

L'obligation contractuelle



UN NOUVEAU PAS



VERS



**L'ÉGALITÉ
DANS L'EMPLOI**



**RENSEIGNEMENTS
AUX
ORGANISATIONS**



Québec 

L'obligation contractuelle

○

UN NOUVEAU PAS

○ VERS

□ L'ÉGALITÉ

DANS L'EMPLOI

RENSEIGNEMENTS
AUX
ORGANISATIONS

PRÉCISION IMPORTANTE

Depuis janvier 2009, les personnes handicapées font partie des groupes visés par le programme d'obligation contractuelle suite à l'adoption de la Stratégie nationale d'intégration et de maintien en emploi des personnes handicapées.

Québec 

Cette publication a été produite par la Direction des communications du ministère de la Justice en collaboration avec la Direction des communications du ministère des Approvisionnements et Services.

Les chapitres A et C ont été rédigés par la Commission des droits de la personne et reproduisent, en grande partie, des extraits de « L'accès à l'égalité dans l'emploi – Guide d'élaboration d'un programme volontaire », Cahier I.

Le chapitre B a été rédigé par le ministère des Approvisionnements et Services.

Dépôt légal: 1^{er} trimestre 1989

Bibliothèque nationale du Québec

ISBN 2-550-19442-X

O Gouvernement du Québec

TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION.....	1
A. L'ACCÈS À L'ÉGALITÉ DANS L'EMPLOI.....	2
1. Pourquoi faire un programme d'accès à l'égalité.....	2
2. Qu'est-ce qu'un programme d'accès à l'égalité.....	3
B. LE PROGRAMME D'OBLIGATION CONTRACTUELLE.....	5
1. Les entreprises et organisation concernées par le programme.....	5
2. Les contrats visés par le programme.....	5
3. Les subventions.....	5
4. Les intervenant(e)s responsables de l'application du programme.....	5
5. L'engagement au programme.....	6
6. L'Attestation d'engagement.....	6
7. La durée de l'engagement.....	6
8. Le manquement de l'entreprise ou de l'organisation.....	6
9. Le Certificat du mérite.....	6
C. LE CONTENU DE L'ENGAGEMENT.....	7
1. L'information auprès du personnel.....	7
2. La nomination de cadres supérieur(e)s.....	7
3. La mise en œuvre du programme.....	7
4. Les documents nécessaires aux fins de vérification de conformité.....	11
ANNEXES.....	13
1. Formulaire : « Engagement au programme ».....	14
2. « Attestation d'engagement ».....	18
3. Formulaire : « Avis important aux soumissionnaires et aux organisations demandant une subvention ».....	19
4. Tableaux servant à l'élaboration et à la mise en œuvre du programme d'accès.....	20
5. Lignes directrices concernant la validité des programmes d'accès à l'égalité établis volontairement dans le secteur de l'emploi.....	31
6. Rôle d'assistance de la Commission des droits de la personne du Québec.....	34

INTRODUCTION

Dans une décision du conseil des ministres, datée du 23 septembre 1987, le gouvernement du Québec annonçait la mise en oeuvre d'un programme d'obligation contractuelle.

Ce programme s'inscrit dans un objectif plus vaste d'assurer l'égalité de tous les Québécois et toutes les Québécoises dans tous les secteurs et en particulier dans le secteur de l'emploi. La Charte des droits et libertés de la personne, en vigueur depuis 1975, proclame le droit à l'égalité et prohibe la discrimination. Elle propose aussi certains correctifs à des situations de discrimination, dont les programmes d'accès à l'égalité.

Le programme d'obligation contractuelle, à l'intérieur de l'objectif global d'égalité dans l'emploi, a pour objet d'obliger certaines organisations qui veulent soumissionner pour des contrats gouvernementaux ou obtenir des subventions à s'engager à mettre sur pied un programme d'accès à l'égalité si elles obtiennent ces contrats ou subventions.

A. L'ACCÈS À L'ÉGALITÉ DANS L'EMPLOI

1. Pourquoi faire un programme d'accès à l'égalité

L'opportunité de mettre en oeuvre des programmes d'accès à l'égalité au Québec s'est graduellement imposée à partir d'un certain nombre de considérations.

Au départ, la reconnaissance législative relativement récente du droit à l'égalité sans discrimination dans la **Charte des droits et libertés de la personne (1975)** et la mise en oeuvre de ce droit, notamment par voie d'enquêtes, de médiations et de poursuites judiciaires, ont certes donné des résultats significatifs. Les centaines d'enquêtes complétées chaque année par la Commission des droits de la personne du Québec et l'effet d'entraînement consécutif à ces enquêtes peuvent en témoigner.

Cependant, ces résultats demeurent insuffisants dans la mesure où l'on constate de plus en plus que la discrimination est rarement un acte isolé, à tout le moins, dans le domaine de l'emploi. Le traitement inégal subi par une personne en raison de son sexe, de son âge, de son origine ethnique ou nationale, d'un handicap ou de tout autre motif de discrimination illécite est souvent l'indice d'un phénomène beaucoup plus répandu, voire généralisé, qui touche des groupes de personnes.

C'est un phénomène qui se fonde sur des systèmes de pratiques, de valeurs et de règles dont l'interaction complexe a pour effet de maintenir les membres de certains groupes dans une situation d'inégalité qui n'est pas nécessairement reliée à des comportements individuels intentionnels.

Qu'il suffise d'évoquer à cet égard la concentration des femmes dans un nombre réduit d'emplois et leur faible représentation dans les milieux de travail majoritairement masculins, situations qui sont elles-mêmes reliées aux rôles stéréotypés traditionnellement attribués aux femmes, au statut juridique restreint où l'histoire récente les confinait, aux différences dans l'éducation reçue en fonction du sexe, avec les conséquences inévitables sur les orientations scolaires et professionnelles.

De telles sources d'inégalité peuvent différer d'un groupe à l'autre, mais elles n'en donnent pas moins des résultats analogues:

- phénomènes de méfiance à l'égard des membres de minorités visibles et ethniques, souvent relégués au bas de l'échelle économique et sociale et objets d'exclusion;
- isolement des peuples autochtones dans des réserves souvent éloignées des centres de développement, avec intégration de leurs enfants dans un système scolaire étranger à leur culture et imposition subséquente de critères d'embauche auxquels ils ne peuvent satisfaire, sans compter les images stéréotypées véhiculées à leur sujet dans la population non autochtone;
- persistance, au sujet des personnes handicapées, de mythes généralisés (dépendance, problèmes médicaux, productivité réduite, etc.) qui, entre autres obstacles, réduisent leurs chances d'avoir accès à la formation professionnelle et au monde du travail, et donc de bénéficier des conditions de vie courantes des autres citoyen(ne)s;
- bref, un ensemble de phénomènes d'exclusion touchant collectivement des groupes

de personnes dont les membres peuvent se retrouver en situation clairement désavantageuse, notamment dans le domaine du travail où persiste, pour certains groupes, une véritable ségrégation professionnelle.

Plusieurs organisations¹ participent à leur manière à ces phénomènes d'ensemble qui se reflètent dans les règles et pratiques de leur système d'emploi. On peut ainsi constater que les membres de certains groupes, à compétence équivalente, ont des possibilités d'emplois inégales, des revenus moins élevés, des perspectives d'avancement limitées et sont proportionnellement moins nombreux ou tout simplement absents de certains emplois.

De tels résultats, le plus souvent involontaires, ont été qualifiés par la Cour suprême du Canada² de « discrimination systémique », laquelle est décrite par la Cour dans les termes suivants:

« La discrimination systémique en matière d'emploi, c'est la discrimination qui résulte simplement de l'application des méthodes établies de recrutement, d'embauche et de promotion, dont ni l'une ni l'autre n'a été nécessairement conçue pour promouvoir la discrimination. La discrimination est alors renforcée par l'exclusion même du groupe désavantagé, du fait que l'exclusion favorise la conviction, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur du groupe, qu'elle résulte de forces « naturelles », par exemple que les femmes « ne peuvent tout simplement pas faire le travail. »»

C'est pour faire face à de telles situations qu'un programme d'accès à l'égalité peut être mis en oeuvre par une organisation, comme une contribution à la correction systémique d'un

problème systémique, en dehors d'une problématique de responsabilité morale.

Dans le domaine du travail, ces programmes constituent globalement un moyen éprouvé pour éliminer la discrimination des systèmes d'emploi et pour rendre le personnel des organisations plus représentatif de l'ensemble des ressources humaines disponibles. Ils peuvent être mis en oeuvre dans une perspective d'équité à l'égard de tous les groupes qui composent la population, mais également au profit d'une utilisation optimale des compétences dont les organisations peuvent disposer.

En mettant en oeuvre un programme d'accès à l'égalité, une organisation peut non seulement contribuer à réduire les inégalités, mais également en tirer un certain nombre de bénéfices, dont l'amélioration des méthodes de planification et de gestion des ressources humaines, l'accès à un bassin élargi de main-d'oeuvre qualifiée et la diminution des risques de poursuites judiciaires consécutives à des plaintes de discrimination.

2. Qu'est-ce qu'un programme d'accès à l'égalité

La possibilité de mettre en oeuvre des programmes d'accès à l'égalité au Québec se fonde sur la partie III de la **Charte des droits et libertés de la personne** (Lois refondues du Québec, chapitre C-12), dont l'article 86.1, le deuxième alinéa de l'article 86.2 et les articles 86.3 à 86.7 ont été mis en vigueur par proclamation du Gouvernement le 26 juin 1985. (3)

1. Pour des raisons de commodité, nous avons choisi d'utiliser le mot « organisation » comme terme générique pouvant désigner une entreprise, un syndicat, un organisme public, etc.
2. Compagnie de chemins de fer nationaux du Canada -c- Commission canadienne des droits de la personne, (1987) 1 - R.C.S. page 1114.
3. Gazette officielle du Québec, Partie 2, p. 3234.

Ces dispositions ont été ajoutées à la Charte par la Loi modifiant la **Charte des droits et libertés de la personne**¹ qui fut adoptée par l'Assemblée nationale le **18 décembre 1982**.

Aux termes de l'article **86.1** de la Charte:

« Un programme d'accès à l'égalité a pour objet de corriger la situation de personnes faisant partie de groupes victimes de discrimination dans l'emploi, ainsi que dans les secteurs de l'éducation ou de la santé et dans tout autre service ordinairement offert au public.

Un tel programme est réputé non discriminatoire s'il est établi conformément à la Charte. »

L'objet d'un tel programme est donc de corriger une situation, celle dans laquelle se trouvent des personnes membres de groupes victimes de discrimination, et de prévenir du même coup la perpétuation de cette situation dans divers secteurs d'activité. Dans le domaine du travail, comme on l'a vu précédemment, la discrimination systémique qui s'exerce à l'endroit des membres de certains groupes a, entre autres, pour effet de les exclure de certains emplois ou de les confiner dans les emplois les moins avantageux.

Un programme d'accès à l'égalité dans l'emploi vise donc à ce que la composition du personnel d'une organisation soit plus représentative de l'ensemble des ressources humaines disponibles, tout en éliminant les obstacles qui ont pu contribuer à exclure ou désavantager les membres de certains groupes.

On peut définir un tel programme comme un processus de changement planifié et global mis en oeuvre par une organisation en vue:

- d'assurer une représentation équitable des membres des groupes victimes de discrimination dans tous les emplois de l'organisation, et

- d'identifier et de supprimer les règles et pratiques de son système d'emploi susceptibles d'être discriminatoires.

La spécificité d'un programme d'accès à l'égalité est qu'il comporte des mesures de redressement qui accordent temporairement aux membres des groupes victimes de discrimination des avantages préférentiels.

Ces mesures, notons-le, tiennent compte des compétences requises par les emplois concernés. Elles ne consistent donc pas à embaucher, à promouvoir ou à former des personnes uniquement en raison de leur appartenance à un groupe.

Il s'agit de mesures compensatoires destinées à accroître la représentation des membres des groupes qui ont été traditionnellement exclus de certains emplois sans raison reliée aux exigences de ces emplois. Elles facilitent également l'élimination des stéréotypes discriminatoires et la création d'une « masse critique » à partir de laquelle on ne pourra plus considérer comme « anormale » ou incongrue la présence dans ces emplois des membres de groupes auparavant désavantagés.

Les mesures de redressement s'accompagnent de mesures d'égalité de chances qui consistent à éliminer du système d'emploi de l'organisation les obstacles qui ont pu contribuer à créer et à maintenir une situation de discrimination pour les membres des groupes visés.

Le programme peut enfin comprendre des mesures de soutien destinées à régler certains problèmes d'emploi des membres des groupes cibles, mais qui sont accessibles à l'ensemble du personnel de l'organisation.

La mise en oeuvre des programmes d'accès à l'égalité correspond donc à une volonté du législateur de résoudre efficacement un problème social d'envergure systémique.

1. Lois du Québec 1982, chapitre 61, article 21.

B. LE PROGRAMME D'OBLIGATION CONTRACTUELLE

Conformément à la décision gouvernementale visant l'instauration d'un tel programme, l'obligation contractuelle fait partie intégrante de l'ensemble des règles gouvernementales relatives aux contrats et aux subventions.

Ainsi, certaines entreprises et organisations soumissionnant pour l'obtention de contrats de biens ou de services ou faisant une demande pour l'octroi d'une subvention doivent s'engager formellement à mettre en place un programme d'accès à l'égalité dans l'emploi pour les groupes cibles visés par ce programme soit: les femmes, les minorités visibles et les autochtones.

La valeur de la soumission ou de la demande de subvention ainsi que le nombre d'employé(e)s au sein de l'entreprise ou de l'organisation déterminent si, celle-ci est visée ou non par le programme. A cette fin, il sera tenu compte uniquement des employé(e)s permanent(e)s, à temps plein ou à temps partiel, inscrit(e)s sur les listes de paye.

1. Les entreprises et organisations concernées par le programme

Les entreprises ou organisations concernées sont:

les entreprises ou organisations québécoises comptant plus de cent (100) employé(e)s, soumissionnant pour des contrats de biens ou de services d'une valeur de 100 000 \$ et plus et les sous-contractants de plus de cent (100) employé(e)s pour des sous-contrats de 100 000 \$ et plus;

- les entreprises, associations et organismes québécois à but lucratif comptant plus de cent (100) employé(e)s, faisant la demande d'une subvention d'une valeur de 100 000 \$ et plus.

2. Les contrats visés par le programme

Les contrats visés par le programme sont les contrats de biens meubles et les contrats de services faisant l'objet d'appels d'offres, y compris les offres permanentes, faits en vertu des règlements sur les contrats de biens et de services.

3. Les subventions

Aux fins du programme, seul le versement d'une somme d'argent est considéré comme une subvention.

4. Les intervenant(e)s responsables de l'application du programme

Pour s'assurer de l'application du programme et de sa bonne marche, divers(es) intervenant(e)s ont un rôle à jouer.

Le ministère des Approvisionnements et Services est l'entité administrative chargée d'établir les règles d'application du programme que devront suivre les ministères et organismes dans l'octroi de contrats de biens et de services et de gérer les informations relatives aux engagements pris dans l'octroi de ces contrats.

Différents ministères et organismes gouvernementaux sont, pour leur part, responsables de l'application du programme quant aux subventions qu'ils octroient.

La Commission des droits de la personne a, quant à elle, la tâche de servir « d'expert auprès des ministères et du ministère des Approvisionnement et Services pour évaluer la performance des entreprises par rapport aux engagements contractés ».

5. L'engagement au programme

L'engagement au programme se concrétise par la signature du formulaire « Engagement au programme » que vous trouverez à l'annexe 1 de cette brochure et qui sera fourni aux entreprises ou organisations.

Comme preuve de l'engagement de l'ensemble de l'organisation et de chacune de ses composantes, le formulaire d'engagement doit être signé par le mandataire de l'entreprise ou de l'organisation.

6. L'Attestation d'engagement

Une « Attestation d'engagement » dont vous trouverez un exemple à l'annexe 2 de cette brochure, est délivrée à l'entreprise ou à l'organisation suite à la signature de son engagement. Le ministère des Approvisionnement et Services émettra l'Attestation d'engagement relativement aux contrats de biens et de services et le ministère subventionnaire aura cette responsabilité pour tout engagement relié à l'octroi d'une subvention.

Le numéro officiel inscrit sur l'Attestation d'engagement devra être mentionné lors de toute soumission ou demande de subvention ultérieure sur le formulaire « Avis important aux soumissionnaires et aux organisations demandant une subvention » figurant à l'annexe 3 de cette brochure et qui sera fourni aux entreprises ou organisations.

7. La durée de l'engagement

La durée de l'engagement peut aller au-delà de la durée du contrat lui-même car l'engagement consiste à mener à terme un programme d'accès à l'égalité dans l'emploi. L'engagement subsistera donc tant et aussi longtemps que le programme d'accès à l'égalité n'aura pas atteint ses objectifs.

8. Le manquement de l'entreprise ou de l'organisation

• La sanction

Toute entreprise ou organisation qui omet ou néglige d'implanter un programme d'accès à l'égalité dans l'emploi peut se voir imposer l'annulation de l'Attestation d'engagement et l'interdiction de participer à tout appel d'offres ou de demander une subvention pour une période minimale de deux ans. Le ministère des Approvisionnement et Services ou le ministère subventionnaire, selon le cas, aura la responsabilité d'imposer cette sanction et d'en aviser l'entreprise ou l'organisation concernée.

9. Le Certificat de mérite

Au terme de l'implantation et de la réalisation du programme et suite au rapport d'évaluation favorable de la Commission des droits de la personne, le ministère des Approvisionnement et Services ou le ministère subventionnaire, selon le cas, décernera un Certificat de mérite à l'entreprise ou l'organisation ayant respecté son engagement.

C. LE CONTENU DE L'ENGAGEMENT

La formule d'engagement stipule qu'une organisation s'engage « à implanter un programme d'accès à l'égalité conformément à la *Charte des droits et libertés de la personne* et selon les modalités énoncées au dos de la présente formule ». Les deux premières modalités concernent des conditions de réalisation du programme. La troisième modalité explicite le contenu et le déroulement d'un programme d'accès à l'égalité; la quatrième modalité explicite les documents nécessaires pour les fins de vérification de conformité.

1. L'information auprès du personnel

« Information par le mandataire général de l'entreprise, auprès du personnel, du syndicat ou de l'association des employé(e)s, de l'engagement pris par l'entreprise de mettre sur pied un programme d'accès à l'égalité conforme à la Charte des droits et libertés de la personne. »

Une des conditions de réussite d'un programme d'accès à l'égalité dépend de la qualité de l'engagement du mandataire général et de la perception de cet engagement par l'ensemble des employé(e)s. Cet engagement est nécessaire pour assurer une crédibilité suffisante pour la réussite de l'implantation du programme. D'autre part, une concertation entre tous les intervenant(e)s possibles dans le dossier est essentielle pour assurer le succès de l'opération. A cet effet, une condition minimale de cette concertation consiste en la circulation de l'information.

2. La nomination de cadres supérieur(e)s

« Nomination de cadres supérieur(e)s responsables de la mise en oeuvre du programme. »

Il est essentiel qu'une personne soit nommée responsable de l'élaboration et de l'implantation du programme d'accès à l'égalité. Cette personne doit coordonner la réalisation des différentes phases du programme. Pour des raisons d'efficacité et de crédibilité, il est important que cette personne relève directement de la plus haute direction de l'organisation et ait un statut de cadre supérieur(e). Elle doit, en outre, pouvoir bénéficier de suffisamment d'autorité pour mener à terme le programme et son autorité doit être perçue par l'ensemble des membres de l'organisation. Elle devra pouvoir compter sur les ressources humaines et matérielles nécessaires à la mise en oeuvre du programme.

3. La mise en oeuvre du programme

3.1 Diagnostic de la situation des membres des groupes cibles dans l'entreprise.

3.1.1 *Détermination d'une sous-utilisation des membres des groupes cibles à l'aide des analyses d'effectifs et de disponibilité.*

3.1.2 *Dépistage des règles ou pratiques de l'entreprise qui pourraient avoir ou avoir eu des effets*

discriminatoires sur les membres des groupes cibles à l'aide de l'analyse du système d'emploi.

3.2 *Élaboration du programme.*

3.2.1 *Fixation des objectifs numériques.*

3.2.2 *Choix des mesures de redressement pour contrer la sous-utilisation.*

3.2.3 *Choix de mesures d'égalité de chances pour contrer les règles ou pratiques discriminatoires.*

3.2.4 *Choix des mesures de soutien, s'il y a lieu.*

3.2.5 *Etablissement d'un échéancier de réalisation.*

3.2.6 *Choix des moyens de contrôle.*

3.3 *Implantation du programme.*

3.4 *Évaluation du programme. »*

La méthode d'élaboration et d'implantation d'un programme d'accès à l'égalité s'inspire de l'approche systémique et respecte les étapes propres à toute démarche de changement planifié.

Elle suppose donc un examen global de la situation des membres des groupes cibles au sein de l'organisation, à l'aide d'une méthode d'analyse rigoureuse, en vue de corriger, s'il y a lieu, cette situation par un train de mesures appropriées et intégrées dans un plan d'action cohérent.

Ce déroulement n'est pas nécessairement linéaire: certains éléments du système d'emploi peuvent être analysés préalablement à la détermination d'une sous-utilisation, tout comme certaines mesures d'égalité de chances peuvent être choisies et même implantées, avant que le diagnostic ne soit complété.

En outre, la nécessité d'un examen global de la situation ne doit pas empêcher l'organisation de parer au plus urgent et de résoudre rapidement certains problèmes, quitte à réaliser le programme par étapes.

Les grandes phases du programme peuvent se décrire ainsi:

3.1 *Phase 1: le diagnostic*

Ce diagnostic consiste à évaluer, par rapport à l'organisation, la situation des groupes préalablement choisis comme devant faire l'objet du programme.

Plus précisément, il s'agit de déterminer si les membres des groupes visés par le programme sont « sous-utilisés » par rapport à leur disponibilité, et d'examiner le système d'emploi afin d'identifier et d'éliminer les règles ou pratiques qui ont pu avoir un effet d'exclusion sur les membres des groupes cibles. D'où les deux dimensions de ce diagnostic.

3.1.1 *La détermination d'une sous-utilisation*

Il y a sous-utilisation des membres d'un groupe lorsque, dans un emploi ou un groupelement d'emplois au sein d'une organisation, il y a proportionnellement moins de membres de ce groupe qu'il devrait normalement y en avoir compte tenu de leur disponibilité par rapport au marché du travail. On détermine une telle sous-utilisation en suivant les étapes suivantes:

1. En utilisant les sources d'information disponibles dans l'organisation, on rassemble d'abord les données sur les emplois afin de pouvoir effectuer les analyses subséquentes.
2. L'analyse des effectifs permet de connaître la proportion des membres de chaque groupe cible par rapport à l'ensemble des autres employé(e)s dans les différents emplois de l'organisation.
3. À des fins de comparaison, on détermine ensuite, par l'analyse de disponibilité, quel pourcentage représentent les membres de chaque groupe cible parmi l'ensemble des personnes qui ont la compétence pour occuper des emplois de l'organisation ou sont aptes à acquérir cette compétence dans un délai raisonnable.

Cette analyse de disponibilité se fait à l'aide des statistiques existantes.

Sur demande, la Commission des droits de la personne du Québec peut également offrir une aide professionnelle et technique spécialisée pour la cueillette et le traitement des données statistiques nécessaires à l'analyse de disponibilité.

4. La comparaison entre les données pertinentes de l'analyse d'effectifs et celles de l'analyse de disponibilité permet de déterminer l'existence et l'ampleur de toute sous-utilisation des membres d'un groupe cible dans les emplois de l'organisation.

Ces données permettront également de fixer les objectifs quantitatifs du programme quant à la représentation des membres des groupes cibles dans l'organisation.

3.1.2 L'analyse du système d'emploi

Cette analyse consiste à examiner les différents éléments du système d'emploi de l'organisation afin de déceler les règles ou pratiques qui peuvent avoir, ou avoir eu, un effet discriminatoire sur les membres d'un groupe cible.

En d'autres termes, il s'agit d'identifier les obstacles qui ont pu contribuer à exclure les membres des groupes cibles de certains emplois ou à les placer dans une situation désavantageuse, le tout dans le but de supprimer ces obstacles et de créer des conditions favorables à l'atteinte des objectifs du programme.

Compte tenu de l'interdépendance entre les divers éléments d'un système d'emploi, cette analyse devra adopter une approche systémique et examiner l'ensemble de ces éléments ainsi que leurs interactions. Elle portera sur le processus d'évaluation des emplois, la rémunération, la dotation, l'intégration organisationnelle, l'évaluation du rendement, la formation et le développement des ressources humaines, les autres conditions de travail et les relations du travail.

On examinera également les pratiques et comportements informels reliés à la culture de l'organisation. Dans le cas où les relations du travail sont régies par une convention collective, celle-ci devra être analysée dans la même perspective.

3.2 Phase II: l'élaboration du programme

Le programme s'élabore à partir des résultats du diagnostic. Celui-ci a permis d'identifier, d'une part, les emplois où les membres des groupes cibles sont « sous-utilisés » par rapport à leur disponibilité; et, d'autre part, les règles et pratiques du système d'emploi qui ont pu avoir un effet discriminatoire sur les membres de ces groupes.

D'où les deux objectifs du programme qui sont de:

- corriger la sous-utilisation en assurant une représentation équitable des membres des groupes cibles dans tous les emplois de l'organisation, et de
- corriger le système d'emploi de manière à assurer à toute personne le respect du droit à l'égalité sans discrimination.

L'élaboration de chaque volet du programme suit les étapes habituelles de tout plan de changement, soit la fixation des objectifs, le choix des mesures, la détermination des échéances et le choix de mécanismes de contrôle et d'évaluation.

3.2.1 - 3.2.2 La correction de la sous-utilisation: fixation des objectifs numériques et choix des mesures de redressement

Pour chaque emploi ou groupement d'emplois où les membres des groupes cibles sont insuffisamment représentés, l'organisation se fixe d'abord des objectifs quantitatifs (en nombre et en pourcentage) pour accroître leur représentation. Ces objectifs sont fixés en fonction du taux de disponibilité des groupes cibles et peuvent comporter des marges.

Si la situation le requiert, les objectifs du programme peuvent être fractionnés en objectifs par période. Ils sont inscrits dans le cadre d'un échéancier, lequel s'établit en tenant compte, notamment, des prévisions relatives à l'embauche et aux mouvements de personnel dans l'organisation (promotions, déplacements, départs, etc.).

Pour atteindre ces objectifs quantitatifs, on choisit ensuite des mesures de redressement destinées à accroître la représentation des membres des groupes cibles dans les emplois où ils sont « sous-utilisés ». Ces mesures consistent à accorder temporairement aux membres des groupes cibles certains avantages préférentiels.

Une organisation pourrait, par exemple, réserver un certain pourcentage des postes à combler aux membres qualifiés des groupes cibles concernés, ou encore, élaborer un programme de formation ou de perfectionnement s'adressant plus particulièrement aux employé(e)s membres des groupes cibles et favorisant leur accès à certaines promotions.

3.2.3 - 3.2.4 La correction du système d'emploi: choix des mesures d'égalité de chances et des mesures de soutien

Parallèlement aux objectifs quantitatifs, le programme doit également comporter des objectifs qualitatifs en vue d'assurer, de façon permanente, le respect du droit à l'égalité sans discrimination pour tous les membres du personnel de l'organisation et tous les candidat(e)s éventuel(le)s.

Il ne suffit pas, en effet, de vouloir augmenter la représentation des membres des groupes cibles. Il faut aussi, en toute cohérence et pour s'assurer d'atteindre les objectifs quantitatifs, éliminer les obstacles qui peuvent contribuer à exclure ces personnes de l'organisation ou à les désavantager, sans quoi la même situation de sous-utilisation pourrait se reproduire dès qu'on mettrait fin aux mesures de redressement.

Ces objectifs qualitatifs pourront être atteints par la mise en oeuvre de mesures d'égalité de chances. Le choix de ces mesures découle des résultats de l'analyse du système d'emploi qui a permis de déceler les règles ou pratiques devant être modifiées, remplacées ou supprimées.

Si on a constaté, par exemple, que le processus de recrutement et de sélection a pour effet d'exclure, à l'embauche ou lors de promotions, un nombre disproportionné de femmes ou de membres de telle minorité, ce processus sera modifié de manière à assurer l'égalité des chances pour tous les candidat(e)s à un emploi. Il peut s'agir, selon le cas, de diversifier les sources de recrutement interne ou externe, de rédiger différemment les offres d'emploi, de revoir certains critères de sélection, de remplacer tel test d'évaluation des qualifications, etc.

Le cas échéant, la mise en application de ces mesures d'égalité de chances peut aussi être planifiée suivant des échéances détaillées.

Le programme peut également comporter des mesures de soutien, lesquelles visent à régler certains problèmes d'emploi des membres des groupes cibles, tout en étant accessibles à l'ensemble des membres du personnel.

3.2.5 - 3.2.6 Échéancier de réalisation et moyens de contrôle

La planification du programme est finalement complétée par le choix des mécanismes de contrôle et d'évaluation qui vont permettre de suivre l'évolution de la situation lors de l'implantation du programme et d'en mesurer périodiquement les résultats selon les échéanciers prévus.

3.3 Phase 11: l'implantation

C'est l'étape de la mise en application effective des mesures préalablement choisies, suivant les échéances prévues, en vue d'atteindre les objectifs. Elle implique qu'une personne en autorité coordonne la mise en oeuvre des

mesures, effectue les contrôles nécessaires et veille au respect des échéances.

L'implantation du programme suppose aussi une formation adéquate des principaux intervenants, une consultation suivie entre les différents partenaires au sein de l'organisation — employeur, syndicat, membres des groupes cibles — et la transmission de toute l'information pertinente à l'ensemble des employé(e)s.

3.4 Phase IV: l'évaluation du programme

Comme c'est le cas pour tout autre programme au sein de l'organisation, la réussite du programme d'accès à l'égalité est étroitement liée au contrôle régulier de son application et de ses résultats, à l'évaluation de ces résultats ainsi qu'à la mise en oeuvre des révisions qui peuvent s'imposer en cours de route.

Il s'agit donc de vérifier périodiquement si les mesures d'égalité de chances, de redressement et de soutien sont effectivement appliquées, si elles produisent les résultats escomptés et si la représentation des membres des groupes cibles s'accroît suivant le rythme prévu.

Les difficultés rencontrées dans l'application du programme peuvent ainsi être identifiées en cours de route et les ajustements requis peuvent être effectués.

L'élimination permanente des pratiques discriminatoires et l'atteinte des objectifs en matière de représentation des groupes visés marquent la fin du programme.

Note: La Commission des droits de la personne du Québec a publié à l'intention des organisations qui mettent en oeuvre un programme d'accès à l'égalité volontaire dans le secteur de l'emploi un guide intitulé « L'accès à l'égalité dans l'emploi - Guide d'élaboration d'un programme volontaire ».

On trouvera en annexe 6, les autres services que peut aussi rendre la Commission dans le cours de l'élaboration d'un programme d'accès à l'égalité.

4. Les documents nécessaires aux fins de vérification de conformité

La Commission des droits de la personne du Québec procédera comme suit à l'examen des documents suivants:

- Dans les neuf mois qui suivent l'adjudication du contrat ou l'octroi de la subvention: les résultats de la phase diagnostique (3.1).
- Dans les quatre mois suivants: le plan élaboré du programme (3.2).

Annuellement, par la suite, et jusqu'à la fin du programme: les rapports d'étape sur l'implantation du programme.

Cet examen effectué à l'aide du document intitulé « Lignes directrices concernant la validité des programmes d'accès à l'égalité établis volontairement dans le secteur de l'emploi » permettra à la Commission de vérifier le déroulement et le contenu du programme d'accès ainsi que le respect de l'engagement pris par l'organisation. C'est à la Commission des droits de la personne du Québec que le conseil des ministres a confié le mandat de servir « d'expert auprès des ministères et du ministère des Approvisionnement et Services pour évaluer la performance des entreprises par rapport aux engagements contractés ».

Pour les fins d'application du programme, les communications avec la Commission se font auprès de la Direction des programmes d'accès à l'égalité dont les coordonnées sont les suivantes:

Direction des programmes d'accès à l'égalité
Commission des droits de la personne du Québec
360, rue Saint-Jacques, 7^e étage
Montréal (Québec)
H2Y 1P5

Téléphone: (514) 873-5146
De l'extérieur, sans frais: 1-800-361-6477

Pour l'élaboration de ces documents, les organisations pourront utiliser le guide intitulé « L'accès à l'égalité dans l'emploi - Guide d'élaboration d'un programme volontaire » publié par la Commission des droits de la personne ainsi que les tableaux qui s'y trouvent. On trouvera aussi ces tableaux reproduits à l'annexe 4 de cette brochure.

L'utilisation de ces tableaux n'est cependant pas obligatoire. Les organisations pourront rédiger leurs documents dans les formes qu'elles choisiront pourvu que ceux-ci soient suffisamment complets pour permettre une vérification de conformité selon les critères énumérés plus bas.

Exceptionnellement et pour des motifs raisonnables, les organisations qui ne réussiront pas à compléter leurs documents dans les délais prescrits pourront négocier de nouveaux délais avec le ministère concerné.

Vérification de conformité

À l'aide, entre autres, des documents rédigés par les organisations, la Commission des droits de la personne évaluera la performance des organisations en regard des engagements

contractés et fera rapport aux ministères concernés. Cette évaluation se fera aux étapes du diagnostic, de l'élaboration et de l'implantation du programme.

L'évaluation, par la Commission, consistera à vérifier si les actions auxquelles se sont engagées les organisations sont réalisées et, si elles le sont, à évaluer la qualité de ces actions en regard des objectifs retenus et des exigences de la **Charte des droits et libertés de la personne**.

Pour ce dernier aspect, la Commission utilisera ses propres lignes directrices¹.

À l'étape du diagnostic, la Commission évaluera si les analyses d'effectifs et de disponibilité ont été faites et si elles l'ont été d'une manière assez fine pour déterminer s'il y a vraiment une sous-utilisation des membres des groupes cibles. D'autre part, elle évaluera si l'analyse du système d'emploi a été faite et si elle l'a été de manière à débusquer les politiques ou pratiques susceptibles d'avoir des effets discriminatoires à l'égard des groupes cibles.

À l'étape de l'élaboration, la Commission vérifiera si un programme a été élaboré, s'il contient des objectifs proportionnels aux problèmes constatés et des mesures de redressement et d'égalité de chances susceptibles de corriger la situation diagnostiquée tout en demeurant dans les limites prévues aux lignes directrices.

À l'étape de l'implantation, elle vérifiera si les mesures sont mises en place, si les objectifs sont atteints et, éventuellement, si les ajustements qui s'imposaient ont été apportés.

1. Ces lignes directrices sont reproduites à l'annexe 5.

ANNEXES

1-2-3



IDENTIFICATION ET ENGAGEMENT
PROGRAMME D'OBLIGATION CONTRACTUELLE
ÉGALITÉ DANS L'EMPLOI

L'organisation ou l'entreprise québécoise ayant à son emploi plus de cent (100) employés et employées au Québec, soumissionnant en vue d'un contrat de 100 000 \$ et plus ou faisant la demande d'une subvention de 100 000 \$ et plus, doit s'engager à mettre en place un programme d'accès à l'égalité conforme à la charte des droits et libertés de la personne du Québec.

Dans le but de faire la preuve de son engagement à mettre en place un tel programme, l'organisation ou l'entreprise joint à sa soumission ou à sa demande de subvention, un «Engagement au programme,, (formule jointe) ou, si elle en a déjà soumis un auparavant, elle indique le numéro officiel de l'«Attestation d'engagement,, qui lui a été accordé ou le numéro du «Certificat de mérite» s'il y a lieu.

Dans le cas où la soumission provient de l'extérieur du Québec, mais au Canada, et que l'organisation ou l'entreprise compte plus de cent (100) employés et employées au Canada et soumissionne en vue d'un contrat de 100 000 \$ et plus, l'organisation ou l'entreprise devra fournir au préalable une attestation comme quoi elle s'est engagée au programme d'équité en emploi de sa province ou de son territoire s'il en est ou, à défaut, à un programme fédéral d'équité en emploi.

1. SECTION IDENTIFICATION

Raison sociale : _____

Adresse : _____

Téléphone : _____ Télécopieur : _____

Nom du mandataire : _____

Fonction : _____ Téléphone : _____

Signature : _____

2. NÉCESSITÉ D'UN ENGAGEMENT À UN PROGRAMME D'ÉQUITÉ EN EMPLOI

2.1 La soumission ou la demande de subvention provient du Québec

Si le nombre d'employés et d'employées au Québec est supérieur à 100 et que la soumission ou la demande de subvention est supérieure ou égale à 100 000 \$, compléter la section 3.1.

Sinon, indiquer les raisons de la non-nécessité d'un engagement au programme d'obligation contractuelle :

- ☐ Le montant de la soumission ou de la demande de subvention est inférieur à 100 000 \$,
- ☐ L'entreprise est sans but lucratif.
- ☐ L'entreprise ou l'organisation ne compte pas, au Québec, plus de cent (100) employés permanents et employées permanentes à temps plein ou à temps partiel.

2.2 La soumission provient de l'extérieur du Québec

Si l'entreprise compte plus de 100 employés et employées au Canada et que la soumission est supérieure ou égale à 100 000 \$, compléter la section 3.2.

Sinon, indiquer les raisons de la non-nécessité d'un engagement à un programme d'équité en emploi :

- ☐ Le montant de la soumission est inférieur à 100 000 \$.
- ☐ L'entreprise est sans but lucratif.
- ☐ L'entreprise ou l'organisation ne compte pas, au Canada, plus de cent (100) employés permanents et employées permanentes à temps plein ou à temps partiel.

3.1 La soumission ou la demande de subvention provient du Québec

Compléter la section 4, ou si l'engagement au programme a déjà été soumis :

– inscrire le numéro officiel de l'attestation d'engagement :

A- _____

ou

– inscrire le numéro de «Certificat de mérite» :

C- _____

3.2 La soumission provient de l'extérieur du Québec

L'entreprise est déjà engagée ou assujettie au programme d'équité en emploi suivant : (cochez la case appropriée) :

- ☐ Programme d'équité en matière d'emploi de ma province.
- ☐ Programme de contrats fédéraux.
- ☐ Programme fédéral d'équité en matière d'emploi en vertu de la loi sur l'équité en matière d'emploi.

J'atteste que mon entreprise est engagée ou assujettie audit programme. Je reconnais que le non-respect des exigences de ce programme a pour effet d'interdire l'adjudication de tout contrat ou l'obtention de toute subvention jusqu'à ce que mon entreprise se conforme aux exigences du programme.

Nom du mandataire (en lettres moulées) _____

Signature (mandataire de l'entreprise) _____

Fonction : _____

Date : _____

4. ENGAGEMENT AU PROGRAMME

Raison sociale : _____

Adresse : _____

Téléphone _____ Télécopieur : _____

Nombre d'employés et d'employées au Québec : _____

Afin de se conformer au programme d'obligation contractuelle, je, au nom de la firme que je représente, m'engage advenant **l'adjudication d'un contrat de 100 000 \$ et plus ou l'octroi d'une subvention de 100 000 \$ et plus** :

à implanter un programme d'accès à l'égalité conforme à la Charte des droits et libertés de la personne du Québec et selon les modalités énoncées au dos du présent document.

Je reconnais que le non respect de cet engagement a pour effet d'annuler mon «Attestation d'engagement,, et d'interdire l'adjudication de tout contrat ou l'obtention de toute subvention jusqu'à ce que je détienne une nouvelle attestation d'engagement.

Nom du mandataire (en lettres moulées) _____

Signature (mandataire de l'entreprise) _____

Fonction : _____

Date : _____

5. CONTENU DE L'ENGAGEMENT – MODALITÉ DE MISE EN OEUVRE

1. Information, par le mandataire général de l'entreprise, auprès du personnel, du syndicat ou de l'association d'employés et d'employées, de l'engagement pris par l'entreprise de mettre sur pied un programme d'accès à l'égalité conforme à la **Charte des droits et libertés de la personne du Québec**.
2. Nomination de cadres supérieurs responsables de la mise en oeuvre du programme.
3. Mise en oeuvre du programme en quatre phases.
 - 3.1 Diagnostic de la situation des membres des groupes cibles dans l'entreprise.
 - 3.1.1 Détermination d'une sous-utilisation des membres des groupes cibles à l'aide des analyses de l'effectif et de la disponibilité.
 - 3.1.2 Dépistage des règles ou pratiques de l'entreprise qui pourraient avoir ou avoir eu des effets discriminatoires sur les membres des groupes cibles, à l'aide de l'analyse du système d'emploi.
 - 3.2 Élaboration du programme.
 - 3.2.1 Fixation des objectifs numériques.
 - 3.2.2 Choix des mesures de redressement pour contrer la sous-utilisation.
 - 3.2.3 Choix des mesures d'égalité de chances pour contrer les règles ou pratiques discriminatoires.
 - 3.2.4 Choix des mesures de soutien, s'il y a lieu.
 - 3.2.5 Établissement d'un échéancier de réalisation.
 - 3.2.6 Choix des moyens de contrôle.
 - 3.3 Implantation du programme.
 - 3.4 Évaluation du programme.
4. Transmission à la Commission des droits de la personne du Québec, dans les délais prévus, des documents suivants pour fins de vérification de conformité aux engagements pris et aux «lignes directrices concernant la validité des programmes d'accès à l'égalité établis volontairement dans le secteur de l'emploi» émises par la Commission des droits de la personne du Québec :
 - dans les neuf mois qui suivent l'adjudication du contrat ou l'octroi de la subvention : résultats de la phase de diagnostic (3.1);
 - dans les quatre mois suivants : le plan du programme (3.2);
 - annuellement par la suite et jusqu'à la fin du programme : rapport d'étape sur l'implantation du programme.

ATTESTATION D'ENGAGEMENT

En vertu du Programme d'obligation contractuelle

le ministère _____

atteste que _____

s'est engagé à implanter un programme d'accès à l'égalité conforme
à la Charte des droits et libertés de la personne advenant
l'adjudication d'un contrat de 100 000 \$ et plus,
ou l'octroi d'une subvention de 100 000 \$ et plus.

année mois jour

Sous-ministre ou représentant autorisé

A-

Québec 



**AVIS IMPORTANT AUX SOUMISSIONNAIRES ET AUX ORGANISATIONS
DEMANDANT UNE SUBVENTION**

En vertu du programme d'obligation contractuelle, toute entreprise et organisation ayant à son emploi plus de cent (100) employés et employées soumissionnant un contrat de 100 000 \$ et plus ou faisant la demande d'une subvention de 100 000 \$ et plus, doit s'engager à mettre en place un programme d'accès à l'égalité conforme à la Charte des droits et libertés de la personne.

Dans le but de faire la preuve de son engagement à mettre en place un tel programme, l'entreprise ou l'organisation joint à sa soumission ou à sa demande de subvention, un «Engagement au programme» (Formule jointe) ou, si elle en a déjà soumis un auparavant, indique sur le formulaire ci-dessous, le numéro officiel de l'«Attestation d'engagement», qui lui a été accordé ou le numéro du «Certificat de mérite», s'il y a lieu.

**TOUS LES SOUMISSIONNAIRES ET ORGANISATIONS
DEMANDANT UNE SUBVENTION DOIVENT RETOURNER
CE FORMULAIRE AVEC LEURS DOCUMENTS**

VEUILLEZ COCHER LES CASES APPROPRIÉES

☐ L'engagement au programme est inclus et signé

ou

☐ Le numéro officiel de l'«Attestation d'engagement» est A-_____

ou

☐ Le numéro de «Certificat de mérite» est C-_____

ou

Le Programme ne s'applique pas pour les raisons suivantes :

☐ Le montant de ma soumission ou de ma demande de subvention est inférieur à 100 000 \$

☐ Notre entreprise ou organisation ne compte pas plus de cent (100) employés et employées permanents-es à temps plein ou à temps partiel

Nom du mandataire (EN LETTRES MOULÉES)

Signature

ANNEXE 4

TABLEAUX

Complété le: _____
Données valables en date du: _____

Page ____ de ____
Groupe cible: _____

Analyse des effectifs 2.2

① Ligne de progression: _____

②		③ PERMANENTS à temps plein			④ PERMANENTS à temps partiel			⑤ PERMANENTS TOTAL			⑥ TEMPORAIRES		
no	EMPLOIS	TOTAL	GROUPE CIBLE		TOTAL	GROUPE CIBLE		TOTAL	GROUPE CIBLE		TOTAL	GROUPE CIBLE	
			nb	%		nb	%		nb	%		nb	%

COMMISSION DES DROITS DE LA PERSONNE DU QUÉBEC — NOVEMBRE 1988

Complété le: _____

Page ____ de ____

Groupe cible: _____

Analyse de disponibilité **2.3**

1 Ligne de progression: _____

2		3	CALCUL DE LA DISPONIBILITÉ: PHASE DU DIAGNOSTIC				CALCUL DES OBJECTIFS QUANTITATIFS				
			4	5	6	7	Personnes en cours de formation		Objectifs quantitatifs		
no	EMPLOIS	ZONE	Sources des statistiques	Actualisation	Total	Groupe cible	8 Sources des statistiques	9 Total	10 Groupe cible	11 Total	12 Groupe cible
					TAUX					TAUX	
					TAUX					TAUX	
					TAUX					TAUX	
					TAUX					TAUX	
					TAUX					TAUX	

COMMISSION DES DROITS DE LA PERSONNE DU QUÉBEC — NOVEMBRE 1988

Complété le: _____

Page ____ de ____

Groupe cible: _____

Calcul de la disponibilité pour un groupement d'emplois **2.4**

① Groupement: _____

②		EFFECTIFS		DISPONIBILITÉ		PONDÉRATION		⑦ TAUX DE DISPONIBILITÉ:
		③ TOTAL	④ GROUPE CIBLE	⑤ <i>Diagnostic</i>	⑩ <i>Objectifs</i>	⑥ <i>Diagnostic</i>	⑪ <i>Objectifs</i>	
no	EMPLOIS							
								$D = \frac{C^1}{A} = \text{---} = \text{---} \%$
								⑧ POURCENTAGE DU GROUPE CIBLE DANS LES EFFECTIFS $E = \frac{B}{A} = \text{---} = \text{---} \%$
								⑨ SOUS-UTILISATION: (en pourcentage) $F = (D) : \text{---} - (E) : \text{---} = \text{---} \%$ (en nombre) $G = (A) : \text{---} \times (F) : \text{---} = \text{---}$
								⑫ OBJECTIF POUR LE GROUPEMENT (en pourcentage) $H = \frac{C^2}{A} = \text{---} = \text{---} \%$
		A =	B =			C ¹ =	C ² =	

COMMISSION DES DROITS DE LA PERSONNE DU QUÉBEC — NOVEMBRE 1988

Complété le: _____

Données valables en date du: _____

Page ____ de ____

Groupe cible: _____

Synthèse des résultats **2.5**

Ligne de progression: _____

1		2 EFFECTIFS			3 DISPONIBILITÉ (diagnostic)	4 SOUS-UTILISATION		5 OBJECTIFS QUANTITATIFS	
no	EMPLOIS	TOTAL	GROUPE CIBLE		GROUPE CIBLE	GROUPE CIBLE		GROUPE CIBLE	
			nb	%	%	%	nb	%	nb

COMMISSION DES DROITS DE LA PERSONNE DU QUÉBEC — NOVEMBRE 1988

Complété le: _____
 Catégorie d'emplois: _____
 Statut d'employé: _____
 Emploi(s)*: _____

Page ____ de ____

Groupe cible: _____

Unité(s) administrative(s)
 (s'il y a lieu): _____

Analyse du système d'emploi **3.1**

Sous-système: _____

1 SUJETS OU ACTIVITÉS **	2 SOURCES D'INFORMATION (documents et personnes ressources)	3 DESCRIPTION DES RÈGLES ET PRATIQUES	4 RISQUES D'EXCLUSION OU DE TRAITEMENTS DÉFAVORABLES PAR DISCRIMINATION	5 RÉSULTATS DES MESURES (s'il y a lieu)	6 INVENTAIRE DES CORRECTIFS POSSIBLES

* L'analyse s'effectue par emploi ou par groupe d'emplois, dans la mesure où tous les emplois du groupe sont régis par les mêmes règles ou pratiques.

** Suivant l'ordre proposé dans le présent cahier portant sur l'analyse du système d'emploi.

Complété le: _____

Page ____ de ____
Groupe cible: _____

Correction de la sous-utilisation 4.1

Emploi ou groupement d'emplois: _____

① Objectif: ____ %

② Périodes de _____ à _____	③ Effectifs totaux en lin de période	④ Objectif de représentation du G.C. en nb	⑤ Effectifs ajustés des membres du G.C.	⑥ Nominations de membres du G.C.	⑦ Postes à combler	⑧ Taux de nomination des membres du G.C.	Résultats escomptés			Résultats obtenus		
							⑨ Nominations	⑩ NB total	⑪ % fin de période	⑫ Nominations	⑬ NB total	⑭ % fin de période
1												
.....												
3												
4												
5												
⑮ MESURES DE REDRESSEMENT	⑯ EFFETS ATTENDUS		⑰ CONDITIONS REQUISES		⑱ DÉLAIS REQUIS			⑲ RÉSULTATS OBTENUS				

Complété le: _____

Page ____ de ____
Groupe cibler _____

Prévision des mouvements de personnel ☐

Emploi ou groupement d'emplois: _____

1 Périodes de à	2 Effectifs totaux en début de période	3 Postes vacants en début de période	4 Départs		5 Promotions et mutations		6 Retraites		7 Créations	8 Abolitions	9 Postes vacants en fin de période	10 Postes à combler	11 Effectifs totaux en fin de période
			G.C.	Autres	G.C.	Autres	G.C.	Autres					
1													
2													
3													
4													
5													

Emploi ou groupement d'emplois: _____

1													
2													
3													
4													
5													

COMMISSION DES DROITS DE LA PERSONNE DU QUÉBEC — NOVEMBRE 1988

Complété le: _____

Catégorie d'emplois: _____

Statut d'employé: _____

Emploi (s): _____

Page ____ de ____

Groupe cible: _____

Unité (s) administrative(s)

(s'il y a lieu): _____

Correction du système d'emploi **4.3**

Sous-système: _____

1	2	3	4	5	6
RÈGLES OU PRATIQUES NÉCESSITANT UN CORRECTIF	MESURES D'ÉGALITÉ DE CHANCES	OBJECTIFS QUALITATIFS	CONDITIONS REQUISES	DÉLAIS REQUIS	RÉSULTATS OBTENUS

COMMISSION DES DROITS DE LA PERSONNE DU QUÉBEC — NOVEMBRE 1988

Complété le: _____

Page ____ de ____

Mesures de soutien 4.4

1	2	3	4	5	6
PROBLÈMES IDENTIFIÉS	MESURES DE SOUTIEN	EFFETS ATTENDUS	CONDITIONS REQUISES	DÉLAIS REQUIS	RÉSULTATS OBTENUS

COMMISSION DES DROITS DE LA PERSONNE DU QUÉBEC — NOVEMBRE 1988

ANNEXE 5

LIGNES DIRECTRICES CONCERNANT LA VALIDITÉ DES PROGRAMMES D'ACCÈS À L'ÉGALITÉ ÉTABLIS VOLONTAIREMENT DANS LE SECTEUR DE L'EMPLOI

Document adopté à la 271e séance de la Commission des droits de la personne
tenue le 3 octobre 1986, par sa résolution COM-271-9.1.3

PRINCIPES

Un programme volontaire d'accès à l'égalité dans le secteur de l'emploi doit avoir pour objet de corriger la situation de personnes faisant partie de groupes victimes de discrimination. Il constitue un processus de changement planifié et global mis en oeuvre pour:

- déterminer et supprimer la discrimination dans le système d'emploi de l'organisation, et assurer une représentation équitable des membres des groupes victimes de discrimination dans tous les secteurs de l'organisation.

Un tel programme sera réputé non discriminatoire s'il est établi conformément à la Charte.

2. Pour être conforme à la Charte, un programme volontaire doit:
 1. se fonder sur un diagnostic de la situation;
 2. prévoir des objectifs numériques appropriés;
 3. prévoir les mesures nécessaires pour corriger la situation.

RÔLE DE LA COMMISSION DES DROITS DE LA PERSONNE

3. En tant que consultante, la Commission des droits de la personne prête assistance à l'élaboration d'un programme volontaire et suggère de suivre les présentes lignes directrices.

1 LE DIAGNOSTIC

4. Pour déterminer si un programme est justifié dans l'organisation, il faut d'abord faire un diagnostic de la situation. Ce diagnostic porte sur les deux éléments essentiels à l'applicabilité d'un programme, soit:

1. la sous-utilisation des membres du groupe cible;
2. l'effet discriminatoire du système d'emploi.

La sous-utilisation des membres du groupe cible

5. Un groupe est sous-utilisé lorsque, dans un secteur donné de l'organisation, il n'est pas représenté conformément à sa disponibilité.

Un programme volontaire doit donc tenir compte de la représentation des membres du groupe cible dans l'organisation par rapport à leur disponibilité pour le type d'emploi en cause. A cette fin, il doit être fait usage de données précises et calculées par catégories d'emploi plutôt que pour l'ensemble des postes de l'organisation globalement, ainsi que fiables au plan statistique.

Ces données doivent également être pertinentes et tenir compte de facteurs tels que la proportion des membres du groupe cible compétents pour un emploi donné (ou susceptibles de le devenir) à l'intérieur d'une zone géographique définie.

Elles doivent enfin tenir compte d'exigences de compétence justifiées par la nature de l'emploi en cause.

L'effet discriminatoire du système d'emploi

6. Avant de mettre en oeuvre des mesures de redressement, l'organisation doit également procéder à l'examen de son système d'emploi de façon à en éliminer les éléments qui peuvent avoir, ou avoir eu, un effet d'exclusion indu sur les personnes appartenant au groupe cible. A cette fin, elle jouit d'une marge d'appréciation qui lui permet d'évaluer si certaines de ses pratiques d'emploi peuvent avoir, ou avoir eu, un tel effet.

II. PROPORTIONNALITÉ DES OBJECTIFS NUMÉRIQUES

Proportionnalité

7. Ayant identifié l'ampleur et la localisation du problème, l'organisation doit fixer à son programme des objectifs appropriés. Ces objectifs doivent donc être proportionnels au problème constaté, c'est-à-dire tenir compte notamment des analyses faites précédemment.

III. LIMITES DES MESURES

Caractère temporaire

8. Les mesures de redressement doivent être temporaires, c'est-à-dire n'être appliquées que tant que dure le problème. Ce caractère temporaire peut être explicite (en fixant une date précise pour l'expiration du programme) ou implicite (en prévoyant que le programme prendra fin lorsque l'objectif aura été atteint).

Considération due aux personnes qui n'appartiennent pas au groupe cible

9. Les mesures doivent enfin ne pas porter indûment atteinte aux intérêts de ceux et celles qui n'appartiennent pas au groupe cible. Des mesures de préférence absolue, bien que théoriquement possibles dans les cas les plus sérieux, doivent être considérées avec circonspection.

CONFORMITÉ À LA CHARTE

10. Si, après analyse, la Commission constate qu'un programme a été établi en respectant ces lignes directrices, elle le considérera

conforme à la Charte » au sens de l'article 86.1. Par conséquent, une éventuelle plainte pour « discrimination à rebours », pourra, sous réserve de l'examen de l'application du programme, être considérée comme non fondée.

ANNEXE 6

RÔLE D'ASSISTANCE DE LA COMMISSION DES DROITS DE LA PERSONNE DU QUÉBEC

En vertu de l'article 86.2 de la Charte, la Commission des droits de la personne du Québec, « lorsqu'elle en est requise, doit prêter son assistance à l'élaboration » d'un programme d'accès à l'égalité.

Cette fonction d'assistance peut s'exercer à l'égard de tout programme, quelle qu'en soit l'origine: volontaire, recommandé par la Commission, soumis à l'obligation contractuelle, etc.

La Commission a confié à sa Direction des programmes d'accès à l'égalité le mandat de fournir cette assistance à toute personne qui en fait la demande. Dotée d'un personnel spécialisé, cette direction offre un service de consultation adapté à la réalité propre de chaque organisation concernée.

Les conseillers chargés d'un dossier collaborent à l'élaboration sur mesure d'un programme d'accès à l'égalité conforme à la *Charte des droits et libertés de la personne*. Ils suggèrent de suivre les lignes directrices élaborées par la Commission des droits de la personne du Québec concernant la validité d'un programme volontaire, tout en adaptant ce cadre de travail à la situation particulière de l'organisation.

Ce rôle de conseiller est strictement distinct des fonctions assumées par la Direction des enquêtes de la Commission. Dans l'éventualité où la Commission recevrait une plainte de discrimination mettant en cause une organisation où elle exerce déjà un rôle d'assistance, les dossiers traités par les conseillers en programmes d'accès à l'égalité ne serviront pas à constituer le dossier d'enquête.

Les modalités d'assistance

Cette assistance se veut essentiellement flexible et adaptée aux besoins particuliers de chaque organisation qui y fait appel. L'éventail des services offerts peut aller d'une simple consultation ponctuelle jusqu'à une aide suivie touchant toutes les étapes d'élaboration et d'implantation du programme, sans toutefois

prendre en charge le travail qui relève de l'organisation elle-même.

Au point de départ, le conseiller chargé d'un dossier prend connaissance de l'organisation et de ses besoins, informe ses représentants de la méthode d'élaboration proposée par la Commission des droits de la personne du Québec et les conseille sur la façon d'adapter cette méthode à la réalité de l'organisation.

L'entente de collaboration convenue d'un commun accord peut porter, selon le cas, sur l'un ou l'autre, ou sur l'ensemble des éléments qui suivent. Les conseillers peuvent ainsi apporter leurs suggestions, recommandations ou expertise pour:

- le rassemblement et la structuration des données sur les emplois de l'organisation, incluant l'examen des exigences requises par les emplois et la validation de ces exigences;
- l'analyse de la répartition des membres des groupes cibles dans les effectifs de l'organisation;

l'analyse de la disponibilité des membres des groupes cibles dans les zones de recrutement pertinentes, ou la préparation d'une demande d'analyse de disponibilité pouvant être présentée à la Commission des droits de la personne du Québec (les conditions de ce service particulier sont décrites en détail dans le cahier 2 de « L'accès à l'égalité dans l'emploi - Guide d'élaboration d'un programme volontaire » portant sur la détermination d'une sous-utilisation);

- l'analyse du système d'emploi de l'organisation à la lumière des dispositions de la *Charte des droits et libertés de la personne*;
- l'analyse des résultats du diagnostic, l'élaboration d'une synthèse et la formulation des recommandations qui en découlent;
- l'élaboration du contenu du programme, du calendrier d'implantation, des mécanismes de contrôle et d'évaluation;

-
- le développement d'une stratégie d'implantation et des activités d'information et de formation qui s'y rattachent; etc.

Cette collaboration peut également comporter, au besoin, la participation suivie à un comité interne de l'organisation, à titre de personne-ressource.

En outre, la Direction des programmes d'accès à l'égalité répond aux demandes d'information relatives à ces programmes et peut organiser des rencontres d'information et des sessions de formation pour tout groupe de personnes qui désirent approfondir la méthode de développement d'un programme d'accès à l'égalité.