

# *L* 'ÉLABORATION D'UN PROGRAMME D'ACCÈS À L'ÉGALITÉ EN EMPLOI

## Les mesures

**Dans le cadre du programme  
d'obligation contractuelle**

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

**Adaptation :**

Lise Savoie, conseillère  
Suzanne Labelle, conseillère  
Direction des programmes d'accès à l'égalité

**Conception et réalisation (novembre 2006) :**

Lise Savoie, conseillère  
Monik Audet, conseillère  
Direction des programmes d'accès à l'égalité

**Traitement de texte et mise en page :**

Lucie Paquette, technicienne en administration  
Direction des programmes d'accès à l'égalité

**Sous la direction de :**

Monik Bastien, directrice par intérim  
Direction des programmes d'accès à l'égalité

**Septembre 2007**

## **L'ÉLABORATION DU PROGRAMME D'ACCÈS À L'ÉGALITÉ**

L'élaboration du programme d'accès à l'égalité est l'étape qui consiste à adopter diverses mesures pour rendre la représentation des membres des groupes visés plus équitable et le système de gestion des ressources humaines exempt de discrimination. Le choix des mesures se fera en fonction de l'ampleur de la sous-représentation et des constats établis lors de l'analyse du système d'emploi. Le présent document propose des exemples des divers types de mesures qui pourront faire partie du programme. Il est à noter que cette liste n'est pas exhaustive et que les mesures présentées ici le sont à titre d'exemples seulement. Cependant, certaines mesures identifiées par un ombragé sont considérées comme étant essentielles dans tous les programmes d'accès à l'égalité et doivent être adoptées par les entreprises. Enfin, d'autres mesures peuvent être ajoutées pour atteindre les objectifs de représentation poursuivis par le programme.

### **LES TYPES DE MESURES**

Les **mesures de redressement** visent à augmenter la représentation des personnes faisant partie des groupes visés en leur accordant certains avantages préférentiels. Ces mesures sont temporaires et, par conséquent, les avantages sont justifiés tant que les objectifs quantitatifs poursuivis ne sont pas atteints, c'est-à-dire tant que la sous-représentation n'est pas éliminée. Les mesures de redressement ne doivent pas porter indûment atteinte aux intérêts des personnes qui n'appartiennent pas aux groupes visés. Le taux de nomination préférentielle est une mesure de redressement qui indique la proportion des postes pour lesquels une préférence sera accordée aux personnes compétentes faisant partie de groupes visés sous-représentés dans un regroupement d'emplois. La Commission recommande l'application d'un taux global de nomination préférentielle d'au moins 50% pour l'ensemble des groupes visés par le programme. Il existe d'autres mesures de redressement qui ont également pour but d'augmenter la représentation des groupes visés en leur accordant temporairement une préférence.

Les **mesures d'égalité de chances** constituent les changements à apporter au système de gestion de ressources humaines afin d'éliminer les obstacles à l'égalité. L'adoption des mesures d'égalité de chance se fait pour chacun des sous-systèmes d'emploi, et de ce fait, permet d'éliminer les pratiques discriminatoires qui en résultent. Les mesures d'égalité de chances sont permanentes et s'appliquent à tout le personnel. Elles demeurent en place même après l'atteinte des objectifs du programme.

L'objectif des **mesures de soutien** est de faciliter l'atteinte des objectifs du programme tout en réglant certains problèmes d'emploi pouvant affecter les membres des groupes visés. Ces mesures sont accessibles à l'ensemble du personnel et elles sont facultatives.

Les **mesures de consultation et d'information** ont pour but de favoriser une compréhension commune du programme et de sa portée dans l'entreprise. L'adhésion de l'ensemble du personnel est une des conditions de réussite du programme. Diverses stratégies permettant de consulter et d'informer l'ensemble du personnel et ses représentants peuvent être mises de l'avant. Un plan de communication doit être réalisé en tenant compte des objectifs et des particularités du programme d'accès à l'égalité.

Pour plus d'information, la Commission recommande aux entreprises de se référer au **Guide d'élaboration d'un programme d'accès à l'égalité en emploi**<sup>1</sup> qui a servi de document de base pour la conception du présent document. Bien que développés initialement à l'intention des organismes publics dans le cadre de la *Loi sur l'accès à l'égalité en emploi dans des organismes publics*, les éléments de ce guide s'appliquent également aux entreprises soumises au programme d'obligation contractuelle. Le personnel conseil de la Commission pourra également assister les entreprises dans l'élaboration du programme d'accès à l'égalité et répondre à toutes questions relatives à ce sujet.

---

<sup>1</sup> Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse, *Guide d'élaboration d'un programme d'accès à l'égalité en emploi*, Audet, Monik, juin 2003.

## MESURES DE REDRESSEMENT

### Taux global de nomination préférentielle

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

Lors des embauches, des nominations et des promotions, (nom de l'entreprise) s'engage à accorder une préférence à une personne compétente membre de l'un ou l'autre des groupes visés sous-représentés. À cet effet, (nom de l'entreprise) entend appliquer un **taux global de nomination préférentielle d'au moins 50%**, pour l'ensemble des groupes dans chacun des regroupements d'emploi concernés, jusqu'à l'atteinte de tous les objectifs de représentation et ce, dans le respect des ententes collectives de travail en vigueur.

## Autres mesures de redressement

- 1 Élaborer et offrir un programme de formation ou de perfectionnement visant à favoriser l'accès des membres des groupes visés à des emplois où ils sont sous-représentés.
- 2 Élaborer des plans de carrière à l'intention des membres des groupes visés leur permettant d'obtenir des promotions.
- 3 Créer un emploi de transition facilitant l'accès à un autre emploi.
- 4 Privilégier les membres des groupes visés lorsque des stages en milieu de travail sont offerts dans les emplois comportant une sous-représentation.
- 5 Préparer la relève en offrant aux membres des groupes visés des remplacements ou des assignations leur permettant d'acquérir de l'expérience et ainsi, accéder aux emplois de niveau supérieur.
- 6 Appliquer le taux de nomination préférentielle aux emplois d'été et autres emplois saisonniers ou temporaires.
- 7 Adopter une politique sur l'application de mesures de redressement accordant une préférence lors des embauches, des promotions ou dans le cadre de programmes de formation ou de stages.
- 8 Appliquer des mesures préférentielles dans les regroupements d'emplois qui constituent des bassins de recrutement interne, même lorsqu'il n'y a pas de sous-représentation afin de permettre l'atteinte des objectifs dans les regroupements d'emploi avec sous-représentation.

## MESURES D'ÉGALITÉ DE CHANCES

### DOTATION – ANALYSE DES EMPLOIS

- 1 Élaborer une politique ou des règles définissant clairement le processus d'analyse des emplois.
- 2 Implanter un système permettant de tracer le profil des emplois.
- 3 Mettre en place un mécanisme de contrôle de conformité d'analyse des emplois.
- 4 Former les personnes responsables de l'analyse des emplois aux risques de discrimination en ce qui a trait à la description de tâches et aux exigences d'emploi.
- 5 Rédiger les titres des emplois et les descriptions de tâches dans un langage neutre.
- 6 Mettre en place une méthode de validation des descriptions de tâches et des exigences requises pour tous les emplois.
- 7 Valider les niveaux de scolarité exigés et le nombre d'années d'expérience requis pour l'accomplissement des tâches.
- 8 Permettre que les exigences de formation ou d'expérience de travail soient compensées par des équivalences.
- 9 Reconnaître les équivalences de formation ou d'expérience acquises à l'extérieur du Québec ou du Canada.
- 10 Valider les exigences de force physique requises pour les emplois.

## DOTATION – RECRUTEMENT

- 1 Élaborer une politique ou des règles de dotation définissant les modalités de recrutement des postes réguliers et non réguliers.
- 2 Rédiger les avis de postes vacants dans un langage neutre.
- 3 S'assurer que les principaux éléments (tâches et exigences) soient conformes à la description du poste à pourvoir.
- 4 Définir clairement les procédures à suivre pour poser sa candidature.
- 5 S'assurer que la période d'affichage favorise l'accessibilité aux concours.
- 6 Mettre en place des mécanismes permettant au personnel d'être informé des ouvertures de postes et, le cas échéant, de poser sa candidature lors des absences.
- 7 Former adéquatement le personnel chargé de renseigner les personnes intéressées à poser leur candidature.
- 8 S'assurer que le formulaire de demande d'emploi soit exempt de discrimination conformément à l'article 18.1 de la *Charte des droits et libertés de la personne*.
- 9 Afficher tous les avis de postes vacants réguliers et non réguliers.
- 10 Comblent les remplacements et autres types d'assignations à partir d'une « liste de réserve » ou « liste de rappel » selon des règles et des critères établis.
- 11 Afficher tous les avis de postes vacants dans des endroits accessibles à l'ensemble du personnel.
- 12 Diversifier les sources de recrutement (agences, annonces, entreprises communautaires, institutions d'enseignement, centres d'emploi, associations professionnelles, etc.) pour joindre les groupes visés.
- 13 Mentionner dans tous les affichages et offres d'emploi que l'entreprise applique un programme d'accès à l'égalité et que les membres des groupes visés sont invités à présenter leur candidature.
- 14 Organiser une campagne de recrutement et d'information (écoles, journées portes ouvertes, salons de l'emploi, etc.) à l'intention des membres des groupes visés.
- 15 Faire remplir le questionnaire d'identification par toutes les personnes qui posent leur candidature.
- 16 Créer un répertoire de candidatures des membres des groupes visés et solliciter leur candidature.

## DOTATION – SÉLECTION

- 1 Élaborer une politique ou des règles définissant les modalités du processus de sélection.
- 2 Faire remplir le questionnaire d'identification à toutes les personnes convoquées en entrevue.
- 3 Valider les critères de sélection en fonction des tâches et des exigences d'emploi (formation, expérience, aptitudes) définies lors de l'analyse des emplois.
- 4 Définir les critères de sélection en termes objectifs, observables et mesurables.
- 5 Déterminer le seuil de réussite pour chacun des postes à pourvoir.
- 6 Effectuer la présélection sur la base des exigences requises.
- 7 Former et sensibiliser le personnel concerné par le processus de sélection aux risques de discrimination découlant de l'application des critères, des outils de sélection et des techniques d'entrevue.
- 8 Implanter un système de validation et de mise à jour des critères et des instruments de sélection (formulaire, tests, entrevues, grilles d'évaluation, références, etc.).
- 9 S'assurer que les critères servant à la sélection des candidatures soient prédéterminés et appliqués uniformément.
- 10 Informer les personnes concernées par le processus de sélection de l'application du taux de nomination préférentielle.
- 11 Réaliser les entrevues de sélection en constituant un comité composé d'au moins deux personnes.
- 12 S'assurer que les renseignements recueillis lors des entrevues soient conformes à l'article 18.1 de la *Charte des droits et libertés de la personne*.
- 13 S'assurer qu'une personne provenant du service des ressources humaines assiste aux entrevues.
- 14 Évaluer les réponses des personnes candidates selon une grille de correction prédéterminée.
- 15 Faire participer tous les membres du comité de sélection lors de l'évaluation des candidatures.
- 16 S'assurer qu'une offre conditionnelle d'embauche précède les examens médicaux.

## DOTATION – DÉCISION

- 1 Mettre en place des règles définissant le processus de décision d'embauche.
- 2 S'assurer que les décisions d'embauche des membres du comité de sélection soient prises selon les règles établies.
- 3 Favoriser la prise de décision par consensus, par les membres du comité de sélection.
- 4 S'assurer que les membres du comité de sélection, ainsi que les gestionnaires responsables de la décision finale d'embauche, fassent connaître les raisons de leur choix.
- 5 S'assurer que les gestionnaires responsables de la décision finale d'embauche prennent en considération les recommandations du comité de sélection.

## MESURES D'ÉGALITÉ DE CHANCES

### PROMOTION ET AUTRES MOUVEMENTS DE PERSONNEL

- 1 Élaborer une politique ou des règles régissant tous les mouvements de personnel selon les statuts d'emploi.
- 2 Modifier les règles d'attribution des postes de façon à permettre le passage d'une unité d'accréditation à une autre (ou hors accréditation).
- 3 Recourir à des mécanismes de sélection lorsque le facteur d'ancienneté n'est pas prépondérant.
- 4 Appliquer les mécanismes formels de sélection et de décision de dotation lors de la promotion et des autres mouvements de personnel.
- 5 Instaurer un processus de planification de la relève qui permet, entre autres, de recenser les membres des groupes visés ayant le potentiel pour obtenir une promotion à un autre emploi.
- 6 Implanter un mécanisme permettant d'effectuer un suivi lors des départs volontaires et d'en connaître les motifs.

## MESURES D'ÉGALITÉ DE CHANCES

### INTÉGRATION ORGANISATIONNELLE

- 1 Adopter une politique ou des règles d'accueil et d'intégration pour le personnel nouvellement embauché.
- 2 Concevoir un programme d'accueil et d'intégration qui comprend notamment des informations sur les politiques, les procédures, les ressources, les avantages sociaux, la politique pour contrer le harcèlement au travail, le programme d'accès à l'égalité, etc.
- 3 Diffuser l'information sur le programme d'accès à l'égalité et faire remplir le questionnaire d'identification des groupes visés par la personne nouvellement embauchée.
- 4 S'assurer que les personnes nouvellement embauchées ou mutées reçoivent une formation adéquate pour assumer leurs responsabilités et accomplir leurs tâches.
- 5 Implanter un mécanisme de suivi afin d'évaluer si les activités d'accueil et d'intégration répondent adéquatement aux besoins des membres du personnel nouvellement embauché, y compris ceux des membres des groupes visés.
- 6 Mettre en place un programme de parrainage pour les personnes nouvellement embauchées.
- 7 Élaborer une politique pour contrer le harcèlement au travail et la diffuser à l'ensemble du personnel.
- 8 Élaborer et mettre en place un mécanisme formel de recours interne et d'enquête dans le cas où une plainte pour harcèlement serait présentée.
- 9 Informer le nouveau personnel de la politique et des procédures à suivre pour contrer le harcèlement au travail.
- 10 Mettre en place des programmes de formation et de sensibilisation s'adressant aux gestionnaires et autres personnes concernées par l'application de la politique pour contrer le harcèlement au travail.
- 11 Mettre en place des programmes de sensibilisation à la diversité culturelle.
- 12 Mettre en place des programmes de sensibilisation à l'intégration des femmes dans des emplois traditionnellement masculins.
- 13 Élaborer une politique qui encadre les demandes d'accommodement raisonnable.
- 14 Informer les gestionnaires sur l'obligation d'accommodement raisonnable.
- 15 Former les gestionnaires sur la gestion de la diversité culturelle.
- 16 Adapter les équipements de travail aux caractéristiques physiques des femmes.
- 17 S'assurer que les femmes ont accès à des installations sanitaires assurant leur sécurité physique et leur intégrité.

## MESURES D'ÉGALITÉ DE CHANCES

### FORMATION

- 1 Élaborer une politique ou des règles relatives aux processus de formation et de développement des ressources humaines.
- 2 Développer une méthode pour recenser et évaluer de façon continue les besoins de formation.
- 3 Développer des outils de cueillette d'information (grilles d'analyse, entrevues, questionnaires) permettant de recenser et d'évaluer les besoins de formation.
- 4 Former et sensibiliser les personnes concernées par le processus de formation (analyse des besoins, élaboration du contenu de la formation, animation, évaluation des résultats) aux risques de discrimination.
- 5 S'assurer de la participation des gestionnaires et des membres du personnel à l'identification des besoins de formation.
- 6 Élaborer un plan de formation suite à l'analyse des besoins individuels.
- 7 Diffuser à l'ensemble du personnel toute l'information concernant le processus de formation.
- 8 Concevoir un plan de formation en tenant compte de toutes les catégories d'emplois.
- 9 S'assurer que les sessions de formation offertes ainsi que les instruments (textes, exercices, accessoires, lieux, etc.) soient accessibles et qu'ils répondent aux besoins du personnel, y compris ceux des membres des groupes visés.
- 10 S'assurer que le contenu des textes et les exercices soient exempts de préjugés ou de stéréotypes.
- 11 Uniformiser les outils servant à l'évaluation des personnes ayant reçu la formation.
- 12 S'assurer de la participation équitable des membres des groupes visés parmi les personnes qui reçoivent une formation.
- 13 Prévoir des recours en cas de désaccord pour les personnes qui se voient refuser la participation à des activités de formation ou le remboursement de frais encourus.

## MESURES D'ÉGALITÉ DE CHANCES

### ÉVALUATION DU RENDEMENT

- 1 Élaborer une politique ou des règles à suivre concernant le processus d'évaluation du rendement.
- 2 Concevoir des outils de cueillette d'information (grilles, questionnaires, entrevues) à partir de critères objectifs, mesurables et observables.
- 3 Évaluer le personnel à partir de critères objectifs, mesurables et observables découlant de l'analyse des emplois et des attentes prédéfinies.
- 4 Communiquer l'information concernant l'ensemble de la démarche d'évaluation du rendement (attentes, critères, déroulement de l'évaluation, remise des résultats).
- 5 Informer les personnes nouvellement embauchées ou mutées de la démarche d'évaluation et de la durée de la période de probation.
- 6 Évaluer les personnes nouvellement embauchées ou mutées au cours de leur période de probation.
- 7 Implanter un mécanisme de recours en cas de désaccord sur l'évaluation du rendement.
- 8 Former les responsables de l'évaluation du rendement et les sensibiliser aux risques de discrimination.

## MESURES D'ÉGALITÉ DE CHANCES

### RÉMUNÉRATION

- 1 Élaborer une politique ou des règles équitables sur la fixation des salaires individuels, la fréquence et le taux d'augmentation des salaires et l'application des divers régimes de rémunération variable.
- 2 Mettre en place des mécanismes de contrôle afin d'assurer une interprétation et une application uniformes des différentes politiques ou règles prévues dans la gestion des programmes de rémunération.
- 3 Reconnaître équitablement les acquis concernant la formation et l'expérience de tout le personnel, particulièrement ceux des membres des groupes visés.
- 4 Appliquer une méthode uniforme pour fixer les salaires à l'embauche et en cours d'emploi.
- 5 Accorder un salaire ou un traitement égal aux personnes qui accomplissent un travail équivalent, au même endroit, conformément à l'article 19 de la Charte.
- 6 Former les personnes responsables de l'évaluation des emplois aux risques de discrimination.
- 7 S'assurer que l'admissibilité aux divers régimes d'avantages sociaux et leur application soient équitables, conformément à l'article 19 de la Charte.

### AUTRES CONDITIONS D'EMPLOI

- 1 Élaborer une politique ou des règles assurant l'application uniforme et équitable des mesures disciplinaires et administratives.
- 2 Former les personnes responsables de l'application des mesures disciplinaires et administratives aux risques de discrimination.
- 3 Mettre en place des mécanismes de contrôle afin d'assurer une interprétation et une application uniformes des différentes politiques ou règles prévues pour la gestion des mesures disciplinaires et administratives.

## MESURES DE SOUTIEN

- 1 Élaborer un programme de conciliation travail / famille.
- 2 Permettre l'horaire adapté ou flexible de travail.
- 3 Permettre d'effectuer les fonctions par télétravail.
- 4 Offrir un service de garde sur place lors des congés scolaires.
- 5 Créer une banque de ressources pour la garde d'enfants ou de personnes âgées.
- 6 Bonifier les congés parentaux ou d'adoption.
- 7 Permettre le retour progressif au travail suite à un congé de maternité.
- 8 Accorder des congés pour des raisons personnelles, familiales ou pour un retour aux études.
- 9 Établir un service de covoiturage pour les déplacements.
- 10 Assouplir les règles pour la reprise du temps supplémentaire.
- 11 Offrir un programme d'aide aux employés.
- 12 Offrir un support conseil en orientation de carrière.
- 13 Offrir un support dans la recherche de logement pour les personnes nouvellement embauchées et provenant d'une autre région.

## MESURES D'INFORMATION

- 1 Informer le personnel sur le but d'un programme d'accès à l'égalité afin de s'assurer qu'ils comprennent les principes d'égalité en emploi sans discrimination et accueille favorablement les membres des groupes visés.
- 2 Informer les gestionnaires sur le but d'un programme d'accès à l'égalité afin de s'assurer qu'ils comprennent les principes d'égalité en emploi sans discrimination, connaissent leurs responsabilités respectives et accueillent favorablement les membres des groupes visés.
- 3 Informer le personnel sur les objectifs poursuivis par le programme d'accès à l'égalité, les diverses mesures adoptées, l'évolution du programme et les résultats obtenus.
- 4 Informer la haute direction, les gestionnaires et autres instances décisionnelles sur les objectifs poursuivis par le programme d'accès à l'égalité, les diverses mesures adoptées et leurs modalités d'application, l'échéancier, l'évolution du programme et les résultats obtenus.
- 5 Promouvoir le programme d'accès à l'égalité dans le cadre d'évènements spéciaux tels que *La semaine contre le racisme*, *La journée internationale des femmes* (identifier des exemples).

## MESURES DE CONSULTATION

- 1 Consulter le personnel et ses représentants-es sur les objectifs poursuivis par le programme d'accès à l'égalité, les diverses mesures adoptées et leurs modalités d'application, l'échéancier, l'évolution du programme et les résultats obtenus.
- 2 Consulter la haute direction, les gestionnaires et autres instances décisionnelles sur les objectifs poursuivis par le programme d'accès à l'égalité, les diverses mesures adoptées et leurs modalités d'application, l'échéancier, l'évolution du programme et les résultats obtenus.
- 3 Constituer un comité consultatif de travail composé des gestionnaires, des représentants-es du personnel et autres membres concernés afin de favoriser à chacune des différentes étapes du programme un climat favorable à son développement et à son implantation dans l'organisation.