une promotion.

Lors de l'embauche, notamment, l'attribution du poste à la personne ayant obtenu le résultat le plus élevé n'est pas toujours automatique. En effet, une pratique courante consiste à soumettre la liste des candidatures retenues aux gestionnaires concernés afin qu'ils effectuent eux-mêmes le choix final. Dans certaines organisations, des règles encadrent les modalités de ce choix, alors qu'ailleurs il est laissé à l'entière discrétion des gestionnaires.

Ces pratiques s'appuient sur la prémisse que les personnes dont la candidature a été retenue possèdent les qualifications et les compétences requises. Ces personnes sont réputées avoir des profils équivalents; certaines ayant des forces que d'autres possèdent à un moindre degré et vice versa. En laissant le choix final aux gestionnaires, on leur permet d'établir certaines concordances entre la décision de dotation et leurs priorités de gestion, ou encore de diversifier les profils de compétence au sein de leur équipe. C'est d'ailleurs à cette étape que survient la tenue d'entrevues supplémentaires, le cas échéant.

B) FACTEURS DE DISCRIMINATION

Le but de l'ASE, en regard de la décision de dotation, consiste à s'assurer que les mécanismes conduisant au choix des personnes à qui les postes sont offerts sont exempts de discrimination.

Processus et encadrement

Lorsqu'il y a peu ou pas de règles, de procédures ou de mécanismes de contrôle lors de cette étape où la subjectivité joue un rôle certain, les phénomènes de discrimination risquent de s'accroître. De plus, en l'absence de suivi, il peut s'avérer difficile de repérer les situations problématiques. Prenons l'exemple de certains gestionnaires qui écarteraient systématiquement les candidatures féminines ou celles issues des membres de certaines minorités et ce, sans « motif raisonnable ».

PROMOTION ET AUTRES MOUVEMENTS DE PERSONNEL

A) CADRE DE RÉFÉRENCE

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. Elle résulte d'un cheminement de carrière variable selon les individus et elle désigne un type de mobilité dite *verticale*. La promotion fait ici référence à un cheminement *interne*. Par ailleurs, de nombreuses personnes souhaitent enrichir leurs tâches à l'intérieur d'une même fonction ou encore diversifier leurs expériences par une mobilité *horizontale ou latérale*, en vue d'obtenir de l'avancement ou non.

En raison des multiples interrelations entre les types de mobilité, le présent chapitre englobe tant la *mobilité horizontale que verticale*. La mobilité comprend les différents mouvements de personnel au sein de l'organisation. L'emphase sera mise sur les mécanismes d'attribution des postes lors des mutations et des promotions. Toutes les catégories de postes devraient être examinées : cadres, syndiqués et non syndiqués. Également, il importe d'étudier les mécanismes applicables, tant aux emplois temporaires que réguliers, puisque les emplois temporaires constituent une façon d'acquérir l'ancienneté ou l'expérience nécessaire pour obtenir éventuellement un poste régulier ou une promotion. Ils comprennent les postes de remplacements ou l'ajout de ressources temporaires, tels que mandat spécial, surcroît de travail, etc.

Les droits d'un employé sont généralement tributaires de son statut, notamment en ce qui a trait à la sécurité d'emploi. Or, c'est souvent le statut de l'emploi détenu par une personne qui détermine son statut en tant qu'employée, bien qu'il puisse y avoir d'autres facteurs en présence. L'accès aux postes réguliers ainsi qu'au statut d'employé régulier ayant une portée significative à plusieurs niveaux, il serait souhaitable d'examiner aussi cet aspect.

Les mouvements de personnel couvrent également les cessations d'emploi. Celles-ci comprennent les départs à la retraite, les démissions, les licenciements ou les mises à pied par manque de travail ainsi que les congédiements administratifs et disciplinaires. Les cessations d'emploi, surtout sous forme de licenciements, devraient faire partie de l'ASE dans la mesure où elles peuvent être à l'origine ou contribuer à l'exclusion des membres des groupes visés.

Quant aux démissions, elles peuvent servir d'*indicateurs* pour déceler la présence de facteurs de discrimination. Ainsi, des taux de roulement ou de démission plus élevés pour un groupe visé, par rapport au personnel non membre d'un groupe visé, peuvent être la conséquence de différents problèmes de supervision, de communication ou de harcèlement.

Ancienneté

Considérant que l'usage de l'ancienneté, comme critère servant à prendre des décisions en matière de mouvements de personnel, est largement répandu parmi les organisations syndiquées, il est nécessaire d'aborder cette question dans le cadre du présent chapitre. Or, toute

intervention concernant l'ancienneté étant plutôt délicate, il importe avant toute chose de circonscrire les paramètres du cadre de la discussion à ce propos.

Il s'agit d'un droit contractuel négocié dont le domaine d'application s'étend à de multiples conditions d'emploi et dont la *légitimité n'est aucunement remise en question*. Dans le but d'éviter toute ambiguïté à cet égard, rappelons que la Loi précise qu'un programme d'accès à l'égalité ne peut obliger un organisme à « *exclure l'ancienneté comme critère d'embauche, de promotion, de licenciement, de mise à pied, de rappel au travail ou de redéploiement des effectifs* » (Art. 14,5).

Toutefois, cette disposition de la Loi n'a pas pour effet d'exclure les systèmes d'ancienneté du domaine d'application du droit à l'égalité, ni de les soustraire à l'application de cette même Loi. Selon un avis de la Commission, « *quoique l'ancienneté soit une règle neutre, d'application générale, et fondée sur un critère objectif, elle peut néanmoins, en certaines circonstances, compte tenu des pratiques discriminatoires existant actuellement, ou ayant existé auparavant dans une entreprise déterminée, entrer en conflit avec le droit à l'égalité. Dans cette perspective, un régime d'ancienneté pourra être à la source d'une discrimination* »⁹.

Analyse du système d'emploi

Les règles d'ancienneté doivent donc faire partie de l'analyse du système d'emploi et, à ce titre, elles doivent être examinées au niveau des effets *disproportionnés* d'exclusion ou de désavantage qu'elles pourraient avoir à l'endroit des membres d'un ou plusieurs groupes visés. Dans l'éventualité où une règle d'ancienneté serait identifiée comme étant *discriminatoire*, celle-ci devrait faire l'objet d'une modification temporaire ou partielle dans le cadre du programme d'accès à l'égalité. Ainsi, on ne parle pas d'abolir les règles d'ancienneté, mais de les ajuster ou de les aménager, si nécessaire.

À titre d'exemple, si une catégorie d'emploi auparavant réservée aux hommes devient accessible aux femmes, celles-ci ayant moins d'ancienneté que la plupart de leurs collègues masculins, pourraient être privées pendant longtemps de toute possibilité d'avancement ou de mouvement, en raison d'une règle d'ancienneté en vigueur. L'origine de cette situation ne provient pas de cette règle mais plutôt de la discrimination à l'embauche pratiquée dans le passé. Par contre, puisque cette même règle contribuerait à perpétuer l'exclusion ou le désavantage par un effet de blocage de la progression en emploi, elle pourrait alors être considérée comme discriminatoire.

L'effet de blocage doit être évalué en tenant compte de certains facteurs. Ainsi, dans un contexte organisationnel où, par exemple, il y aurait un renouvellement de personnel accéléré en raison de nombreux départs à la retraite, le nombre des emplois disponibles pourrait s'accroître de façon telle que l'effet de blocage pourrait s'estomper ou ne plus être disproportionné. Il est donc possible qu'une même règle puisse produire ou non un effet discriminatoire, selon le contexte.

Droits des groupes non visés

Toute hypothèse de modification ou d'adaptation d'une règle d'ancienneté devra préalablement être évaluée en fonction de son impact sur les droits des membres du personnel ne faisant pas partie des groupes visés. À cet égard, plusieurs éléments relatifs à l'obligation d'accommodement raisonnable s'avèrent pertinents. De plus, la Loi précise qu'un programme d'accès à l'égalité ne peut obliger un organisme à « *porter atteinte d'une manière induue aux intérêts de l'organisme ou des personnes qui n'appartiennent pas à un groupe visé* » (Art. 14,3).

⁹ Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse, *Accès à l'égalité, ancienneté et discrimination*, M^{es} Pierre Bosset, Michel Coutu et Maurice Drapeau, 29 juin 1993, résolution COM-377-6.1.3

En résumé

Les mesures *nécessaires et raisonnables* pour remédier à la situation doivent être prises lors de l'élaboration du programme d'accès à l'égalité, dans l'éventualité où l'analyse du système d'emploi conduit au constat qu'il existe une règle ou certaines modalités d'application de l'ancienneté qui :

- sont à la source d'une situation discriminatoire;
- contribuent à la perpétuation de la discrimination;
- ou gênent la mise en place d'échéanciers raisonnables pour l'implantation des mesures ou l'atteinte des objectifs (Art. 16).

Ce raisonnement vaut pour tout autre sous-système d'emploi où une règle d'ancienneté pourrait être en cause.

Conventions collectives

Sur le plan juridique, une règle d'ancienneté, comme toute autre condition de travail établie dans un contrat de travail collectif telle une convention collective, demeure sujette à négociation et à modification. Les parties à la négociation collective peuvent donc, d'un commun accord, changer la nature et la portée des règles d'ancienneté.

Toute entente relative à une clause de convention collective **relève donc des parties négociantes**, que le niveau de négociation soit local ou provincial. Quant à l'élaboration du programme d'accès à l'égalité, la Loi prévoit qu'elle **relève de l'organisme**, sous réserve de consultations auprès du personnel ou de ses représentants.

En conséquence, lorsque l'analyse du système d'emploi mènera à un constat de discrimination relativement à une disposition de la convention collective, l'organisme devra tenter de conclure une entente avec les représentants syndicaux.

B) FACTEURS DE DISCRIMINATION

Le but de l'ASE, en regard des promotions et des mouvements de personnel, consiste à repérer les règles ou critères de décision qui pourraient, dans certaines circonstances, être préjudiciables aux membres de certains groupes visés, limitant ainsi leur possibilité d'accéder à des mutations ou à des promotions.

Aussi, l'ASE doit avoir comme objectif de s'assurer que les membres des groupes visés ne demeurent pas confinés dans des emplois précaires ou des emplois peu valorisants, et ce, de façon disproportionnée par rapport aux groupes non visés. En d'autres mots, la mobilité horizontale comme la mobilité verticale ne devraient comporter aucun obstacle à l'égalité en regard de l'accès aux différents emplois.

Processus et encadrement

Les principaux risques de discrimination en ce qui a trait aux mouvements de personnel sont généralement imputables à des règles ou à des critères peu ou mal définis, laissant une trop grande place à l'arbitraire et favorisant ainsi l'influence des préjugés et des stéréotypes défavorables.

Mécanismes d'attribution des postes

On a vu que l'usage de la règle d'ancienneté était largement répandu et que, dans certains cas particuliers, cette règle pouvait avoir un impact discriminatoire en dépit de son caractère objectif. Les mécanismes d'ancienneté peuvent varier selon les conventions collectives, les types et les catégories d'emploi, le statut et la durée du poste à combler, le statut de la personne ou selon qu'il s'agit d'une mobilité inter-unités d'accréditation, etc. L'effet, et conséquemment le potentiel discriminatoire, pourra varier suivant le type d'ancienneté en cause.

La compétence constitue un autre critère utilisé dans l'attribution des postes : soit comme seul critère, soit combiné à celui de l'ancienneté, comme dans le cas où une règle établit que le poste sera accordé, à compétence égale, à la personne ayant le plus d'ancienneté. La discrimination pourrait alors s'immiscer si la compétence était peu ou mal définie ou établie de façon arbitraire. Les risques de discrimination s'estompent lorsque la détermination de la compétence et les décisions sont clairement balisées par un processus formel et structuré.

Un mode d'attribution des postes par *nomination*, par exemple pour des emplois de cadres réguliers ou intérimaires, pourrait s'avérer problématique s'il avait pour effet d'écarter indûment les candidatures des membres de certains groupes visés.

Cessations d'emploi

Les licenciements ou les mises à pied, par ordre inverse d'ancienneté, peuvent avoir un impact discriminatoire à l'endroit des membres d'un ou plusieurs groupes visés lorsqu'il y a eu antérieurement discrimination à l'embauche. En effet, s'ils sont les derniers embauchés, ils seront les premiers touchés. Toutefois, l'effet préjudiciable doit être évalué en tenant compte du contexte organisationnel et des droits des employés membres des groupes non visés.

Indicateurs

Une façon de vérifier l'impact des politiques et des pratiques sur les groupes visés, en regard de la mobilité et des cessations d'emploi, consiste à comparer différents mouvements de personnel pour les membres de ces groupes, à ceux des membres des groupes non visés :

- la proportion des membres des groupes visés ayant bénéficié de mutations et de promotions (régulières et temporaires), par rapport à celle des groupes non visés;
- la proportion des employés, à statut régulier et temporaire, parmi les membres des groupes visés, par rapport à celle des groupes non visés;
- la proportion de cessations d'emploi, pour des motifs autres que les départs à la retraite, parmi les membres des groupes visés, par rapport à celle des groupes non visés;
- la proportion des membres des groupes visés affectés par une règle de mise à pied par ordre inverse d'ancienneté, par rapport à celle des groupes non visés.

INTÉGRATION ORGANISATIONNELLE

L'intégration organisationnelle regroupe plusieurs activités ayant comme dénominateur commun de jouer un rôle important au niveau de l'insertion des groupes visés au sein d'une organisation. Dans ce domaine, les difficultés dites d'intégration rencontrées par les membres de certains groupes visés sont parfois imputées au seul fait de leur appartenance à l'un de ces groupes. Or, il est possible que bon nombre de ces difficultés soient plutôt attribuables à l'une ou l'autre des situations décrites ci-après.

5.1 PROCESSUS D'ACCUEIL

A) CADRE DE RÉFÉRENCE

L'accueil des nouveaux membres du personnel, également appelé l'orientation, vise à faciliter leur adaptation et leur fonctionnement au sein de l'organisation. Cette activité, assumée par le service des ressources humaines ou par les gestionnaires, consiste à renseigner la personne nouvellement embauchée sur l'organisation, les tâches qui lui sont confiées et l'environnement tant humain que physique dans lequel elle aura à travailler.

Les informations abordées lors de l'accueil portent sur une foule de sujets : politiques, règlements et procédures, description des tâches et des attentes, organisation physique des lieux, horaires de travail, consignes de sécurité, code d'éthique, etc. En renseignant la personne sur la culture et les normes internes en usage, l'accueil facilitera également le processus de socialisation et l'apprentissage des comportements attendus.

B) FACTEURS DE DISCRIMINATION

Le but de l'ASE, relativement à l'accueil, consiste à vérifier si certaines politiques ou pratiques ont un effet d'exclusion ou de désavantage à l'endroit des groupes visés.

L'accueil et l'encadrement initial peuvent constituer une source de discrimination dans la mesure où, en raison de lacunes ou de l'absence d'un tel processus, les membres des groupes visés seraient désavantagés par rapport aux membres des groupes non visés. Ce serait le cas, par exemple, s'ils étaient ainsi privés de renseignements leur permettant d'éviter des erreurs lors de leur entrée en fonction.

Toute personne nouvellement embauchée est confrontée au défi de s'adapter à de nouveaux modes de fonctionnement, à une autre culture et à de nombreux apprentissages. Toutefois, en raison de leur situation minoritaire qui les prive de réseaux de support pouvant parfois suppléer aux lacunes du processus d'accueil, les membres de certains groupes visés risquent d'être désavantagés de façon accrue. De plus, si le milieu de travail est peu sensibilisé aux différences et à la diversité culturelle, l'incompréhension de la part de certaines équipes de travail pourrait aggraver la situation.

5.2 HARCÈLEMENT AU TRAVAIL

A) CADRE DE RÉFÉRENCE

Définition

Le harcèlement est explicitement interdit par la Charte à l'article 10.1. La Commission définit le harcèlement en milieu de travail de la façon suivante :

*« Il s'agit d'une conduite se manifestant, entre autres, par des paroles, des actes ou des gestes répétés, à caractère vexatoire ou méprisant, à l'égard d'une personne ou d'un groupe de personnes en raison de l'un ou l'autre des motifs énumérés à l'article 10 de la Charte. Il peut s'agir de harcèlement d'une personne en raison de sa race, son sexe, son orientation sexuelle, sa religion, son handicap, etc. »*¹⁰

Le comportement de harcèlement se reconnaît à partir de deux composantes essentielles :

- le caractère non désiré de la conduite;
- l'effet harcelant, soit par le caractère répétitif de cette conduite ou par la nature de ses effets.

En raison des plaintes portées devant eux, les tribunaux ont clarifié l'interprétation du caractère non désiré des actes reprochés, à savoir que le comportement devrait être « *connu comme non souhaité* » mais que, dans certaines circonstances, il pourra suffire de faire la preuve d'une « *réticence* » de la victime pour établir le caractère vexatoire de la conduite. D'autres comportements « *sont du genre que certains apprécient et que d'autres n'apprécient pas. Ceux-ci exigent un signe quelconque de désapprobation* ». Enfin, « *certaines actes manifestement et objectivement inacceptables ne nécessiteront pas la preuve de la désapprobation de la victime* »¹¹.

En outre, pour constituer du harcèlement, la conduite doit avoir également des effets continus, en raison de la répétition ou de la gravité de ses effets en termes de préjudices. Par effets préjudiciables, on entend des conséquences sur l'emploi ou le fait de porter atteinte à l'intégrité physique ou psychologique de la personne ou à sa dignité.

À ces deux composantes essentielles, s'ajoute la nécessité d'établir la présence d'un motif de discrimination pour qualifier le harcèlement au sens de l'article 10.1 de la Charte. Toutefois, il n'est pas nécessaire que le lien avec le motif soit exprimé de façon directe.

Responsabilité de l'employeur

En matière de harcèlement, comme l'indique le document d'orientation de la Commission¹², si les incidents allégués en matière de harcèlement se passent en milieu de travail, l'employeur peut être mis en cause puisque, par rapport aux actes de harcèlement, sa responsabilité est susceptible d'être engagée de deux façons :

- l'employeur peut être trouvé responsable pour avoir manqué à son obligation d'assurer dans son entreprise un climat convenable et des conditions de travail justes et raisonnables;
- l'employeur est responsable des actes fautifs commis par ses employés dans l'exercice de leurs fonctions.

¹⁰ Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse, *Orientation de la Commission des droits de la personne du Québec face au harcèlement en milieu de travail*, (Cat 2.120-16.1.1)

¹¹ Commission des droits de la personne, *Le harcèlement au travail : mise en oeuvre de la Charte des droits et libertés de la personne*, Allocution prononcée lors du mini-colloque "Le harcèlement ou la violence au travail" le 16 décembre 1999, Marc-André Dowd (Cat. 2.600.203)

¹² Précité note 11

Certains jugements ont contribué à préciser l'étendue de la responsabilité de l'employeur à l'égard des actes harcelants commis par un membre du personnel. Ils vont dans le sens d'imputer à l'employeur la responsabilité de prendre les moyens pour que le harcèlement ne survienne pas ou qu'il cesse. Parmi les facteurs considérés pour déterminer la responsabilité de l'employeur, on retrouve l'existence d'une politique explicite et connue, la mise en place d'un mécanisme interne de recours en cas de harcèlement et le traitement satisfaisant des plaintes antérieures.

Les plaintes doivent être traitées adéquatement, ce qui signifie que les faits doivent être établis après une enquête sérieuse et que l'employeur doit sanctionner le comportement, le cas échéant. Le choix de la sanction doit tenir compte de certains critères (gravité, répétition, effets, position hiérarchique de la personne ayant harcelé, etc.), tout en respectant le principe de la gradation des sanctions.

B) FACTEURS DE DISCRIMINATION

Le but de l'ASE, concernant le harcèlement au travail, est de s'assurer de l'existence et de la mise en place d'une politique visant à prévenir et faire cesser le harcèlement lorsqu'il survient.

Processus et encadrement

L'absence de politique contre le harcèlement prive les personnes qui en sont victimes de recours adéquats. De plus, la mise en place et la diffusion d'une telle politique constituent une forme de prévention en offrant à l'organisation une occasion de faire connaître clairement à tous les membres de son personnel sa position contre de tels comportements.

Le harcèlement peut devenir un moyen de rejeter une personne qui, en l'absence de recours internes, risque d'abandonner son emploi. Les effets du harcèlement peuvent également avoir pour conséquence d'affecter sa prestation de travail ou sa santé physique ou mentale. C'est un motif fréquemment évoqué par les personnes membres des groupes visés pour justifier leur départ, et ce, non seulement dans le contexte d'un nouvel emploi. À titre d'exemple, de nombreux cas de harcèlement sexiste ou sexuel à l'endroit des femmes qui ont tenté de s'intégrer dans des métiers non traditionnels ont été à l'origine de l'échec de leur intégration dans ces milieux.

5.3 ORGANISATION DU TRAVAIL ET SUPERVISION

A) CADRE DE RÉFÉRENCE

L'intégration des membres du personnel dépend de plusieurs facteurs, dont l'organisation du travail et la supervision. L'organisation du travail consiste notamment à aménager les tâches et les rapports entre les postes. Cela comprend, entre autres, la détermination des modes de structuration et d'encadrement du travail, la définition des tâches à effectuer et la répartition du travail et des rôles de chacun ainsi que l'aménagement des postes de travail.

Les gestionnaires ayant du personnel sous leur direction ont la responsabilité d'assurer un encadrement favorable à l'accomplissement du travail. Ils ont également un rôle important au niveau de la gestion des situations problématiques et des conflits.

B) FACTEURS DE DISCRIMINATION

Le but de l'ASE relativement à l'organisation du travail et à la supervision, consiste à vérifier si certaines politiques ou pratiques de gestion ont pour effet d'exclure ou de désavantager des membres des groupes visés.

Organisation du travail

Lorsque les responsabilités sont mal définies, la répartition du travail peut s'avérer inéquitable et des personnes pourraient ainsi se voir imposer une charge de travail accrue ou attribuer des responsabilités de moindre importance. Ces pratiques peuvent constituer des facteurs de discrimination dans la mesure où elles risqueraient d'avoir pour effet de désavantager les membres des groupes visés par rapport aux groupes non visés.

Par ailleurs, les équipements, outils et appareils de travail qui ne sont pas adaptés aux besoins et aux caractéristiques physiques des personnes membres de certains groupes visés peuvent également constituer une source d'iniquité. En effet, ces conditions peuvent affecter la performance de travail de ces personnes et les désavantager par rapport aux autres. En outre, il serait souhaitable d'examiner si les membres des différents groupes visés sont traités équitablement en regard de l'accès aux uniformes, aux installations sanitaires, etc.

Supervision

Il peut arriver que les gestionnaires responsables de superviser le personnel ne transmettent pas correctement les informations nécessaires à l'accomplissement du travail ou qu'ils ne communiquent pas clairement leurs attentes. Ces pratiques risquent de toucher davantage les membres de certains groupes visés qui peuvent être plus vulnérables à ce genre de situation, en particulier s'il s'agit de personnes nouvellement embauchées, peu familières avec les tâches et le milieu. On peut également se retrouver en présence de certains gestionnaires qui peuvent être eux-mêmes influencés par certains préjugés ou stéréotypes. Les membres de certains groupes visés pourraient alors être tenus à l'écart de certaines activités ou recevoir moins d'assistance ou de conseils.

À titre d'exemple, pensons à l'embauche de femmes qui, dans un type d'emploi à forte prédominance masculine, recevraient peu d'appui de la part de leurs collègues. En l'absence d'informations et d'encadrement adéquat, elles seraient nettement désavantagées par rapport aux hommes. Un autre exemple serait l'embauche de personnes membres d'un groupe ethnique pour qui la notion d'autonomie s'avère ambiguë en raison d'une valeur culturelle prônant une attitude de « subordonné » de la part des employés. Ces personnes pourraient alors être perçues comme étant peu débrouillardes car elles attendent les instructions pour agir. En l'absence de clarification des attentes et d'ajustement de la part du gestionnaire à cet égard, elles ne pourront savoir que leurs comportements sont perçus négativement et les correctifs appropriés ne pourront être apportés.

Également, le risque de discrimination peut provenir du fait que les responsables n'assument pas adéquatement leur rôle de leadership, dans les cas où des comportements de la part de quelques membres du personnel ont pour effet de nuire aux membres de groupes visés. La réalisation d'enquêtes lors des départs volontaires peut faciliter le suivi des situations problématiques, le cas échéant.

5.4 ACCOMMODEMENT

A) CADRE DE RÉFÉRENCE

L'obligation d'accommodement raisonnable ayant déjà été décrite, cette section porte sur la prise en charge de cette obligation par l'organisation, particulièrement au niveau des demandes provenant des individus.

B) FACTEURS DE DISCRIMINATION

Le but de l'ASE consiste à vérifier s'il existe des politiques, des procédures ou des règles encadrant la mise en place de mesures d'accommodement afin de permettre à certains personnes d'occuper un emploi dans les meilleures conditions possible, voire dans certains cas, d'avoir accès à un emploi.

Processus et encadrement

En l'absence de politiques et de mécanismes régissant le traitement des demandes d'accommodement, celles-ci risquent d'être refusées ou traitées de façon inéquitable ou non conforme à l'obligation d'accommodement.

A) CADRE DE RÉFÉRENCE

Le processus de formation englobe l'ensemble des activités visant à accroître le rendement des employés en vue de soutenir l'atteinte des objectifs de l'organisation. Ce processus revêt une grande importance, notamment en raison des impacts qu'il peut avoir au niveau de la performance au travail, de l'évaluation du rendement et des possibilités de mobilité ou de promotion.

En général, la formation se rapporte à l'amélioration des habiletés et des connaissances nécessaires pour accomplir plus efficacement le travail actuel et futur, pour s'adapter aux changements organisationnels, pour se préparer à une promotion ou pour répondre à des besoins anticipés par l'organisation.

Il existe différentes approches en matière de formation. Aux fins de l'ASE, nous porterons notre attention sur les éléments qui nécessitent une mise en garde en terme de discrimination.

B) FACTEURS DE DISCRIMINATION

Le but de l'ASE, en ce qui concerne la formation, est de déterminer si les politiques ou les pratiques en place ont pour effet de désavantager ou d'exclure les membres des groupes visés à différentes étapes de ce processus et, conséquemment, avoir des répercussions négatives à leur endroit en ce qui a trait à leur cheminement de carrière.

Processus et encadrement

Les risques de discrimination s'accroissent lorsque le processus de formation est peu structuré en raison de l'absence de politique, de plan de formation, de règles ou de méthodes précises, ou encore parce que les critères de décision sont inexistantes.

L'approche ponctuelle « au cas par cas » et les autres activités de formation gérées de façon individuelle comportent davantage de risques de discrimination. Ainsi, plus la marge discrétionnaire concernant la décision d'autoriser la demande est large, plus cela laisse place à l'arbitraire. Les groupes visés peuvent s'en trouver défavorisés ou exclus en raison de certains préjugés ou stéréotypes ou, parce que récemment arrivés, ils ne sont pas informés quant à la manière de procéder.

Analyse des besoins

La méthode, les outils utilisés, ou encore le choix des personnes auprès de qui et par qui se fait la cueillette de l'information pertinente à l'analyse des besoins, constituent des dimensions susceptibles de laisser place à des préjugés ou à des stéréotypes défavorables. De ce fait, des lacunes à ces niveaux pourraient constituer des facteurs de discrimination importants.

Plan de formation

L'élaboration du plan de formation, soit la phase où l'on effectue le choix des thématiques et des participants, peut également comporter des risques d'exclusion ou de désavantage significatifs à l'égard des membres des groupes visés. Par exemple, il pourrait y avoir des catégories d'emploi écartées du plan de formation, dont celles où seraient concentrés les membres des groupes visés. Pour illustrer notre propos, prenons un plan de formation qui comprendrait essentiellement des activités d'apprentissage de type gestion ou technologie et qui ne s'adresserait qu'aux personnes faisant partie des catégories d'emplois de gestionnaires ou de techniciens. Certains types d'emplois, dont ceux de soutien administratif, occupés majoritairement par des femmes, seraient alors exclus du plan de formation.

Conception et réalisation des activités

En ce qui a trait à la conception et à la réalisation des activités de formation, il serait pertinent d'analyser les contenus et certains aspects entourant la logistique car, dans certains cas, ils pourraient contribuer au phénomène de discrimination. Concernant le contenu, par exemple, on pourrait retrouver des éléments qui reproduisent des stéréotypes. Également, les horaires et les lieux de formation doivent être considérés dans la mesure où l'on constaterait qu'ils affectent la participation des membres de certains groupes visés.

Évaluation des résultats de la formation

Enfin, la phase de l'évaluation de la formation consiste à estimer, de la façon la plus objective possible, les résultats obtenus par les personnes ayant reçu la formation. Dans la mesure où ces résultats pourraient affecter des décisions futures, par exemple une promotion, il serait pertinent de s'assurer que les méthodes et les outils d'évaluation utilisés soient validés en fonction des objectifs mesurables de la formation. Ainsi, il faudra vérifier si les questionnaires, les tests ou tout autre instrument de mesure peuvent avoir des effets désavantageux à l'endroit des membres d'un groupe visé.

Indicateur

Pour vérifier si l'ensemble du processus de formation ne présente pas de signes d'exclusion ou de désavantage à l'endroit des membres de groupes visés, on peut, notamment, comparer leur taux de participation avec ceux des membres des groupes non visés.

ÉVALUATION DU RENDEMENT

A) CADRE DE RÉFÉRENCE

L'évaluation du rendement vise à mesurer, évaluer et influencer les résultats et les comportements d'une personne occupant un poste donné. Le but de l'évaluation est de lui permettre de s'améliorer afin de mieux contribuer à l'atteinte des objectifs de l'organisation. Les résultats de cette évaluation peuvent se répercuter au plan des décisions relatives à la formation, aux mutations, aux promotions, à la rémunération, voire mener à un congédiement.

Selon les organisations, l'évaluation du rendement se fait de façon plus ou moins formelle, plus ou moins structurée et à des fréquences plus ou moins régulières. Cependant, bon nombre d'organisations procèdent à une *évaluation annuelle* du personnel. Il existe également un type d'évaluation spécifique au personnel nouvellement embauché ou faisant suite à une mutation ou une promotion, appelée *période de probation ou d'essai*.

La *période de probation* correspond à une durée déterminée pendant laquelle l'employeur porte un jugement sur les aptitudes de la personne à occuper un poste, avant de la confirmer dans son emploi si l'évaluation est positive. Cette période correspond normalement à une période d'apprentissage et de familiarisation avec les fonctions du poste. La durée de cette période peut varier selon les organisations, les conventions collectives et les différents types d'emploi.

La *période d'essai*, également de durée déterminée, est applicable lors de mouvements internes, d'un type d'emploi à un autre. Au terme de cette période, l'employeur porte aussi un jugement sur la performance d'une personne afin de déterminer si celle-ci répond aux attentes.

B) FACTEURS DE DISCRIMINATION

Le but de l'ASE, en ce qui a trait à l'évaluation du rendement, est de déterminer si certaines règles ou pratiques peuvent affecter négativement, de façon non justifiée et disproportionnée, l'évaluation des membres des groupes visés.

Processus et encadrement

En l'absence d'une politique et d'une procédure formelle, les principales sources de discrimination proviennent du fait que la plupart des personnes sont informées de leur niveau de rendement de façon informelle. Or, l'absence de méthodes et de procédures est particulièrement propice aux jugements arbitraires susceptibles de défavoriser les membres des groupes visés.

Évaluation

Une importante source de risques d'erreurs et de discrimination se situe au niveau des critères et des normes en regard de l'évaluation du rendement. Lorsque ceux-ci sont vagues, mal définis et sans lien clairement établi avec les exigences du poste, ils laissent place à de multiples interpré-

tations susceptibles d'être influencées par des stéréotypes. Prenons un critère comme celui de l'efficacité, qui ne comporterait aucun descripteur quant aux résultats attendus dans le contexte spécifique du poste. On peut aisément deviner qu'un critère ainsi formulé ne permettra pas de mesurer la caractéristique, ici l'efficacité, de façon précise et objective. Dans cet exemple, en l'absence d'éléments précis et objectifs sur lesquels s'appuyer pour mesurer les résultats, l'évaluation pourrait être biaisée par le fait qu'une personne agit avec rapidité, ou l'inverse.

Une méthode d'évaluation qui ne serait pas standardisée, c'est-à-dire dans laquelle il n'y aurait pas de procédures et d'outils normalisés, pourrait s'avérer également une source potentielle de discrimination. Les membres du personnel dépendent alors entièrement du gestionnaire qui peut évaluer selon des critères connus de lui seul, et à sa façon. Les membres de certains groupes visés pourraient ainsi s'en trouver désavantagés car ils sont alors plus exposés aux préjugés et aux stéréotypes.

Collecte de l'information

L'information sur laquelle repose l'évaluation revêt également une certaine importance car elle peut ne pas rendre compte du rendement de façon objective et valide. En effet, même si les données portent sur des critères clairement définis et validés, elles peuvent avoir été recueillies de façon inadéquate. Ainsi, lorsque le rendement n'est pas établi à partir de faits objectifs, précis, observables ou mesurables, appuyés sur un échantillon de travail représentatif et recueilli à partir d'une observation directe ou factuelle : l'évaluation du rendement sera soumise à l'influence des préjugés et des stéréotypes. À titre d'exemple, pensons à des gestionnaires qui se fieraient uniquement à leurs impressions et qui pourraient être plus fortement influencés par les événements les plus récents, ou encore qui s'appuieraient sur des opinions de tierces personnes et ce, sans s'être assurés de l'objectivité et de la fiabilité de ces remarques.

Communication

La communication préalable des critères et des normes de rendement attendu à partir desquels le personnel sera évalué, de même que la rétroaction quant aux résultats de l'évaluation, peuvent également s'avérer des terrains propices aux inégalités. Des lacunes à cet égard pourraient, par exemple, désavantager les personnes membres des groupes visés si elles ne peuvent exprimer leur point de vue ou s'il n'y a aucun recours possible en cas de désaccord, particulièrement si elles sont confrontées à des gestionnaires plus sévères à leur endroit.

Périodes de probation et d'essai

Quant aux périodes de probation et d'essai, elles constituent des périodes d'évaluation particulières, en raison d'un contexte de nouveauté, d'adaptation et d'apprentissage. Dans de telles circonstances, les risques de discrimination susmentionnés pourraient être exacerbés en raison de la situation de vulnérabilité accrue des membres des groupes visés nouvellement embauchés, notamment, lorsqu'ils sont minoritaires dans une équipe ou dans une organisation.

Indicateur

Une façon de vérifier la présence de facteurs de discrimination au niveau du processus d'évaluation du rendement consiste à comparer, pour une période d'évaluation donnée, les résultats obtenus par les membres des groupes visés avec les résultats des employés appartenant aux groupes non visés.

RÉMUNÉRATION

A) CADRE DE RÉFÉRENCE

La rémunération globale comprend l'ensemble de la rémunération directe et indirecte. La rémunération directe traite du salaire et de la rémunération au mérite ou à caractère incitatif. La rémunération indirecte, appelée aussi avantages sociaux, comprend les régimes de protection du revenu, divers types de congés et autres conditions d'emploi de nature monétaire.

De façon plus spécifique, dans le cadre de la rémunération directe, il sera question des modes d'établissement des salaires individuels et de la gestion de la rémunération, notamment, en regard de la fixation des salaires à l'embauche, la progression d'échelons et les méthodes utilisées pour l'évaluation des emplois.

L'article 19 de la Charte traite spécifiquement de la question du droit à l'égalité relativement à la rémunération et stipule que :

« Tout employeur doit, sans discrimination, accorder un traitement ou un salaire égal aux membres de son personnel qui accomplissent un travail équivalent au même endroit. »

Il n'y a pas de discrimination si une différence de traitement ou de salaire est fondée sur l'expérience, l'ancienneté, la durée du service, l'évaluation au mérite, la quantité de production ou le temps supplémentaire, si ces critères sont communs à tous les membres du personnel. »

En ce qui a trait plus particulièrement à l'évaluation des emplois, il ne sera pas question de refaire un exercice d'équité salariale, compte tenu du fait que **Loi sur l'équité salariale**¹³ a obligé la mise en place d'un programme encadrant les modalités relatives à l'évaluation des emplois et l'établissement des salaires pour les **catégories d'emplois à prédominance féminine**.

Cependant, dans le but de s'assurer de la conformité à l'article 19, il faudrait vérifier la valeur des emplois où il y aurait une proportion significative de personnes membres des autres groupes visés par la *Loi sur l'accès à l'égalité en emploi dans des organismes publics*.

B) FACTEURS DE DISCRIMINATION

Gestion des salaires individuels

Le but de l'ASE, aux fins de l'établissement des salaires individuels, consiste à vérifier si les politiques ou les pratiques de fixation des salaires des individus peuvent comporter des risques de disparités salariales pour des emplois similaires, sans que ces disparités ne soient justifiées par un ou plusieurs des motifs énoncés à l'article 19 de la Charte. En d'autres mots, il s'agit de repérer les façons de faire qui pourraient désavantager les personnes membres d'un groupe visé, par rapport aux personnes qui ne font pas partie de ces groupes.

¹³ Loi sur l'équité salariale, L.R.Q. c. E-12.001

Processus et encadrement

Ici aussi, de nombreuses inégalités peuvent naître de l'absence de règles précises et uniformes servant à la détermination des salaires individuels lors de l'embauche et des promotions, ou à l'établissement des primes et des divers régimes de rémunération incitative ou au mérite. Il peut en résulter des écarts défavorables à l'endroit des membres des groupes visés en raison de décisions arbitraires. Également, les écarts de salaire peuvent découler d'une règle qui est neutre en apparence et appliquée de façon uniforme mais qui a pour effet de désavantager une plus grande proportion de personnes membres d'un groupe visé.

Fixation des salaires à l'embauche

Une politique ou une pratique qui, aux fins d'établir le niveau de salaire à l'embauche, ignore une formation ou une expérience acquises à l'étranger qui sont pertinentes et valables, constitue un exemple d'une règle en apparence neutre pouvant avoir des effets préjudiciables à l'endroit des minorités visibles ou ethniques. De même, le fait de ne pas reconnaître l'expérience à temps partiel, pourrait avoir pour effet de pénaliser davantage les femmes.

Un autre exemple dans ce domaine serait la fixation des salaires à partir du salaire antérieur. Des études ont démontré que les salaires moyens des femmes sont inférieurs à ceux des hommes et que ces écarts sont imputables en bonne partie à la discrimination collective sur le marché de l'emploi. Le salaire antérieur devient ainsi un facteur de maintien, car il contribue alors à perpétuer la discrimination. Le même phénomène est applicable aux minorités visibles, car les salaires moyens s'abaissent de façon inversement proportionnelle à l'importance de leur présence dans un emploi.¹⁴

Outre le fait qu'elle puisse être défavorable à l'endroit des jeunes, une politique ou une règle établissant que les niveaux de salaires d'entrée seraient inférieurs lors des futures embauches, pourrait comporter des risques de discrimination à l'endroit de membres des groupes visés par la Loi. En effet, dans le cas où des groupes visés auraient été auparavant exclus de certains emplois, les personnes membres de ces groupes embauchées dans le futur seraient affectées de façon indue par cette politique.

À titre d'exemple, prenons le cas d'un emploi traditionnellement occupé par des hommes et pour lequel un salaire d'entrée inférieur serait imposé aux futurs employés. Toutes les personnes embauchées dorénavant seraient défavorisées par cette situation mais les femmes encore davantage. Cette différence s'explique par le fait que les femmes, n'ayant pu avoir accès à cet emploi auparavant, se retrouveraient en totalité parmi le personnel nouvellement embauché. Elles seraient donc affectées dans leur ensemble par cette pratique, ce qui ne serait pas le cas pour les hommes.

Augmentations de salaire

Des règles laissant place à une marge discrétionnaire, sans balises ou ne précisant pas les paramètres déterminant les augmentations de salaire, pourraient constituer une source potentielle d'écarts injustifiés à l'endroit des groupes visés, en raison du caractère arbitraire de ces décisions. Les divers régimes incitatifs, de primes ou au mérite pourraient constituer un type de rémunération plus à risque à cet égard, dans la mesure où les « indicateurs » sur lesquels s'appuient les décisions seraient peu ou mal définis et difficilement appréciables de façon objective.

¹⁴ Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse, *Les effets discriminatoires d'une politique de fixation de la rémunération à partir du salaire antérieur*, Muriel Garon, mars 1997.

Si la progression d'échelon n'est pas encadrée par des règles précises et objectives, des iniquités pourraient également en découler. Par ailleurs, on a vu que certaines règles, en apparence neutres, peuvent avoir des effets différents selon les groupes visés. À titre d'exemple, une règle prévoyant que la progression d'échelons serait « gelée », c'est-à-dire qu'il n'y aurait pas d'augmentation d'échelon pour un certain temps, devrait être questionnée en regard de l'impact à l'endroit des groupes visés. Ainsi, dans un type d'emploi où il y aurait historiquement eu sous-représentation des femmes ou des minorités, celles-ci se retrouveraient concentrées dans les échelons inférieurs et, conséquemment, l'impact de cette règle leur serait nettement plus défavorable. Pensons à certains postes de cadres où les hommes ont toujours été prédominants. Il est probable que la majorité d'entre eux aurait atteint les échelons supérieurs et que ce gel ne les affecterait pas, ou peu. Par contre, les femmes seraient situées majoritairement dans les échelons inférieurs, et ainsi davantage pénalisées par cette règle.

Évaluation des emplois

Le but de l'ASE, aux fins de l'évaluation des emplois, est de vérifier si les salaires attachés à certains emplois dans lesquels on retrouve une présence importante de personnes membres de groupes visés, autres que les femmes, sont inférieurs à ceux d'autres emplois similaires ou comparables.

Les principaux risques de discrimination salariale s'apparentent à ceux qui ont déjà été identifiés à l'endroit des femmes. En effet, dans le cas des autres groupes visés, des disparités salariales peuvent être également attribuables à leur présence dans un type d'emploi donné.

Le premier phénomène pouvant expliquer les écarts est lié au fait que l'organisation n'utilise pas une méthode d'évaluation des emplois selon laquelle chaque emploi est évalué en fonction d'une même grille de critères objectifs préétablis. Il y a alors davantage de risques que des préjugés ou des stéréotypes à l'endroit de certains emplois viennent altérer le processus.

Le deuxième phénomène pouvant être à l'origine de ces disparités salariales relève de lacunes au niveau de la méthode elle-même ou de son application. Ainsi, il est possible que les facteurs d'évaluation ou que le degré de sensibilisation des personnes responsables de l'évaluation des emplois puissent être en cause.

Indicateur

Une façon de vérifier si la rémunération des membres des groupes visés ne comporte pas d'écarts non justifiés serait d'établir leur salaire moyen par types ou par catégories d'emplois et de les comparer aux membres de groupes non visés, en tenant compte des facteurs énoncés à l'article 19 de la Charte. Ainsi, lorsque ces comparaisons révèlent des différences significatives, il faut vérifier si elles sont imputables à des politiques ou à des pratiques discriminatoires.

Avantages sociaux

Le but de l'ASE, en ce qui a trait aux avantages sociaux, consiste à vérifier si les membres des groupes visés y ont accès, au même titre que les membres des groupes non visés.

Processus et encadrement

Les régimes d'avantages sociaux englobent un large éventail de congés, d'absences payées, d'assurances, de rentes et d'indemnités diverses. Ces régimes sont généralement encadrés et réglementés par les conventions collectives et les « fournisseurs », comme c'est généralement le cas pour les régimes d'assurances et de rentes.

À cet égard, les situations susceptibles de constituer de la discrimination sont celles où les membres d'un groupe visé se verraient imposer des conditions d'admissibilité distinctes ou que, par l'effet d'une règle ou d'un critère d'admissibilité en apparence neutre et uniforme, les membres d'un groupe visé seraient désavantagés de façon disproportionnée et non fondée sur des motifs prévus à l'article 20.1 de la Charte.¹⁵

Indicateur

Une façon de vérifier si l'accessibilité aux avantages ne constitue pas une source de discrimination, serait d'examiner si, par comparaison avec les autres membres du personnel, les membres de certains groupes visés sont privés, sans motif, de l'un ou l'autre de ces avantages ou s'ils y ont un accès restreint.

¹⁵ « Dans un contrat d'assurance ou de rente, un régime d'avantages sociaux, de retraite, de rentes ou d'assurance ou un régime universel de rentes ou d'assurance, une distinction, exclusion ou préférence fondée sur l'âge, le sexe ou l'état civil est réputée non discriminatoire lorsque son utilisation est légitime et que le motif qui la fonde constitue un facteur de détermination de risque, basé sur des données actuarielles. » (Art. 20.1)

AUTRES CONDITIONS D'EMPLOI

9.1 MESURES DISCIPLINAIRES ET ADMINISTRATIVES

A) CADRE DE RÉFÉRENCE

Les mesures disciplinaires sont des sanctions faisant suite à des comportements fautifs de la part d'une personne et peuvent prendre diverses formes, dont les plus répandues sont les avis, réprimandes, suspensions et congédiements.

Les mesures administratives sont des décisions prises lorsque les personnes n'offrent pas une prestation de travail acceptable, par exemple, en raison de problèmes de compétence. Ces mesures peuvent prendre différentes formes : rétrogradation, mutation ou congédiement.

B) FACTEURS DE DISCRIMINATION

Le but de l'ASE, en regard de la gestion des mesures disciplinaires et administratives, est de vérifier si les membres des groupes visés ne sont pas traités de façon inéquitable.

Dans l'application des mesures disciplinaires, une source d'inégalités pourrait provenir de gestionnaires moins tolérants ou plus exigeants à l'endroit des personnes provenant d'un ou plusieurs groupes visés. Cela pourrait se traduire par un plus grand nombre de mesures disciplinaires à leur endroit ou par un degré de sévérité accru. L'absence de contrôle du processus disciplinaire par le service des ressources humaines, ou par toute autre personne responsable de coordonner la gestion disciplinaire, peut constituer un facteur de discrimination additionnel, car ces mécanismes de contrôle permettent d'assurer la cohérence interne et l'équité des mesures disciplinaires.

Les mesures administratives, par exemple, un congédiement pour incompétence ou mauvais rendement, sont soumises aux mêmes facteurs de discrimination. De plus, selon le motif à l'origine de la mesure administrative, d'autres sous-systèmes d'emploi peuvent être en cause, tels l'évaluation du rendement, la formation ou l'intégration organisationnelle. À titre d'exemple, pensons à une situation où des pratiques discriminatoires auraient pu avoir pour effet de biaiser l'évaluation du rendement d'une personne membre d'un groupe visé.

Indicateur

Une façon d'évaluer si les groupes visés sont traités équitablement au niveau de la gestion des mesures disciplinaires et administratives consiste à comparer les mesures imposées aux membres des groupes visés à celles imposées aux personnes appartenant aux groupes non visés, en tenant compte du nombre, de la nature et du degré de sévérité de celles-ci.

9.2 RELATIONS DU TRAVAIL

A) CADRE DE RÉFÉRENCE

Les relations du travail désignent ici les rapports entre les membres du personnel et leur employeur, sur une base individuelle ou sur une base collective, par l'entremise d'un syndicat.

B) FACTEURS DE DISCRIMINATION

Le but de l'ASE, en ce qui a trait aux relations du travail, consiste à vérifier si elles révèlent la présence de facteurs de discrimination dans l'accès aux recours.

Une source potentielle de discrimination pourrait se situer au niveau de l'accès à une procédure de plaintes. Ce genre de situation pourrait se produire, par exemple, si les membres des groupes visés étaient moins bien renseignés quant à leurs droits et recours, ou s'ils subissaient de l'intimidation. Par ailleurs, l'analyse des plaintes pourrait servir à détecter les situations problématiques, par exemple, s'il s'avérait qu'une forte proportion de plaintes de même nature provenait des membres de ces groupes.

9.3 AUTRES CONDITIONS D'EMPLOI ET DE TRAVAIL

Il appartient à l'organisme de s'assurer que l'ensemble du système de gestion des ressources humaines est exempt de facteurs de discrimination et conforme à la Charte. En conséquence, il serait souhaitable que l'analyse du système d'emploi se penche sur toute autre condition d'emploi pouvant avoir un effet d'exclusion ou de désavantage de nature discriminatoire.

Les politiques et les pratiques d'emploi susceptibles de porter atteinte au droit à l'égalité des personnes membres des groupes visés sont multiples. Ce guide n'a pas la prétention d'avoir identifié la totalité des situations pouvant comporter des risques de discrimination. Il revient donc à l'organisation de compléter son examen en ce qui a trait aux causes d'exclusion ou de désavantage pouvant expliquer la sous-représentation. Rappelons que les conclusions de l'analyse du système d'emploi constituent l'ébauche des mesures d'égalité de chances qui devront être adoptées dans le cadre du programme d'accès à l'égalité.

Par ailleurs, bien que la Loi n'impose la consultation du personnel ou de ses représentants qu'au moment de transmettre le programme d'accès à l'égalité à la Commission, il serait souhaitable d'évaluer la pertinence d'amorcer la consultation dès l'analyse du système d'emploi. De nombreuses règles et pratiques d'emploi proviennent des conventions collectives et, à ce titre, ne relèvent pas de la seule organisation. En conséquence, si le syndicat participait à la réflexion depuis le début de la démarche, il serait peut-être plus aisé de s'entendre par la suite avec ce dernier concernant les ajustements à adopter, le cas échéant. De plus, la consultation peut constituer une source d'information utile, notamment, en regard des pratiques d'emploi.

Enfin, il importe de souligner que l'objectif de mieux baliser les processus de gestion des ressources humaines ne devrait pas conduire à un excès de « bureaucratie ». Le but visé n'est pas de mettre en place des procédures complexes et rigides. Un encadrement relativement simple peut suffire à assurer l'efficacité, la validité et l'équité des processus. D'ailleurs, les meilleures politiques ou règles ne pourraient, à elles seules, suffire à éliminer la discrimination. Un encadrement adéquat aura certes pour effet de réduire les risques de discrimination, mais le succès d'une démarche d'accès à l'égalité repose sur la sensibilisation, la formation et le changement des mentalités. À cet égard, l'engagement de la haute direction sera capital et devrait se traduire par des appuis concrets, à toutes les étapes de l'élaboration et de l'implantation du programme d'accès à l'égalité.

DOTATION • ANALYSE DES EMPLOIS

Processus et encadrement

- 1 Le processus d'analyse des emplois est encadré par des règles clairement établies et des procédures à suivre lors de la création de nouveaux emplois et la modification d'emplois existants.
- 2 La méthode utilisée pour effectuer l'analyse des emplois prévoit la collecte rigoureuse de faits précis permettant de tracer le profil de l'emploi avec toutes ses composantes (description de tâches, exigences et autres spécifications).
- 3 L'analyse des emplois est effectuée par des personnes formées adéquatement et sensibilisées aux risques de discrimination.

Titres d'emploi et descriptions de tâches

- 4 Les titres et les descriptions de tâches de tous les emplois sont rédigés dans un genre neutre ou comportent le genre masculin et le genre féminin.
- 5 Les descriptions de tâches sont basées sur une analyse systématique des postes.
- 6 Les descriptions de tâches sont régulièrement mises à jour et reflètent les changements récents (par exemple l'introduction de nouvelles technologies ou d'un appareil réduisant l'effort physique demandé, l'ajout de nouvelles responsabilités ou tâches...).

Exigences d'emploi

- 7 Les exigences d'emploi sont validées sur une base régulière.
- 8 Le niveau de scolarité exigé est vraiment essentiel à l'accomplissement des tâches courantes de l'emploi concerné.
- 9 Les exigences très pointues au niveau des connaissances et des compétences particulières sont évitées, autant que possible.
- 10 Les exigences de formation ou d'expérience peuvent être compensées par des équivalences.
- 11 La formation ou l'expérience acquise à l'extérieur du Canada ou du Québec sont reconnues, sous réserve des normes établies par les instances appropriées.
- 12 Le nombre d'années d'expérience exigées correspond au minimum essentiel pour accomplir les tâches courantes de l'emploi concerné.
- 13 Les exigences de force physique sont validées de façon précise ET ne peuvent être l'objet d'aucune mesure d'accommodement raisonnable.

DOTATION ● RECRUTEMENT

Processus et encadrement

- 1 Les modalités de recrutement pour combler les postes vacants sont définies par des règles claires et précises.

Avis de postes vacants externes et internes (affichages)

- 2 Les avis de postes vacants sont rédigés dans un genre neutre ou comportent le genre masculin et le genre féminin.
- 3 Les avis de postes vacants présentent les éléments essentiels du poste et les principales conditions de travail, conformément aux descriptions de postes.
- 4 Les avis de postes vacants précisent les exigences, conformément aux descriptions de postes.
- 5 Les procédures pour postuler sont clairement indiquées.
- 6 La durée de la période d'affichage favorise la diffusion de l'information et l'accessibilité aux concours.
- 7 Des mécanismes sont prévus afin que les membres du personnel absents lors d'une période d'affichage de poste puissent soumettre leur candidature.
- 8 Le personnel répondant aux demandes des candidats les informe adéquatement relativement aux exigences des différents emplois et aux procédures à suivre.
- 9 Le formulaire de demande d'emploi est conforme à l'article 18.1 de la *Charte des droits et libertés de la personne*.

Recrutement interne

- 10 Tous les postes vacants **réguliers** sont affichés à l'interne.
- 11 Tous les postes **non réguliers ou temporaires*** (affectations, remplacements, intérimaires et autres types d'assignations) sont affichés à l'interne.
*** excluant les remplacements sur appel**
- 12 Le recrutement pour certains postes* s'effectue sans affichage.
*** excluant les remplacements sur appel**
- 13 Les remplacements ou autres types d'assignations **sur appel** sont comblés à partir d'une « liste de réserve » ou « liste de rappel », selon des règles et des critères préétablis.
- 14 Les avis de postes vacants sont distribués et disposés dans des endroits accessibles au personnel de tous les types ou catégories d'emploi.
- 15 Le recrutement interne s'effectue avant le recrutement externe, en raison d'une priorité accordée aux candidatures internes.

DOTATION ● RECRUTEMENT

Recrutement externe

- 16** Le recrutement externe pour combler les **postes réguliers** se fait par :
- concours avec publication d'un avis de poste vacant
 - constitution d'une « réserve » ou « liste d'éligibilité » suite à un ou des concours antérieurs (candidats non embauchés)
 - recours à une banque de CV (candidatures spontanées)
 - recommandations du personnel ou des cadres
 - agences de placement
 - stagiaires
 - autre
- 17** Le recrutement externe pour combler les **postes temporaires excluant les occasionnels sur appel** se fait par :
- concours avec publication d'un avis de poste vacant
 - constitution d'une « liste de réserve » ou « liste d'éligibilité » suite à un ou des concours antérieurs (candidats non embauchés)
 - recours à une banque de CV (candidatures spontanées)
 - recommandations du personnel ou des cadres
 - agences de placement
 - stagiaires
 - autre
- 18** Le recrutement externe pour combler les **postes temporaires occasionnels sur appel** se fait par :
- concours avec publication d'un avis de poste vacant
 - constitution d'une « liste de réserve » ou « liste d'éligibilité » suite à un ou des concours antérieurs (candidats non embauchés)
 - recours à une banque de CV (candidatures spontanées)
 - recommandations du personnel ou des cadres
 - agences de placement
 - stagiaires
 - autre
- 19** Les moyens utilisés pour la diffusion des avis de postes vacants permettent de rejoindre une proportion de candidatures de membres des groupes visés correspondant à leur taux de disponibilité, dans tous les types ou regroupements de types d'emploi.
- 20** Les moyens utilisés pour la diffusion des avis de postes vacants sont les suivants :
- journaux
 - internet
 - revues et ordres professionnels
 - institutions d'enseignement
 - autre
- 21** La proportion des candidatures des membres des groupes visés que l'on retrouve dans les banques de CV correspondent à leur taux de disponibilité, dans tous les types ou regroupements de types d'emploi.
- 22** Les agences de placement soumettent généralement une proportion de candidatures de membres des groupes visés correspondant à leur taux de disponibilité, dans tous les types ou regroupements de types d'emploi.
- 23** Les méthodes utilisées pour recruter le personnel temporaire permettent de rejoindre une proportion de candidatures de membres des groupes visés correspondant à leur taux de disponibilité, dans tous les types ou regroupements de types d'emploi.

DOTATION ● SÉLECTION

Processus et encadrement

- 1 Le processus de sélection est encadré par des règles clairement définies et des procédures à suivre pour chacune des étapes.

Détermination du profil

- 2 Les critères de sélection découlent directement de l'analyse de l'emploi.
- 3 Les critères sont définis en termes objectifs, observables ou mesurables.
- 4 Les critères et les façons de les mesurer sont validés de façon systématique.
- 5 La norme requise est préétablie avec précision pour chacun des critères.

Pré-sélection

- 6 La pré-sélection s'effectue sur la base de critères objectifs préétablis en fonction des exigences requises.
- 7 La pré-sélection s'effectue par des personnes formées adéquatement et selon une méthode normalisée.

Outils de mesure et instruments de sélection

- 8 Tous les instruments de sélection sont validés et mesurent avec précision les connaissances, les habiletés et les aptitudes pertinentes.
- 9 Les instruments de sélection couramment utilisés sont les suivants :
 - formulaire de demande d'emploi (formation, expérience, permis)
 - vérification des références
 - entrevue (structurée/semi-structurée/non structurée)
 - test d'aptitudes
 - test de performance (échantillon de travail)
 - test de mise en situation
 - test écrit de connaissances
 - test de personnalité
 - test d'habileté ou de force physique
 - autre
- 10 Les questions d'entrevue sont rédigées à l'avance et sont conformes à l'article 18.1 de la *Charte des droits et libertés de la personne*.
- 11 Les entrevues se déroulent en présence d'un minimum de deux personnes.
- 12 Une personne provenant du service des ressources humaines assiste aux entrevues.
- 13 Les entrevues sont dirigées par des personnes formées adéquatement et sensibilisées aux risques de discrimination.
- 14 Les conditions de l'évaluation (tests et entrevues) sont contrôlées afin d'assurer un traitement uniforme à tous les candidats.

DOTATION • SÉLECTION

Évaluation des candidatures

- 15 La sélection se fait en différentes étapes successives et certaines de ces épreuves sont éliminatoires.
- 16 Les réponses sont interprétées et évaluées à partir de grilles de correction prédéterminées.
- 17 Les seuils de passage sont préétablis en fonction de normes ou de barèmes validés.
- 18 L'évaluation finale des candidats se fait par :
 - Rangement (comparaison entre les candidats et classement)
 - Niveau de compétence
 - Cotation (addition des points obtenus pour différentes épreuves)
 - Autre
- 19 Tous les membres du comité de sélection prennent part aux décisions (évaluations et recommandations).
- 20 Les décisions du comité de sélection se prennent par :
 - Consensus
 - Majorité
 - Autre
- 21 Les personnes participant aux évaluations et aux comités de sélection reçoivent l'information concernant les règles et les procédures pour assurer la validité et l'équité du processus de sélection.
- 22 Une offre conditionnelle d'embauche précède les examens de contrôle médicaux.
- 23 Les résultats en sélection (taux de rejet, de réussite ou pointage) des membres des groupes visés sont comparables à ceux des membres des groupes non visés.

DOTATION • DÉCISION

Processus et encadrement

- 1 Le processus de prise de décision quant au choix de la personne à qui le poste sera offert est encadré par des règles préétablies.
- 2 La décision quant au choix de la personne à qui le poste sera offert est prise par les gestionnaires concernés.
- 3 Les gestionnaires concernés doivent motiver leur décision par écrit.
- 4 L'ensemble des décisions de dotation indique que les membres des groupes visés sont traités de façon équitable.

PROMOTION ET AUTRES MOUVEMENTS DE PERSONNEL

Processus et encadrement

- 1 Les règles et procédures régissant l'attribution des postes sont clairement établies dans les politiques ou les conventions collectives, pour tous les types de postes.
- 2 Une priorité est accordée aux candidatures internes par rapport aux candidatures externes.
- 3 Les candidatures des personnes appartenant à une autre unité d'accréditation au sein de l'organisation sont traitées comme des candidatures externes.
- 4 Des règles précises sont déterminées relativement aux modalités de passage d'une unité d'accréditation à l'autre, ou hors de l'unité d'accréditation (ex. : cadres).

Mécanismes d'attribution des postes réguliers

- 5 À l'interne, le critère d'ancienneté constitue le facteur prépondérant, sous réserve de « répondre aux exigences normales du poste ».
- 6 Lorsque l'ancienneté n'est pas le facteur prépondérant, on a recours systématiquement aux mécanismes de sélection.
- 7 Les mécanismes de sélection applicables aux candidatures internes sont conformes aux éléments clés concernant la sélection et la décision de dotation.
- 8 Certains postes réguliers sont attribués selon d'autres modalités.
- 9 Au sein d'une même unité d'accréditation et pour un même titre d'emploi, les mêmes règles d'attribution d'un poste régulier s'appliquent à tous les employés, peu importe leur statut.
- 10 Les membres des groupes visés bénéficient des mutations et des promotions dans des proportions comparables à celles des membres des groupes non visés.

Mécanismes d'attribution des postes non réguliers ou temporaires (affectations, intérim et tout type de remplacements autres que sur appel)

- 11 À l'interne, le critère d'ancienneté constitue le facteur prépondérant, sous réserve de « répondre aux exigences normales du poste ».
- 12 Lorsque l'ancienneté n'est pas le facteur prépondérant, on a recours systématiquement aux mécanismes de sélection.
- 13 Les mécanismes de sélection applicables aux candidatures internes sont conformes aux éléments clés concernant la sélection et la décision de dotation.
- 14 Certains postes non réguliers ou temporaires sont attribués selon d'autres modalités.
- 15 Au sein d'une même unité d'accréditation et pour un même titre d'emploi, les mêmes règles d'attribution de poste s'appliquent à tous les employés, peu importe leur statut.
- 16 Les membres des groupes visés bénéficient des mutations et des promotions temporaires dans des proportions comparables à celles des membres des groupes non visés.

PROMOTION ET AUTRES MOUVEMENTS DE PERSONNEL

Statuts des employés

- 17 La répartition des membres des groupes visés selon les différents statuts (régulier/permanent et non régulier/temporaire/non permanent) est comparable à celle des membres des groupes non visés.

Planification de la relève

- 18 Des plans de relève en vue de combler certains postes sont développés.
- 19 Les plans de relève identifient les membres du personnel ayant le potentiel pour occuper différents postes.
- 20 Les membres des groupes visés font partie des membres du personnel identifiés dans les plans de relève, proportionnellement à leur taux de présence au sein du bassin de recrutement interne.

Cessations d'emploi

- 21 La proportion des cessations d'emploi parmi les membres des groupes visés, pour des motifs autres que les départs à la retraite, est comparable à celle des membres des groupes non visés.
- 22 Un suivi est effectué de façon systématique lors des départs afin d'en connaître les motifs.
- 23 Les mécanismes de licenciements par ordre inverse d'ancienneté auraient un impact sur les membres des groupes visés comparable à celui que l'on retrouverait pour l'ensemble des membres des groupes non visés.

INTÉGRATION ORGANISATIONNELLE

Processus d'accueil

- 1 Le processus d'accueil et d'intégration du personnel nouvellement embauché est encadré par une politique ainsi que des procédures clairement établies.
- 2 Le personnel nouvellement embauché reçoit systématiquement de l'information concernant le fonctionnement de l'organisation : politiques, ressources, fonctionnement, etc.
- 3 Le personnel nouvellement embauché reçoit une formation adéquate quant à ses responsabilités et les tâches à accomplir.
- 4 Un mécanisme de suivi démontre que le processus d'accueil ou d'intégration répond adéquatement aux besoins du personnel nouvellement embauché, incluant ceux des membres des groupes visés.

Harcèlement au travail

- 5 Une politique pour contrer le harcèlement au travail a été adoptée.
Les motifs de harcèlement couverts par la politique sont les suivants :
 - race
 - couleur
 - sexe
 - origine ethnique ou nationale
 - religion
 - autre
- 6 La ou les conventions collectives prévoient des dispositions concernant le harcèlement.
Les motifs de harcèlement couverts par la ou les conventions collectives sont les suivants :
 - race
 - couleur
 - sexe
 - origine ethnique ou nationale
 - religion
 - autre
- 7 Les procédures établies prévoient un mécanisme formel de recours interne et d'enquête.
- 8 La politique et les procédures ont été diffusées à l'ensemble du personnel.
- 9 L'organisation effectue périodiquement un rappel de la politique auprès de l'ensemble du personnel et des gestionnaires.
- 10 Lors de leur embauche, le personnel nouvellement embauché reçoit l'information concernant la politique et les procédures relatives au harcèlement.
- 11 Les personnes responsables de la mise en application des procédures, de la gestion des plaintes et des enquêtes ont reçu une formation spécifique à cet égard.
- 12 L'organisation a mis en place un programme visant à sensibiliser l'ensemble du personnel à l'importance de respecter les différentes réalités culturelles.
- 13 L'organisation sensibilise les milieux à prédominance masculine concernant l'intégration des femmes dans ces emplois.

INTÉGRATION ORGANISATIONNELLE

Organisation du travail et supervision

- 14 L'organisation du travail est clairement structurée en ce qui a trait à la répartition des niveaux de responsabilités et des tâches.
- 15 Les appareils et les équipements de travail sont adaptés aux caractéristiques physiques des membres des groupes visés, notamment à celles des femmes.
- 16 Les femmes ont accès à des installations sanitaires assurant la protection de leur sécurité et de leur intégrité physique.
- 17 Les gestionnaires reçoivent une formation relativement à la gestion de la diversité.

Accommodement

- 18 Le traitement des demandes individuelles d'accommodement, pour des motifs reliés à la religion, à un handicap ou à un autre motif pertinent, est encadré par une politique définissant clairement la marche à suivre.
- 19 Les gestionnaires sont informés de l'obligation d'accommodement raisonnable.

FORMATION

Processus et encadrement

- 1 Le processus de formation est encadré par une politique ainsi que des procédures claires et bien définies couvrant l'ensemble des activités.

Analyse des besoins

- 2 L'analyse des besoins est réalisée de façon systématique au moyen d'une méthode rigoureuse :
- grilles d'analyse (des besoins, des compétences, etc)
 - outils pour la cueillette de l'information (questionnaires, entrevues, etc)
 - autre
- 3 L'analyse des besoins est réalisée par des personnes formées adéquatement et sensibilisées aux risques de discrimination.
- 4 L'analyse des besoins est réalisée avec la participation des gestionnaires et du personnel.

Plan de formation

- 5 Le plan de formation est établi suite à une analyse systématique des besoins organisationnels.
- 6 Le plan de formation est établi suite à une analyse systématique des besoins individuels.
- 7 Les thématiques du plan de formation sont choisies à partir de critères précis et connus de tout le personnel.
- 8 Le plan de formation permet à tout le personnel rattaché aux divers types ou catégories d'emplois d'avoir accès à des activités de développement.

Conception et réalisation des activités

- 9 La conception des activités de formation se fait en utilisant une approche objective orientée en fonction des objectifs de l'organisation.
- 10 Le contenu présente des textes et des exercices accessibles, en fonction d'objectifs liés à l'emploi.
- 11 Le contenu présente des textes et des exercices exempts de préjugés ou de stéréotypes.
- 12 Les aspects de la logistique des activités de formation prennent en considération certaines caractéristiques spécifiques aux membres des groupes visés. :
- les horaires (ex : jour ou soir)
 - les équipements et les appareils
 - l'endroit ou le lieu
 - autre
- 13 Les concepteurs et les formateurs sont sensibilisés aux risques de discrimination et sont choisis à l'aide de critères de compétences précis.
- 14 Le choix des participants, l'autorisation de participer à des activités de formation et le remboursement des frais de scolarité, le cas échéant, sont basés sur des critères objectifs et connus du personnel.
- 15 L'ensemble du personnel a accès à l'information liée à l'ensemble du processus de formation.

Évaluation des résultats de la formation

- 16 L'évaluation se fait à partir de questionnaires, de tests ou de tout autre instrument de mesure appliqué uniformément.
- 17 Les évaluations se font à partir de procédures clairement établies.
- 18 Le taux de participation des membres des groupes visés est comparable à celui des membres des groupes non visés.
- 19 Le taux de participation des membres des groupes visés est proportionnel à leur taux de représentation interne.

ÉVALUATION DU RENDEMENT

Processus et encadrement

- 1 Le processus d'évaluation du rendement est encadré par une politique ainsi que des procédures clairement définies.
- 2 Le rendement de tous les membres du personnel est évalué de façon formelle.
- 3 Le rendement est évalué à partir de critères découlant systématiquement de l'analyse des emplois.
- 4 Les attentes, en termes d'objectifs et de normes, sont clairement prédéfinies.

Évaluation

- 5 La méthode d'évaluation du rendement prévoit des procédures claires.
- 6 La méthode d'évaluation du rendement est appliquée de façon uniforme à tous les membres du personnel d'un même type d'emploi.
- 7 La méthode d'évaluation du rendement prévoit l'utilisation d'outils standardisés (questionnaires/grilles d'évaluation).
- 8 Les évaluations sont effectuées par des personnes formées adéquatement et sensibilisées aux risques de discrimination.
- 9 Le processus d'évaluation du rendement laisse place à un recours possible en cas de désaccord.
- 10 Les résultats obtenus par les membres des groupes visés sont comparables à ceux obtenus par les membres du personnel appartenant aux groupes non visés.

Collecte de l'information

- 11 L'évaluation est effectuée sur la base de données factuelles et de comportements objectifs, mesurables ou observables.
- 12 Les informations recueillies portent sur les attentes prédéfinies.
- 13 Les informations recueillies sont validées auprès de la personne évaluée.

Communication

- 14 Les membres du personnel sont préalablement informés de l'ensemble de la démarche concernant leur évaluation.
- 15 Les résultats de l'évaluation sont communiqués de façon formelle et systématique à la personne évaluée.
- 16 Les correctifs à apporter, s'il y a lieu, sont clairement identifiés et communiqués à la personne évaluée.

Périodes de probation et d'essai

- 17 Les personnes nouvellement embauchées ou mutées sont informées de l'ensemble de la démarche concernant leur évaluation et de la durée de la période de probation (ou d'essai).
- 18 Une rencontre d'évaluation en cours de période de probation a lieu avec les personnes nouvellement embauchées afin d'identifier les difficultés et les ajustements requis, le cas échéant.

RÉMUNÉRATION

Gestion des salaires individuels

- 1 La fixation des salaires à l'embauche est établie selon des règles précises et uniformes.
- 2 Les règles régissant la fixation des salaires à l'embauche permettent une reconnaissance équitable des acquis au niveau de l'expérience et de la formation.
- 3 La rémunération initiale du personnel nouvellement embauché est égale ou équivalente à celle du personnel embauché antérieurement.
- 4 Les échelles salariales applicables au personnel nouvellement embauché sont identiques à celles du personnel embauché antérieurement.
- 5 La fréquence et le taux d'augmentation sont déterminés par des règles précises et uniformes.
- 6 La progression dans les échelles salariales se poursuit sans arrêt ou gel, pour le personnel n'ayant pas atteint le maximum de l'échelle.
- 7 Les divers régimes de rémunération incitative ou au mérite, s'il y a lieu, sont régis par des procédures et des critères précis et uniformes.
- 8 Les salaires des membres des groupes visés sont égaux à ceux des autres membres du personnel occupant le même emploi, toutes choses étant égales par ailleurs i.e. voir critères énoncés à l'article 19 de la Charte.
- 9 La moyenne des augmentations salariales obtenues par les membres des groupes visés est comparable à celles obtenues par les membres du personnel appartenant aux autres groupes non visés.
- 10 La moyenne des augmentations salariales obtenues par les membres des groupes visés lors des mutations et des promotions est comparable à celles obtenues par les autres membres du personnel.

Processus et encadrement

- 11 Tous les emplois sont évalués selon une même grille de critères objectifs.
- 12 L'outil utilisé pour l'évaluation des emplois permet de tenir compte équitablement des caractéristiques des emplois majoritairement occupés par des groupes visés, s'il y a lieu.
- 13 La méthode d'évaluation des emplois est appliquée de façon uniforme.
- 14 Les évaluations des emplois sont effectuées par des personnes formées adéquatement et sensibilisées aux risques de discrimination.

Avantages sociaux

- 15 Les avantages sociaux sont accessibles de façon équitable à l'ensemble du personnel régulier et temporaire, à temps complet ou à temps partiel, au prorata des heures travaillées.
- 16 Les conditions d'admissibilité aux divers régimes d'avantages sociaux sont identiques pour tous les groupes visés, sous réserve des motifs énoncés à l'article 20.1 de la Charte.
- 17 Les membres des groupes visés ont accès aux mêmes avantages que les membres des groupes non visés.

AUTRES CONDITIONS D'EMPLOI

Mesures disciplinaires et administratives

- 1 Le processus disciplinaire est encadré par une politique ainsi que des procédures clairement définies.
- 2 La coordination et le suivi de l'application des mesures disciplinaires et administratives sont assumés par une ou plusieurs personnes formées et sensibilisées aux risques de discrimination.
- 3 Le nombre des mesures disciplinaires (réprimande, avis, suspension, congédiement, etc.) imposées aux membres des groupes visés est comparable à celui imposé aux membres des groupes non visés.
- 4 La nature et le degré de sévérité des mesures disciplinaires imposées aux membres des groupes visés sont comparables à celles imposées aux membres des groupes non visés.
- 5 Le nombre de mesures administratives (mutation, rétrogradation, avertissement en regard d'un rendement insatisfaisant, etc.) imposées aux membres des groupes visés est comparable à celui des membres des groupes non visés.

Relations du travail

- 6 Les plaintes formulées par les membres des groupes visés sont comparables à celles des membres des groupes non visés.
- 7 Le nombre de plaintes formulées par les membres des groupes visés est comparable à celui des membres des groupes non visés.

Documents publiés par la Commission concernant les droits de la personne en milieu de travail

À moins d'indication à l'effet contraire, les titres énumérés ci-après sont disponibles sur le site Web de la Commission, en format pdf. On peut compléter la recherche documentaire en consultant le Répertoire disponible dans la zone « Publications » du site : www.cdpcj.qc.ca.

On y trouve, en outre, des documents pertinents sous le thème des « **programmes d'accès à l'égalité** ».

Accommodement raisonnable

Avis concernant la discrimination indirecte en emploi et l'obligation de prendre des mesures d'adaptation en faveur des personnes affectées, juin 1991 – Document officiel – 6p.

Pierre Bosset

(Cat. 2.120.2)

Antécédents judiciaires

La vérification policière des antécédents judiciaires des personnes appelées à œuvrer auprès d'une clientèle vulnérable, janvier 1999 – Document officiel – 18p.

Claire Bernard et Pierre Bosset

(Cat. 2.128-2.5)

Conventions collectives

Accès à l'égalité, ancienneté et discrimination, juin 1993 – Document officiel – 29p.

Pierre Bosset, Michel Coutu et Maurice Drapeau

(Cat. 2.300.5)

Discrimination indirecte et règles d'ancienneté, mars 1990 – Document officiel – 20p.

Michel Coutu

(Cat. 2.126.2)

Possibilité d'accorder une ancienneté à titre rétroactif à des personnes victimes de discrimination dans l'embauche, octobre 1988 – Document officiel – 9p.

Pierre Bosset

(Cat. 2.191.2)

La rémunération à double palier et les autres clauses dites « orphelins » dans les conventions collectives : conformité au principe de non-discrimination, avril 1998 – Avis de la Commission – 11p.

Michel Coutu

(Cat. 2.120-13.7)

Discrimination et harcèlement • Lignes directrices de la Commission

(Document inscrit sous la rubrique « Travail » de la section « Publications » du site Web de la Commission)

Recevabilité des plaintes. Age de la retraite. Lignes directrices, février 1985 (mise à jour : mai 1999) – Document officiel – 1p.

Michel Coutu

(Cat. 2.120-13.4)

Guide pour l'analyse du système d'emploi

À travail équivalent, salaire égal sans discrimination : lignes directrices pour la détermination du lien avec un des critères de discrimination de l'article 10 de la Charte, février 1998 –

Document officiel – 16p.

(Ce document remplace les lignes directrices adoptées par la Commission le 18 décembre 1989)

(Cat. 2.129.4)

La discrimination fondée sur la grossesse. Lignes directrices, janvier 1994 – Document officiel – 3p.

Michel Coutu et Maurice Drapeau

(Cat. 2.120-15.3)

Discrimination indirecte et règles d'ancienneté. Lignes directrices, mars 1990 – Document officiel – 4p.

Michel Coutu

(Cat. 2.126.3)

Lignes directrices pour l'application de l'article 18.2, mai 1988 – Document officiel – 6p.

Daniel Carpentier

(Cat. 2.128-2.2)

Les qualités et aptitudes requises par l'emploi: l'article 20 et le handicap. Lignes directrices, septembre 1987 – Document officiel – 6p.

Françoise Schmitz

(Cat. 2.120-12.7)

Lignes directrices concernant la validité des programmes d'accès à l'égalité établis volontairement dans le secteur de l'emploi, octobre 1986 – Document officiel – 4p.

Pierre Bosset

(Cat. 2.302.1.1)

Embauche

(Document inscrit sous la rubrique « Travail » de la section « Publications » du site Web de la Commission)

Les formulaires de demande d'emploi et les entrevues relatives à un emploi

Document d'information – 8p.

(Cat. 9.1.1)

Examens médicaux – Tests psychologiques – Tests de dépistage

Les examens médicaux en emploi, juin 1998 – Document officiel – 38p.

Daniel Carpentier

(Cat. 2.115.9.5)

Les tests psychologiques et psychométriques en emploi, juin 1998 – Document officiel – 17p.

Daniel Carpentier

(Cat. 2.115.9.6)

La compatibilité avec la Charte québécoise des tests de dépistage de drogue en emploi, juin 1998 – Document officiel – 39p.

Claire Bernard

(Cat. 2.120-12.13)

L'utilisation des informations obtenues lors d'un examen médical pré-embauche pour contester une réclamation pour lésion professionnelle et le droit au respect de sa vie privée, novembre 1990 – Document officiel – 6p.

Daniel Carpentier

(Cat. 2.115.9.3)

Grossesse

La discrimination en emploi fondée sur la grossesse et le contrat de travail à durée déterminée, janvier 1994 – Document de travail – 25p.

Michel Coutu et Maurice Drapeau

(Cat. 2.120-15.2)

Harcèlement

(Les documents suivants ne sont pas sur le Web. On peut cependant les commander par téléphone, au (514) 873-5146 ou 1 800 361-6477, poste 249, ou par courriel : cid@cdpdj.qc.ca)

Orientation de la Commission des droits de la personne du Québec face au harcèlement en milieu de travail, octobre 1987 – Document officiel – 12p.

(Cat. 2.120-16.1.1)

Politique visant à contrer le harcèlement sexuel au travail, septembre 1989 – Document d'information – 29p.

Ghislaine Patry-Buisson

(Cat. 2.120-16.1.1)

Politique pour contrer le harcèlement racial en milieu de travail, février 1992 –

Document officiel – 26p.

Antonin Dumas-Pierre

(Cat. 2.120-16.2.1)

Personnes handicapées

Les qualités et aptitudes requises par l'emploi : l'article 20 et le handicap, septembre 1987 – Étude de la Direction de la recherche – 40p.

Françoise Schmitz

(Cat. 2.120.12.6)

Les notions de déficience et de désavantage dans la définition du motif handicap, décembre 1986 – Document officiel – 10p.

Françoise Schmitz

(Cat. 2.120.12.5)

Religion

Pratiques et symboles religieux : quelles sont les responsabilités des institutions ? octobre 2000 – Texte de conférence – 27p.

Allocution présentée dans le cadre de la journée de formation permanente organisée conjointement par la Commission et le Barreau du Québec sur « Les 25 ans de la Charte québécoise »

Bosset Pierre

(Cat. 2.500.99)

Guide pour l'analyse du système d'emploi

Le pluralisme religieux au Québec: un défi d'éthique sociale, février 1995 – Document officiel – 51p.
Pierre Bosset, Gisèle Cloutier, Muriel Garon, Monique Lortie et Monique Rochon

(Cat. 7.113.2.1.1)

Obligation pour les personnes professant la religion islamique d'assister à la prière rituelle le vendredi. Conflit avec un horaire de travail. Possibilités d'accommodement, décembre 1989 – Document officiel – 10p.

Pierre Bosset

(Cat. 2.120-4.4)

Sida

Le sida et le respect des droits et libertés de la personne, avril 1988 – Document officiel – 10p.
Daniel Carpentier

(Cat. 2.120.12.8.1.1)

Vie privée

Filature et surveillance des salariés absents pour raison de santé – Conformité à la Charte, avril 1999 – Document officiel – 13p.

Michel Coutu

(Cat. 2.115.21)

Surveillance par caméra vidéo des lieux de travail, août 1995 – Document officiel – 7p.

Daniel Carpentier

(Cat. 2.178.1)