



Des milieux de travail équitables, sécuritaires et productifs

Travail

L'équité en matière d'emploi dans votre milieu de travail

Programme de contrats fédéraux

Étape 2 – Étude des systèmes d'emploi

Table des matières

Introduction.....	1
Cadre législatif.....	2
<i>Loi sur l'équité en matière d'emploi</i>	2
<i>Règlement sur l'équité en matière d'emploi</i>	3
Exigences du Programme de contrats fédéraux.....	3
Points clés à retenir	4
Communication	4
Consultation.....	4
Tenue de dossiers.....	4
Outils et modèles	5
Résumé de la méthodologie.....	5
Inscrire les constatations tirées de l'étude des systèmes d'emploi	6
Étude des systèmes d'emploi : Résumé des tâches A à G.....	7
Tâche A : Établir une méthodologie pour l'étude des systèmes d'emploi.....	9
Choisir un cadre qui dirigera votre étude des systèmes d'emploi	9
Établir une stratégie de communication.....	10
Distribuer la première communication relative à l'étude des systèmes d'emploi	10
Tâche B : Revoir les résultats de l'analyse de l'effectif, de l'analyse des données sur la mobilité et de l'analyse de la concentration.....	11
Revue des données de l'analyse de l'effectif.....	11
Utilisation de l'analyse des données sur la mobilité.....	11
Utilisation de l'analyse de la concentration.....	12
Tâche C : Cerner tous les systèmes et toutes les politiques et pratiques pertinents	15
Dresser une liste des politiques et pratiques officielles	15
Liste de contrôle des politiques et pratiques.....	16
Politiques générales en matière de ressources humaines.....	16
Recrutement.....	16
Sélection	16
Formation et perfectionnement.....	17
Avancement	17
Maintien et cessation de fonctions.....	17
Mesures d'adaptation.....	17
Dresser une liste des politiques et pratiques non officielles	18
Consigner les politiques et les pratiques.....	19

Tâche D : Revoir les politiques, les pratiques, les attitudes et la culture organisationnelle pour repérer les effets défavorables	21
1) Obstacles, discrimination et attitudes : Vue d'ensemble	22
Obstacles.....	22
Discrimination	23
Attitudes et culture organisationnelle.....	23
2) Recueillir d'autres renseignements	26
3) Revoir les politiques et pratiques officielles et non officielles pour déceler les obstacles	27
Les effets défavorables	28
La légalité	29
L'uniformité.....	30
La validité.....	30
La nature accommodante.....	31
4) Consigner les obstacles.....	32
Tâche E : Formuler des recommandations pour supprimer les obstacles	33
Exemples d'obstacles et de recommandations.....	33
Consigner les obstacles et les recommandations	34
Tâche F : Concevoir un processus d'examen des nouvelles politiques et pratiques.....	35
Tâche G : Rédiger un rapport sommaire sur l'étude des systèmes d'emploi et communiquer les résultats	37
Rapport sommaire sur l'étude des systèmes d'emploi.....	37
Introduction	37
Méthodologie.....	38
Résultats.....	38
Processus d'examen des nouvelles politiques et pratiques.....	38
Conclusion	38
Communication.....	39
Prochaine étape	Error! Bookmark not defined.

Introduction

Les résultats de votre analyse de l'effectif donnent une répartition détaillée du niveau de représentation des quatre groupes désignés dans votre milieu de travail. Si une sous-représentation a été constatée, l'étape suivante du processus d'équité en matière d'emploi consiste à réaliser une étude des systèmes d'emploi ayant pour but de déceler les obstacles qui contribuent aux écarts.

Les résultats de votre étude des systèmes d'emploi permettront à votre entreprise de constituer une base raisonnable pour élaborer un plan d'action d'équité en matière d'emploi qui, s'il est mis en œuvre avec tous les efforts raisonnables, se traduira par des progrès raisonnables en vue d'une pleine représentation.

L'étude des systèmes d'emploi vise cinq objectifs :

- 1) répertorier tous vos systèmes, politiques et pratiques en matière de ressources humaines;
- 2) analyser ces politiques et pratiques afin de déterminer de quelle façon elles peuvent avoir une incidence différente sur les membres des groupes désignés, comparativement à ceux qui ne sont pas membres des groupes désignés;
- 3) cerner quelles politiques et pratiques créent des obstacles;
- 4) établir un mécanisme de mesures correctives afin de supprimer ces obstacles;
- 5) évaluer les possibilités pouvant mener à la prise de mesures d'adaptation pour surmonter les obstacles valides (c.-à-d. des obstacles qui sont présents en raison d'une exigence professionnelle réellement justifiée ou qui sont conformes aux dispositions législatives en matière de droits de la personne).

Les données tirées de votre analyse de l'effectif (p. ex., les écarts de représentation) servent à orienter votre étude sur tous les systèmes des ressources humaines et l'ensemble des politiques et pratiques qui peuvent causer une sous-représentation. Si votre analyse de l'effectif révèle des secteurs où il y a une surreprésentation d'un groupe désigné en particulier, utilisez ces données pour améliorer la représentation dans les secteurs où des écarts ont été révélés.

Dans cette section, vous utiliserez des données recueillies au cours de votre analyse des données sur la mobilité et de votre analyse de la concentration, le cas échéant, de sorte que votre étude puisse porter sur les secteurs problématiques et les systèmes d'emploi particuliers. Par exemple, si votre analyse des données sur la mobilité révèle que le recrutement est faible pour un groupe désigné en particulier, et que le nombre de cessations de fonctions ne pose pas de problème, alors le recrutement et la sélection pourraient être les systèmes qui nécessitent l'étude la plus détaillée.

Objectif de l'étude des systèmes d'emploi

Le principal objectif de l'étude des systèmes d'emploi consiste à fournir une explication raisonnable pour tout écart important de représentation révélé par l'analyse de l'effectif. Très peu d'études des systèmes d'emploi permettent de déceler tous les obstacles et, bien souvent, il n'existe pas d'obstacles clairs et précis qui puissent expliquer un écart rapidement et entièrement. Ce sera parfois un certain nombre de politiques et de pratiques fonctionnant ensemble qui contribueront à créer ou à maintenir les écarts.

Les recommandations qui sont formulées à la suite de l'étude des systèmes d'emploi mèneront, si elles sont mises en œuvre avec des efforts raisonnables, à des progrès raisonnables en vue de combler les écarts de représentation durant la période visée par le plan d'équité en matière d'emploi.

En suivant les instructions fournies dans la présente étape, intitulée « Étude des systèmes d'emploi », votre entreprise réalisera une étude qui répond aux exigences du Programme de contrats fédéraux. Les outils et modèles fournis aux annexes 2D à 2H à la fin du présent guide vous aideront à accomplir cette tâche.

La section qui suit énonce le contexte et fournit des renseignements récapitulatifs sur l'étude des systèmes d'emploi. Vous y trouverez :

- un résumé du cadre législatif, dont les sections pertinentes de la *Loi sur l'équité en matière d'emploi*, du *Règlement sur l'équité en matière d'emploi* et des exigences du Programme de contrats fédéraux;
- les points clés à retenir;
- la liste des outils et modèles clés en annexe;
- un résumé de la méthodologie qui doit être utilisée pour réaliser une étude des systèmes d'emploi.

Cadre législatif

En tant qu'entreprise réalisant l'équité en matière d'emploi dans son milieu de travail, vous devez effectuer une étude des systèmes d'emploi en vertu de la *Loi sur l'équité en matière d'emploi*, du *Règlement sur l'équité en matière d'emploi* et des exigences du Programme de contrats fédéraux.

Loi sur l'équité en matière d'emploi

Selon l'alinéa 9(1)b) de la *Loi sur l'équité en matière d'emploi*, les employeurs doivent réaliser une étude de leurs systèmes, de leurs politiques et de leurs pratiques d'emploi afin d'établir si ceux-ci présentent des obstacles à l'emploi pour les membres des groupes désignés.

Règlement sur l'équité en matière d'emploi

Selon l'article 8 du *Règlement*, les employeurs doivent effectuer une étude de leurs systèmes, de leurs politiques et de leurs pratiques d'emploi afin de déterminer si ceux-ci constituent un obstacle à l'emploi des personnes faisant partie des membres des groupes désignés.

Aux termes du paragraphe 9(1), les employeurs doivent examiner l'incidence de leurs systèmes d'emploi sur les aspects suivants :

- (a) le recrutement, la sélection et l'embauche;
- (b) la formation et le perfectionnement;
- (c) l'avancement;
- (d) le maintien et la cessation de fonctions;
- (e) les mesures d'adaptation raisonnables prises pour tenir compte des besoins spéciaux des membres des groupes désignés.

Aux termes du paragraphe 9(2), les employeurs doivent examiner périodiquement tout système ainsi que toute politique ou pratique d'emploi mis en œuvre après l'étude des systèmes d'emploi initiale.

Exigences du Programme de contrats fédéraux

L'exigence 5 du Programme précise les obligations qui s'appliquent à une étude des systèmes d'emploi. À titre d'employeur, vous devez respecter ces obligations en faisant ce qui suit :

- ✓ réaliser une étude approfondie de toutes les politiques et pratiques officielles et non officielles afin de supprimer les obstacles à l'emploi systémiques, réels ou potentiels qui peuvent exister dans la façon dont votre entreprise recrute, sélectionne, embauche, perfectionne, forme et maintient des employés, dont elle assure l'avancement ou procède à la cessation de fonctions et dont elle prend des mesures d'adaptation à leur égard;
- ✓ modifier les politiques et pratiques qui pourraient dissuader les membres des groupes désignés de présenter une demande d'emploi ou de participer pleinement aux possibilités et avantages de votre entreprise;
- ✓ démontrer que l'ensemble des politiques et des pratiques, et ce, à tous les niveaux de votre entreprise où des décisions sont prises en matière de ressources humaines, sont exemptes de préjugés envers les membres des groupes désignés.

Maintenant que vous comprenez vos obligations en vertu des dispositions législatives pertinentes, veuillez prendre note des trois points clés dont vous devez tenir compte lorsque vous réalisez votre étude des systèmes d'emploi.

Points clés à retenir

Tout comme dans le cadre des étapes précédentes du processus de mise en œuvre, il est essentiel de mettre l'accent sur la communication, la consultation et la tenue de dossiers pour qu'une étude des systèmes d'emploi soit fructueuse. Ces éléments renforcent les engagements de votre entreprise et contribuent à améliorer la transparence et l'obligation de rendre compte.

Communication

Le fait de communiquer régulièrement avec les employés, gestionnaires, agents négociateurs et représentants des employés favorise un contexte de travail axé sur la compréhension, l'engagement et le soutien qui contribue au succès de l'étude des systèmes d'emploi de votre entreprise.

Il faut diffuser, à tout le moins, une première communication pour annoncer le début de l'étude et une autre pour faire part des résultats obtenus.

Consultation

Il est très important de consulter les employés, leurs représentants, les gestionnaires et les agents négociateurs au cours de votre étude des systèmes d'emploi. Les renseignements recueillis dans le cadre de ces consultations vous aideront à répertorier les politiques, les pratiques et les attitudes au sein de votre entreprise. Vous aurez ainsi une image claire et précise des obstacles présents dans votre milieu de travail et de leur incidence sur les candidats et sur les employés qui sont membres d'un groupe désigné.

Nous vous encourageons à réaliser des entrevues et des sondages ou à mettre sur pied des groupes de discussion afin de mieux comprendre l'incidence des politiques et des pratiques internes sur votre effectif.

Tenue de dossiers

Il est également important d'assurer une tenue appropriée des dossiers sur la démarche, étape par étape, que votre entreprise a suivie pour réaliser l'étude des systèmes d'emploi. La tenue de dossiers sous forme électronique ou de document papier du processus vous permettra de revoir l'étude des systèmes d'emploi et de révéler les erreurs possibles. Ces dossiers pourront également servir à justifier une marche à suivre correcte lorsque vous ferez l'objet d'une vérification de conformité. Il existe de nombreux modèles et tableaux qui vous aideront à tenir ces dossiers.

Outils et modèles

Le présent guide vous propose un certain nombre d'outils et de modèles pour vous aider à effectuer l'étude des systèmes d'emploi.

Outils

- *Tableau des résultats de l'étude des systèmes d'emploi (annexe 2E)*
- *Obstacles fréquemment observés (annexe 2F)*
- *Outils de diagnostic des politiques et des pratiques aux fins de l'étude des systèmes d'emploi (annexe 2G)*

Modèles

- *Modèles de communication (annexes 2D et 2H)*

Résumé de la méthodologie

Lorsque vous réalisez une étude des systèmes d'emploi, vous devez examiner toutes les politiques et pratiques officielles et non officielles qui se rapportent aux systèmes d'emploi suivants :

- le recrutement, la sélection et l'embauche;
- la formation et le perfectionnement;
- l'avancement;
- le maintien et la cessation de fonctions;
- les mesures d'adaptation raisonnables;
- les attitudes et la culture organisationnelle.

Vous trouverez à l'**annexe 2G** un outil de diagnostic qui vous aidera à examiner ces politiques et pratiques officielles et non officielles et à déterminer si elles ont des effets défavorables ou si elles sont légales, uniformes, valides et de nature accommodante.

Vous devez également examiner de quelle façon les attitudes et la culture organisationnelle sont susceptibles de créer des obstacles à l'emploi ou un milieu de travail discriminatoire. Pour ce faire, vous devez consulter diverses personnes touchées par les politiques et pratiques, par exemple, des employés (qu'ils soient membres ou non de groupes désignés), des cadres supérieurs, des superviseurs, des agents négociateurs, des représentants des employés et des employés des ressources humaines.

Inscrire les constatations tirées de l'étude des systèmes d'emploi

À mesure que progresse l'étude des systèmes d'emploi, vous devez inscrire vos constatations dans le tableau des résultats de l'étude des systèmes d'emploi, que vous trouverez à l'annexe 2E.

Voici les renseignements nécessaires pour remplir ce tableau :

- le numéro de la catégorie professionnelle de l'équité en matière d'emploi où des écarts importants ont été décelés;
- la liste des politiques et pratiques à l'étude;
- les obstacles cernés qui résultent de chaque politique ou pratique (s'il n'y a pas d'obstacles, il faut également l'indiquer);
- les recommandations en vue de supprimer chacun des obstacles observés (des recommandations ne sont pas obligatoires, mais sont fortement conseillées).

Vous devez inclure le tableau des résultats de l'étude des systèmes d'emploi au rapport sommaire de l'étude des systèmes d'emploi de votre entreprise à la fin de cette étape.

Vous trouverez des instructions détaillées sur la réalisation de ce rapport aux tâches C à G.

Après avoir terminé l'étude des systèmes d'emploi de l'étape 2, vous aurez fait ce qui suit :

- ✓ répertorié tous les systèmes et toutes les politiques et pratiques (officielles et non officielles) relatifs aux ressources humaines au sein de votre entreprise;
- ✓ évalué tous les systèmes, politiques et pratiques pour établir s'ils ont une incidence négative sur les membres d'un groupe désigné pour lesquels des écarts de représentation ont été relevés; et, si tel est le cas, vous les aurez tous évalué en fonction d'un ensemble de facteurs pour cerner les obstacles;
- ✓ déterminé si ces obstacles sont des exigences valides et, si tel est le cas, vous aurez défini les mesures d'adaptation possibles pour atténuer toute incidence négative;
- ✓ Étudié et formulé potentiellement des recommandations visant l'élimination des obstacles, y compris des calendriers d'exécution en ce sens et assigné un gestionnaire qui sera responsable de ce dossier;
- ✓ conçu un processus pour examiner les nouvelles politiques et pratiques à l'avenir;
- ✓ rédigé un rapport sommaire sur l'étude des systèmes d'emploi qui guidera l'élaboration de votre plan d'équité en matière d'emploi.

Étude des systèmes d'emploi : Résumé des tâches A à G

Tâche A **Établir une méthodologie pour l'étude des systèmes d'emploi**

Décider qui jouera un rôle dans le cadre de l'étude des systèmes d'emploi de l'entreprise. Un certain nombre de choix s'offrent à vous; néanmoins, il faut insister sur le fait que, généralement, une personne ne peut pas accomplir cette tâche toute seule.

Créer une stratégie de communication afin d'informer les employés, la direction, les agents négociateurs et les représentants des employés de l'étude des systèmes d'emploi et de faire appel à leur coopération et à leurs suggestions.

Tâche B **Revoir les résultats de l'analyse de l'effectif, de l'analyse des données sur la mobilité et de l'analyse de la concentration**

Revoir les résultats de l'analyse de l'effectif, en particulier des écarts de représentation importants des groupes désignés, pour orienter l'étude des systèmes d'emploi. Vous examinerez également à cette étape-ci les résultats de votre analyse des données sur la mobilité et de votre analyse de la concentration, le cas échéant.

Tâche C **Cerner tous les systèmes et toutes les politiques et pratiques pertinents**

Répertorier toutes les politiques et pratiques officielles et non officielles relatives aux ressources humaines en général, ainsi qu'à chacune des catégories professionnelles où une sous-représentation a été constatée. Cela signifie qu'il faut d'abord déterminer et documenter comment ces fonctions sont effectuées en réalité. Il faut aussi examiner les attitudes et la culture organisationnelle, qui peuvent avoir une incidence sur les groupes désignés.

Les politiques, les pratiques, les attitudes et tous les éléments de la culture organisationnelle, qu'ils soient officiels ou non, doivent tous figurer dans le tableau des résultats de l'étude des systèmes d'emploi et dans le rapport sommaire.

Tâche D **Revoir les politiques, les pratiques, les attitudes et la culture organisationnelle pour repérer les effets défavorables**

Établir, pour chaque système, politique et pratique (officielles et non officielles) s'ils ont des effets défavorables sur les groupes désignés. Si c'est le cas, il faut établir :

- s'ils sont légaux;
- s'ils sont appliqués uniformément;

-
- s'ils sont valides;
 - si des mesures d'adaptation sont possibles.

À la fin de cette tâche, il faut inscrire les obstacles décelés dans le tableau des résultats de l'étude des systèmes d'emploi, et décrire pourquoi ces politiques et pratiques ont été jugées comme étant des obstacles à l'emploi.

Tâche E Formuler des recommandations pour supprimer les obstacles

On incite votre organisation à formuler et à consigner des recommandations concernant l'élimination de chacun des obstacles. Ces recommandations doivent prévoir des échéanciers pour l'élimination des obstacles et désigner le gestionnaire responsable. Il faut aussi inscrire ces renseignements dans le tableau des résultats de l'étude des systèmes d'emploi.

Tâche F Concevoir un processus pour examiner les nouvelles politiques et pratiques

Concevoir un processus afin de veiller à ce que les nouvelles politiques et pratiques soient examinées pour s'assurer qu'elles n'ont pas d'effets défavorables sur les groupes désignés.

Tâche G Rédiger un rapport sommaire sur l'étude des systèmes d'emploi et communiquer les résultats

Préparer un rapport sommaire sur l'étude des systèmes d'emploi (similaire au rapport sommaire sur l'analyse de l'effectif) qui comprend une introduction et une description de la méthodologie, ainsi que les résultats obtenus, les recommandations formulées et les conclusions. Il faut diffuser les résultats de l'étude des systèmes d'emploi aux employés, aux gestionnaires, aux agents négociateurs et aux représentants des employés.

Tâche A : Établir une méthodologie pour l'étude des systèmes d'emploi

Selon la taille et l'étendue de votre entreprise, il existe un certain nombre d'options pour structurer votre étude des systèmes d'emploi. Notez qu'une telle étude ne peut pas être réalisée par une seule personne; il est important que plusieurs personnes y prennent part afin que les points de vue, les avis et les suggestions de ceux qui sont directement touchés par les politiques et pratiques officielles et non officielles, les attitudes et la culture organisationnelle soient reflétés dans l'étude, et ce, pendant tout le processus. Néanmoins, une personne doit être tenue de veiller à ce que l'étude des systèmes d'emploi se fasse conformément aux exigences et aux échéanciers.

Après avoir terminé la tâche A, vous aurez fait ce qui suit :

- ✓ établi qui dirigera et réalisera l'étude des systèmes d'emploi;
- ✓ élaboré une stratégie de communication qui comprend un avis annonçant le début et l'objectif de l'étude des systèmes d'emploi;
- ✓ distribué votre première communication ayant trait au lancement de l'étude des systèmes d'emploi aux employés, aux gestionnaires, aux agents négociateurs et aux représentants des employés.

Choisir un cadre qui dirigera votre étude des systèmes d'emploi

L'étude des systèmes d'emploi doit être dirigée par un spécialiste des ressources humaines de votre entreprise ayant une connaissance approfondie de vos systèmes d'emploi. Ce spécialiste peut être appuyé dans sa démarche par :

- un comité de l'équité en matière d'emploi ou un sous-comité;
- un groupe de travail pour l'étude des systèmes d'emploi;
- un consultant externe;
- une autre structure de votre choix.

Peu importe de quelle façon vous choisissez de réaliser l'étude de ses systèmes d'emploi, il est extrêmement important de toujours veiller à ce que les employés, gestionnaires, agents négociateurs et représentants des employés aient amplement l'occasion de prendre part au processus. Ceux qui travaillent dans différents secteurs au sein de votre effectif peuvent être en mesure de vous sensibiliser aux différentes façons dont les politiques et pratiques officielles et non officielles ainsi que les attitudes ont des effets défavorables sur les quatre groupes désignés.

Si vous choisissez d'embaucher un consultant externe, assurez-vous qu'il connaît les exigences qui seront évaluées au cours d'une vérification de conformité.

Établir une stratégie de communication

Communiquer avec les employés, les cadres, les agents négociateurs et les représentants des employés les aidera à comprendre le processus d'étude des systèmes d'emploi et favorisera leur participation. Le fait de tenir les gens informés des progrès de l'étude et des résultats peut contribuer à amoindrir les inquiétudes et les idées fausses qui entourent l'équité en matière d'emploi. De bonnes communications aideront également votre entreprise à améliorer le fonctionnement global de ses ressources humaines à long terme.

Ici encore, le mode de communication de votre entreprise dépend de sa taille et de sa nature. Vous souhaitez peut-être utiliser le courrier interne, envoyer des lettres ou des courriels, préparer des affiches ou poster l'information sur votre site intranet.

Quel que soit le mode de communication que vous choisissiez, votre communication doit comprendre les points suivants :

- une explication de ce qu'est une étude des systèmes d'emploi;
- les bienfaits qu'en retireront l'entreprise et ses employés;
- la méthodologie utilisée;
- les personnes en cause dans le processus, et la façon dont les autres peuvent y participer;
- la manière dont les renseignements sont recueillis et dont ils seront utilisés;
- l'assurance de la confidentialité de tous les renseignements recueillis;
- l'engagement des cadres supérieurs et des syndicats;
- le moment où les résultats de l'étude des systèmes d'emploi devraient être connus, et la façon dont ils seront utilisés dans le cadre du plan d'équité en matière d'emploi;
- l'assurance que les politiques et pratiques en cours ou à venir feront l'objet d'un suivi et d'une évaluation continue.

Distribuer la première communication relative à l'étude des systèmes d'emploi

Votre première communication relative à l'étude des systèmes d'emploi constituera le travail préparatoire pour le reste du processus d'étude des systèmes d'emploi. Cette communication doit être distribuée à tous les employés, gestionnaires, agents négociateurs et représentants des employés. Assurez-vous d'inclure les renseignements que vous avez énumérés ci-dessus dans un format qui convient à votre entreprise et de faire en sorte que chaque personne en reçoive une copie.

Vous trouverez à l'**annexe 2D** un exemple d'une communication efficace.

Tâche B : Revoir les résultats de l'analyse de l'effectif, de l'analyse des données sur la mobilité et de l'analyse de la concentration

Afin d'orienter votre étude des systèmes d'emploi, vous devez commencer par revoir les résultats de votre analyse de l'effectif, de votre analyse des données sur la mobilité et de votre analyse de la concentration.

Après avoir terminé la tâche B, vous aurez fait ce qui suit :

- ✓ revu les résultats de votre analyse de l'effectif afin de mieux orienter votre étude des systèmes d'emploi;
- ✓ analysé les résultats de votre analyse des données sur la mobilité, le cas échéant.;
- ✓ analysé les résultats de votre analyse de la concentration, le cas échéant.

Revue des données de l'analyse de l'effectif

Pour passer en revue les écarts de représentation relevés dans votre milieu de travail, réexaminez le tableau des résultats qui se trouve dans le rapport sommaire de l'analyse de l'effectif.

Votre étude des systèmes d'emploi doit mettre l'accent sur les écarts importants qui ont été relevés à l'aide du test à trois filtres (voir ce test à la tâche A du guide sur l'analyse de l'effectif.)

Vous devez également consulter les résultats de l'analyse des données sur la mobilité et de l'analyse de la concentration de votre organisation, le cas échéant. Les données extraites de ces analyses seront utilisées dans le processus d'étude des systèmes d'emploi.

Utilisation de l'analyse des données sur la mobilité

L'analyse des données sur la mobilité examine les parts de recrutement, de promotions et de cessations de fonctions qui reviennent aux membres des groupes désignés au sein de votre effectif.

Les données sur la mobilité aideront votre entreprise à concentrer ses efforts d'équité en matière d'emploi sur les secteurs qui semblent comporter des obstacles. Par exemple, si le recrutement ou la sélection ne pose pas de problèmes, mais que le taux de cessation de fonctions est élevé, concentrez-vous sur les raisons pour lesquelles les employés membres des groupes désignés quittent leur emploi à un taux beaucoup plus élevé que les autres employés.

Lorsque vous analysez vos données sur la mobilité, il faut porter attention aux cas de faibles parts de recrutement ou de promotion ou aux taux élevés de cessation de fonctions parmi les groupes désignés. Si vos données révèlent des problèmes de ce genre, vous devez examiner comment les politiques et pratiques internes (officielles ou non), les attitudes et la culture organisationnelle peuvent causer des obstacles à l'emploi.

Si vous constatez que les groupes désignés ont de faibles parts de recrutement, examinez les politiques et pratiques internes (officielles ou non) en ce qui concerne :

- le recrutement;
- la sélection;
- les attitudes et la culture organisationnelle;
- les mesures d'adaptation.

Si vous constatez que les groupes désignés ont de faibles parts de promotion, examinez les politiques et pratiques internes (officielles ou non) en ce qui concerne :

- les affectations de perfectionnement;
- la formation;
- les procédures de promotion;
- les attitudes et la culture organisationnelle;
- les mesures d'adaptation;
- l'évaluation du rendement.

En dernier lieu, si vous constatez que les groupes désignés ont des taux élevés de cessation de fonctions, examinez les politiques et pratiques internes (officielles ou non) en ce qui concerne :

- les attitudes et la culture organisationnelle;
- les évaluations;
- les mesures d'adaptation.

Utilisation de l'analyse de la concentration

Si l'on retrouve 20 membres d'un groupe désigné ou plus dans une catégorie professionnelle de l'équité en matière d'emploi donnée, votre organisation doit effectuer une analyse de la concentration. Utilisez ensuite les résultats de cette analyse pour mieux orienter votre étude des systèmes d'emploi.

Comme mentionné dans la partie sur l'analyse de l'effectif, l'analyse de la concentration fournit des renseignements détaillés sur les niveaux de salaire de vos employés. Les écarts dans les niveaux de salaire (p. ex. quand un groupe désigné en particulier se retrouve dans les plus bas échelons) peuvent révéler des problèmes liés aux promotions et à l'équité salariale. Les résultats de cette analyse peuvent également révéler des problèmes d'attitudes à l'égard de certains

groupes qui font partie de catégories professionnelles précises, ou expliquer pourquoi les membres des groupes désignés touchés quittent en grand nombre votre entreprise.

***Remarque :** Le fait qu'il y ait concentration d'un groupe désigné n'indique pas nécessairement la présence d'obstacles. Si votre entreprise a récemment entrepris des démarches afin de recruter ou de promouvoir un groupe important de membres de groupes désignés, cela peut être perçu comme un problème d'équité en matière d'emploi. Par exemple, une entreprise de camionnage vient de recruter dix répartitrices, et l'analyse de la concentration indique que les femmes sont sous-payées comparativement aux répartiteurs masculins. L'analyse de la concentration ne présente pas ici la situation dans une plus vaste perspective, c'est-à-dire que l'entreprise a recruté des femmes pour la première fois en dix ans d'activité. Dans ce cas, l'entreprise prendrait note de cette explication et ferait un suivi de ce groupe afin de veiller à ce que les femmes reçoivent l'avancement et la paie appropriés.*

Tâche C : Cerner tous les systèmes et toutes les politiques et pratiques pertinents

Dans le cadre de cette tâche, vous devez établir quels systèmes, et quelles politiques et pratiques officielles et non officielles pourraient jouer un rôle dans les écarts de représentation relevés à la suite de votre analyse de l'effectif. En faisant la liste de ces systèmes, politiques et pratiques, vous jetterez la base d'une étude plus détaillée dans le cadre des tâches suivantes. Assurez-vous d'inscrire chaque politique et pratiques, ainsi que le numéro de la catégorie professionnelle correspondante, dans le tableau des résultats de l'étude des systèmes d'emploi.

Après avoir terminé la tâche C, vous aurez fait ce qui suit :

- ✓ cerné tous les systèmes et toutes les politiques et pratiques qui peuvent avoir un lien avec les écarts de représentation;
- ✓ inscrit les systèmes, politiques et pratiques pertinents dans le tableau des résultats.

Politiques et pratiques officielles – Pratiques relatives aux ressources humaines qui sont en général consignées par écrit et qui sont approuvées par les cadres supérieurs.

Politiques et pratiques non officielles – Activités relatives aux ressources humaines qui ne sont pas consignées par écrit en général, mais qui sont habituellement comprises dans l'ensemble de l'entreprise.

Pratiques réelles – Façon (informelle) dont les activités relatives aux ressources humaines sont en général exécutées. Par exemple, il peut exister des règles écrites, voire non écrites et non officielles, qui sont bien comprises en ce qui a trait à la planification de la relève, mais une analyse plus détaillée peut révéler qu'une forme de mentorat informel est la pratique la plus courante pour déterminer qui obtient une promotion.

REMARQUE : La tâche C ne consiste non pas à déceler des obstacles, mais à relever toutes les politiques et pratiques qui influent sur le système à l'étude (p. ex. le recrutement, l'embauche, l'avancement et les cessations de fonctions). Le fait de déterminer si la politique ou la pratique a un effet défavorable sur un ou plusieurs groupes désignés est la prochaine tâche du processus d'étude des systèmes d'emploi.

Dresser une liste des politiques et pratiques officielles

Faites la liste des politiques officielles écrites en matière de ressources humaines qui se rapportent au recrutement, à la formation et au perfectionnement, à l'avancement, au maintien et à la cessation de fonctions, aux attitudes, à la culture organisationnelle et aux mesures d'adaptation. Vous pouvez y inclure les politiques non officielles qui sont bien comprises et acceptées.

Vous trouverez ci-après une liste de contrôle des politiques et pratiques officielles qui peut vous aider à faire votre propre liste aux fins de l'étude des systèmes d'emploi.

Remarque sur les listes de contrôle : les listes de contrôle peuvent être utiles afin de s'assurer que tous les éléments sont pris en compte, mais elles sont rarement complètes. Vous devez déterminer de façon claire et précise vos pratiques réelles.

Liste de contrôle des politiques et pratiques

Politiques générales en matière de ressources humaines

- manuels des ressources humaines
- formules de contrats
- documents Web
- publicité
- matériel promotionnel
- matériel pour les relations publiques
- outils de communication interne
- conventions collectives
- procédures de règlement de griefs
- procédures des plaintes relatives aux droits de la personne
- autres documents pertinents

Recrutement

- sélection préliminaire
- formulaires de demande d'emploi
- offres d'emploi
- recommandations des agences
- diffusion auprès des associations
- efforts de recrutement ciblé
- recommandations de bouche à oreille
- salons de l'emploi
- recrutement en personne (candidatures spontanées)
- recrutement postsecondaire
- affichage sur Internet
- affichage à l'interne
- techniques d'entrevue
- réseautage

Sélection

- exigences en matière d'expérience de travail
- exigences du poste
- tests
- descriptions d'emploi écrites et énoncés de qualités
- placements coop
- politiques de dotation
- trousse d'orientation (offertes aux chercheurs d'emploi intéressés)
- procédures pour le recrutement de travailleurs temporaires
- droits d'ancienneté
- responsabilité de gestion
- fusions et acquisitions

Formation et perfectionnement

- attribution des postes intérimaires
- programmes de perfectionnement professionnel
- rotation des postes de travail
- mutations latérales
- programmes de mentorat
- remboursement des droits de scolarité
- affectations
- matériel et programmes de formation offerts
- formation en cours d'emploi

Avancement

- cheminement ascensionnel
- diffusion des renseignements sur les possibilités de promotion
- politiques officielles et non officielles en matière d'avancement
- ancienneté et restrictions syndicales à l'égard des promotions
- planification de la relève
- recrutement à l'interne

Maintien et cessation de fonctions

- avantages sociaux
- primes
- consultations avec les représentants des employés
- mesures disciplinaires et processus d'appel
- code vestimentaire
- programme d'aide aux employés
- documents sur l'entrevue de fin d'emploi
- congés familiaux
- conciliation travail-vie personnelle
- politiques et procédures en matière de harcèlement
- santé et sécurité
- maintien en poste des employés temporaires
- pratiques en matière de dernier embauché, premier congédié
- congé payé
- évaluation du rendement
- cessation de fonctions
- congé non payé/années sabbatiques
- prévention de la violence
- mieux-être
- travail partagé
- attitudes et culture organisationnelle
- sondages auprès des employés

Mesures d'adaptation

- accessibilité
- politiques et procédures en matière d'adaptation
- congé de décès
- congé pour une journée à la cour
- services de garde de jour
- politique d'équité en matière d'emploi
- installations modifiées
- tâches modifiées

-
- lieu de travail modifié
 - poste de travail modifié
 - congé de maternité ou congé parental
 - célébrations religieuses
 - aides techniques
 - télétravail

Dresser une liste des politiques et pratiques non officielles

Il est crucial de répertorier les politiques et pratiques non officielles qui sont en place dans votre entreprise, car celles-ci peuvent également créer des obstacles menant à des écarts de représentation. Les pratiques non officielles sont souvent plus susceptibles d'avoir la plus forte incidence sur les possibilités d'emploi des membres des groupes désignés. La plupart des employeurs constatent qu'au moins quelques pratiques diffèrent énormément des politiques internes écrites ou officielles.

Vous devez consulter des personnes à l'extérieur de votre comité ou de votre groupe de travail chargé de l'étude des systèmes d'emploi. Ces personnes ont une valeur inestimable au moment de déterminer les systèmes et pratiques qui touchent un poste, une catégorie professionnelle de l'équité en matière d'emploi ou un emplacement géographique en particulier. Vous pouvez choisir de réaliser des entrevues avec le personnel, de revoir les anciens dossiers d'activités en matière de ressources humaines, de mener des séances de remue-méninges avec des experts ou d'utiliser une combinaison de toutes ces options.

✓ **Faire passer des entrevues aux employés, y compris aux gestionnaires, ou réaliser des sondages**

Demander aux employés et aux gestionnaires s'ils ont des suggestions, des inquiétudes et des idées peut être le meilleur moyen d'établir quelles sont les pratiques réelles. Ces personnes sont en effet directement touchées par les politiques et pratiques de votre entreprise et constatent directement les obstacles à l'emploi. Elles peuvent vous renseigner sur la façon dont les choses se passent réellement, et sur la façon dont les politiques et pratiques s'appliquent au quotidien. De simples questions telles que : « Comment avez-vous obtenu votre poste? » vous fourniront une indication claire des pratiques les plus courantes.

✓ **Revoir les anciens dossiers d'activités en matière de ressources humaines (c.-à-d. le recrutement et les cessations de fonctions)**

Examinez les anciens dossiers des ressources humaines de votre entreprise en ce qui concerne le recrutement et les cessations de fonctions. Un tel examen peut révéler, par exemple, que la plupart des employés du secteur des ventes ont été recrutés par l'entremise d'agences de placement; que très peu d'entrevues en bonne et due forme ont été réalisées pour le recrutement d'ouvriers spécialisés; ou que la plupart des employés professionnels ont été recrutés par le biais de recommandations de la part des employés en place (réseautage) plutôt que dans le cadre d'une politique officielle de recrutement postsecondaire.

✓ **Réunir des experts pour une séance de remue-méninges**

Votre entreprise souhaitera peut-être avoir recours aux avis et conseils d'experts dans des domaines tels que les ressources humaines ou l'équité en matière d'emploi pour arriver à bien inventorier les politiques et pratiques officielles. Il est souvent très utile, une fois que celles-ci ont été inventoriées, de réunir un groupe représentatif d'experts faisant partie de votre entreprise. Ce groupe comprend plus que des professionnels ou des spécialistes en ressources humaines; il peut également être composé de cadres intermédiaires ou supérieurs chevronnés, de représentants syndicaux et de représentants choisis parmi les groupes désignés. Ce groupe de remue-méninges revoit chaque secteur qui compte des écarts importants et se demande, par exemple : « De quelle manière recrutons-nous? » ou « Comment accordons-nous de l'avancement? », etc., puis y répond.


Consigner les politiques et les pratiques

Vous devez consigner, dans le tableau des résultats de l'étude des systèmes d'emploi (annexe 2E), les politiques et pratiques officielles et non officielles que votre entreprise a l'intention de revoir pour déceler les obstacles à l'emploi. Vous devez aussi y consigner les catégories professionnelles de l'équité en matière d'emploi (CPEME).

Dans ce tableau :

- Inscrivez dans la première colonne le numéro de la CPEME où des écarts ont été relevés et pour laquelle vous devez effectuer une étude de vos systèmes d'emploi.
- Décrivez la politique ou la pratique en détail dans la deuxième colonne (comme l'indique la flèche ci-dessous).

Tableau des résultats de l'étude des systèmes d'emploi



Numéro de la CPEME	Politique/ pratique (officielle/non officielle)	Obstacle décelé	Recommandation
Recrutement, sélection et embauche			
Formation et perfectionnement			

Remarque : à l'intérieur d'une CPEME, il peut y avoir différentes pratiques applicables à différentes catégories professionnelles précises, p. ex. les professionnels – ingénieurs (réseautage); les experts-comptables (recrutement postsecondaire). Vous devez aussi les répertorier et les étudier.

Tâche D : Revoir les politiques, les pratiques, les attitudes et la culture organisationnelle pour repérer les effets défavorables

Dans le cadre de cette tâche, vous devez analyser les systèmes, politiques et pratiques d'emploi que vous avez répertoriés, et ce, afin d'évaluer leur incidence sur les candidats et les employés des groupes désignés et non désignés. Vous serez ainsi en mesure de déterminer si les politiques, les pratiques et les attitudes créent des obstacles à l'emploi pour les membres des groupes désignés. Il y a un obstacle lorsqu'une politique ou une pratique a un effet défavorable sur un ou plusieurs groupes désignés et que cet effet défavorable est plus important pour les groupes désignés qu'il ne l'est pour les groupes non désignés.

Lorsque vous passerez en revue les politiques et pratiques officielles et non officielles de votre entreprise, vous devrez porter une attention particulière à la façon dont celles-ci peuvent contribuer à créer des obstacles à l'emploi, de la discrimination et des attitudes négatives. Si vous concluez que certains des éléments observés sont la cause de la sous-représentation d'un groupe désigné dans une catégorie professionnelle de l'équité en matière d'emploi, il vous incombe alors, à titre d'employeur, d'apporter les changements nécessaires afin d'éliminer tout effet défavorable.

Vous devez consigner les obstacles relevés dans le tableau des résultats de l'étude des systèmes d'emploi, à la fin de cette tâche. Si une politique ou une pratique ne crée pas d'obstacle à l'emploi, vous devez le préciser et inscrire, par exemple : « aucun obstacle constaté ».

Après avoir terminé la tâche D, vous aurez fait ce qui suit :

- ✓ analysé les systèmes, politiques et pratiques répertoriés et évalué leur incidence sur tous les candidats et tous les employés, qu'ils fassent partie des groupes désignés ou non;
- ✓ consigné les résultats de l'analyse et les obstacles relevés.

Par souci de clarté, la tâche D est répartie en quatre sections :

- 1) **Obstacles, discrimination et attitudes – Vue d'ensemble :** étude des répercussions des obstacles à l'emploi, de la discrimination, des attitudes et de la culture organisationnelle;
- 2) **Recueillir d'autres renseignements :** conseils sur l'obtention de renseignements utiles auprès de diverses personnes;
- 3) **Revoir les politiques et pratiques officielles et non officielles pour déceler les obstacles :** processus en cinq parties visant à évaluer les effets défavorables de chaque

politique et pratique répertoriées, leur légalité, leur uniformité, leur validité et leur nature accommodante;

- 4) **Consigner les obstacles** : consignation des obstacles dans le tableau des résultats de l'étude des systèmes d'emploi.

Obstacles

*Aux fins de l'équité en matière d'emploi, les obstacles à l'emploi sont définis comme des politiques ou pratiques officielles et non officielles (écrites ou non) qui restreignent ou excluent **de manière disproportionnée** les membres des groupes désignés, en fonction de facteurs qui ne sont pas liés à la nature du travail, au mérite ou à la sécurité (p. ex. les exigences du poste qui ne sont pas des exigences professionnelles réellement justifiées).*

Types d'obstacles discriminatoires

Discrimination intentionnelle – Mesures ou exigences qui ont pour but d'exclure les membres des groupes désignés; elles peuvent être secrètes ou ouvertes.

Discrimination systémique – Mesures ou exigences qui sont intégrées aux systèmes d'emploi qui, bien qu'elles **ne visent pas** à exclure, ont un effet défavorable sur les groupes désignés et ne sont pas des exigences professionnelles réellement justifiées. Par exemple :

- des critères de sélection artificiellement élevés qui réduisent le nombre de demandes à étudier;
- des exigences relatives aux études qui sont plus élevées qu'il n'est nécessaire;
- une formation ou de l'expérience de travail fondée sur des préférences traditionnelles ou historiques, et non sur les exigences réelles de l'emploi;
- aucune attention portée aux obstacles physiques limitant l'accès ou la mobilité à l'intérieur des locaux d'une organisation.

1) Obstacles, discrimination et attitudes : Vue d'ensemble

Obstacles

Les obstacles à l'emploi découlent intentionnellement ou non des politiques, des pratiques, des attitudes et des éléments de la culture organisationnelle qui ne sont ni liées à l'emploi ni nécessaires au fonctionnement sécuritaire et efficace d'une entreprise. Une politique ou une pratique est un obstacle lorsqu'elle a un effet défavorable plus important sur les employés qui sont membres d'un groupe désigné que sur ceux qui ne le sont pas. Ces obstacles contribuent à des taux de recrutement et d'avancement moins élevés que ceux auxquels on serait en mesure de s'attendre pour les membres des groupes désignés par rapport à ceux observés chez les employés des groupes non désignés. Ils se manifestent également dans la sous-utilisation et la concentration des membres des groupes désignés aux échelons inférieurs d'une entreprise et dans des postes non décisionnels. Les obstacles peuvent être cachés et difficiles à déceler et découlent fréquemment d'un manque de sensibilisation à l'incidence qu'ils ont sur les membres des groupes désignés.

La liste d'exemples d'obstacles qui peuvent être présents en milieu de travail énoncée ci-dessous n'est pas exhaustive, mais elle vous fournit un point de départ pour aider votre entreprise à lancer le processus visant à déceler les obstacles dans son milieu de travail.

Exemples d'obstacles

- les préjugés ou la mauvaise volonté dans des mesures délibérément discriminatoires contre des personnes membres des groupes désignés;
- un traitement inégal, comme le fait de poser aux candidates des questions qui sont différentes de celles adressées aux hommes qui posent leur candidature au même poste;
- des obstacles systémiques qui ont pour effet de décourager ou de bloquer les membres des groupes désignés en ce qui concerne les possibilités d'emploi, comme des exigences en matière de taille et de poids et des exigences inutiles en ce qui a trait à l'expérience;
- le maintien d'un milieu de travail qui est hostile ou abusif à l'égard des membres des groupes désignés ou qui reflète tout simplement une culture organisationnelle et un milieu de travail non coopératifs pour les employés des groupes désignés;
- des installations inadéquates qui présentent des obstacles physiques pour certaines personnes handicapées;
- le recours à des sources de recrutement qui n'offrent pas un bassin approprié de candidats (p. ex. la publicité, le bouche à oreille, le réseautage, les agences de placement);
- l'absence de mesures de dotation structurées et objectives, en particulier lorsque cela s'ajoute à des problèmes d'attitude;
- un accès inégal pour les employés des groupes désignés à des possibilités d'avancement non annoncées, à la formation, au perfectionnement, aux réseaux et aux affectations;
- le manque de mesures d'adaptation raisonnables.

Vous trouverez une liste plus détaillée des obstacles fréquents à l'**annexe 2F**.

Il est important de ne pas oublier que, pour réaliser une bonne étude des systèmes d'emploi, il est préférable de commencer par la question : « Comment faisons-nous cela? » plutôt que « Faisons-nous cela? »?"

Discrimination

Une étude des politiques et pratiques officielles et non officielles de votre entreprise peut révéler des éléments de discrimination qui agissent comme obstacles à l'emploi pour les membres des groupes désignés. La discrimination peut être intentionnelle ou systémique, mais les deux types de discrimination doivent disparaître afin d'assurer un milieu de travail équitable.

Attitudes et culture organisationnelle

En plus de revoir les politiques et pratiques écrites officielles de votre entreprise, vous devez également effectuer une étude approfondie des attitudes et de la culture organisationnelle afin de déceler les obstacles possibles à l'emploi. Des attitudes négatives peuvent faire partie de la culture organisationnelle de votre entreprise et créer un milieu de travail négatif ou des

stéréotypes qui sont susceptibles d'avoir une incidence sur le recrutement, l'avancement et le maintien des membres des groupes désignés.

La meilleure façon d'évaluer les attitudes et la culture organisationnelle est de questionner des employés, leurs représentants et leurs agents négociateurs afin de mieux comprendre de quelle manière elles ont une incidence sur les groupes désignés.

Attitudes

Aux fins de l'équité en matière d'emploi, le terme « attitude » fait référence aux croyances qui influent sur le comportement et la perception d'une personne par rapport aux membres des groupes désignés. Bien entendu, les attitudes peuvent être positives ou négatives, mais ce sont les attitudes négatives qui sont les plus susceptibles de créer des obstacles.

Les attitudes peuvent être plutôt non déguisées et hostiles :

« Il n'y a pas de place pour les femmes dans notre industrie. »

Les attitudes peuvent prendre la forme de stéréotypes inexacts :

« Les professionnels qui font partie de minorités visibles ne sont pas intéressés à des postes de direction. »

Les attitudes peuvent sembler coopératives, mais elles sont en fait problématiques :

« Je me dévoue entièrement à améliorer la représentation des personnes handicapées, même si cela nous ralentit. »

Les attitudes négatives créent habituellement un milieu de travail hostile pour les membres des groupes désignés ou des stéréotypes qui peuvent avoir une incidence sur le recrutement et l'avancement de ces derniers. Même si les politiques écrites sont excellentes, les obstacles demeureront si les gestionnaires ou employés ne mettent pas ces politiques en pratique.

- **Les attitudes négatives peuvent influencer directement sur la sélection et le recrutement.** Par exemple : « Ce n'est pas un travail pour une femme »; « Les Autochtones ne sont pas fiables »; « Les membres de minorités visibles font de piètres gestionnaires »; « Les personnes handicapées ne peuvent pas fonctionner dans un milieu de travail où toutes les activités se déroulent à un rythme rapide ».
- **Les mauvaises attitudes ou les mauvais renseignements peuvent également influencer sur les efforts de recrutement.** Par exemple : « Les minorités visibles sont moins instruites »; « Les femmes ne sont pas intéressées à ce travail, puisqu'elles ne posent pas leur candidature »; « les Autochtones préfèrent les emplois saisonniers ».

Culture organisationnelle

Les attitudes font certainement partie de la culture organisationnelle, en particulier si elles sont largement répandues. Aux fins de notre étude, toutefois, la culture organisationnelle se rapporte ici à la « culture » partagée quant à la façon dont les choses devraient être faites au sein de l'entreprise, à ses valeurs fondamentales et à ce qui est « valorisé » chez les employés.

Le milieu du travail étant de plus en plus diversifié; les cultures qui étaient bien comprises et bien acceptées auparavant ne sont peut-être plus appropriées et pourraient même avoir une incidence négative sur la gestion des ressources humaines de l'entreprise et son rendement économique.

Voici des exemples d'éléments de la culture organisationnelle qui sont devenus désuets :

- le fait d'accepter de travailler de longues heures, des heures supplémentaires imprévues et de faire des déplacements à bref préavis pour montrer son engagement envers l'entreprise;
- les attentes de participation à des activités telles que des activités sportives après les heures de travail ou d'autres activités sociales;
- le fait de valoriser la concurrence interne agressive par opposition à une gestion et une collaboration axées sur la coopération;
- le fait de tolérer un milieu de travail fortement « macho ».

Il peut être difficile d'isoler les éléments clés de la culture organisationnelle qui peuvent constituer des obstacles, puisqu'ils sont peut-être profondément enracinés et appuyés par une croyance que cela est la « réalité » de l'industrie ou de l'entreprise. Les employés des groupes désignés peuvent souvent aider à cerner les éléments qui peuvent causer des problèmes.

Lorsque vous étudiez les politiques et pratiques internes (officielles ou non), vous devez toujours vous poser la question suivante : « Comment faisons-nous cela? » Il est possible que les politiques officielles de votre entreprise diffèrent énormément de ses pratiques réelles; bien que les politiques semblent ne pas avoir d'effet défavorable sur les groupes désignés, les pratiques, elles, peuvent parfois causer un véritable préjudice.

Recueillir plus d'information pour évaluer les attitudes et la culture organisationnelle

Lorsque vous faites passer des entrevues, ou lorsque vous organisez des groupes de discussion ou des séances de remue-méninges afin de savoir s'il y a des attitudes ou des éléments de culture organisationnelle qui ont des effets défavorables dans votre milieu de travail et d'en évaluer l'incidence, vous voudrez peut-être leur poser les questions suivantes :

- Avez-vous déjà été victime de harcèlement ou de discrimination au travail, ou avez-vous déjà été témoin de tels comportements? Si oui, pouvez-vous donner des exemples?
- Selon vous, les postes intérimaires, les affectations, le mentorat, l'avancement, la formation, etc. sont-ils annoncés et offerts librement? Si non, cela a-t-il une incidence sur les membres des groupes désignés?
- Avez-vous des idées ou des suggestions sur ce que pourrait faire notre entreprise afin d'augmenter la représentation des groupes désignés ou de rendre le milieu de travail plus positif pour les membres des groupes désignés?
- Selon vous, quels sont les éléments clés de notre culture organisationnelle?
- Quels sont les points que notre entreprise valorise le plus chez ses employés?

-
- Exception faite des fonctions précises du travail, quels sont les éléments que notre entreprise apprécie chez un bon employé?

La simple question : « Pourquoi croyez-vous que les (femmes; Autochtones; minorités visibles; personnes handicapées) sont sous-représentés dans notre entreprise? » vous fournira souvent des renseignements inestimables. La réponse peut souvent indiquer une attitude commune envers le groupe (p. ex. « Ils ne sont pas intéressés », « Ils n'ont pas l'expérience requise pour devenir des gestionnaires »).

Les réponses que vous recevez des personnes interrogées doivent faire l'objet d'un suivi et être intégrées aux recommandations que vous ferez en vue de la suppression des obstacles, dans le cadre de la tâche E.

N'oubliez pas que le fait de consulter les personnes directement touchées par les politiques et pratiques de votre entreprise est essentiel au succès de l'étude des systèmes d'emploi.

2) Recueillir d'autres renseignements

Comme nous l'avons mentionné auparavant, lorsque vous effectuez une étude des politiques et pratiques de votre entreprise, il est important de mettre l'accent non seulement sur les politiques et pratiques officielles, mais également d'examiner minutieusement de quelle manière celles-ci sont mises en application et leur incidence sur les employés. Ce sont les pratiques au quotidien plutôt que les politiques officielles qui sont susceptibles d'avoir l'incidence la plus considérable sur les possibilités d'emploi des membres des groupes désignés. Le fait de réaliser des entrevues, de mettre sur pied des groupes de discussion et de réaliser des sondages auprès des employés vous donnera de bonnes indications sur la culture, les attitudes, les valeurs, les normes du groupe et les pratiques non officielles de l'entreprise.

L'information supplémentaire peut être obtenue auprès :

- des membres des groupes désignés;
- des employés qui ne sont pas membres des groupes désignés;
- du personnel de direction/de supervision;
- des représentants des employés;
- des employés des ressources humaines.

Il est essentiel de consulter ces personnes pour que votre étude des systèmes d'emploi soit rigoureuse.

Les entrevues, groupes de discussion et sondages vous permettront de déterminer :

- si les politiques d'emploi officielles sont respectées;
- s'il existe des pratiques non officielles;
- la façon dont les employés sont touchés par les systèmes officiels et non officiels.

En outre, ils peuvent permettre de cerner les éléments suivants :

- des exemples de discrimination qui sont perçus par les employés;
- l'incidence des attitudes et de la culture organisationnelle;
- l'ordre de priorité pour la suppression des obstacles;
- les mesures possibles pour supprimer les obstacles.

Votre entreprise doit décider quel genre de questions serait le plus utile pour réaliser cette partie de l'étude des systèmes d'emploi. Essentiellement, vous cherchez à faire la lumière sur la manière dont les politiques et pratiques sont réellement mises en œuvre au quotidien et sur leur incidence sur les membres des groupes désignés. Vous trouverez ci-après une liste des questions possibles pour vous guider dans ce processus.

Des questions que vous pourriez poser aux employés :

- De quelle manière avez-vous été recruté dans cette entreprise? Quel était le processus de sélection lorsque vous avez été embauché/promu?
- Quelles sont les pratiques non officielles, s'il y en a, qui ont cours dans votre secteur et qui touchent le recrutement, l'avancement, la formation et les affectations?
- Selon vous, pourquoi y a-t-il une sous-représentation des membres des groupes désignés?
- Croyez-vous qu'il y a de la discrimination et, si oui, pouvez-vous donner des exemples?
- Pouvez-vous nommer des secteurs d'activité pour lesquels vous savez que les choses sont faites d'une manière qui n'est pas conforme aux politiques écrites?

Remarque sur les groupes de discussion : Les groupes de discussion fournissent souvent un échantillon de points de vue sur la façon dont une entreprise fonctionne, sur la culture interne, etc. Il est important de réagir à ce qui est dit en cherchant à valider les commentaires négatifs et positifs. Si le rapport qui provient du groupe de discussion mentionne que certains représentants avaient telle ou telle impression, il faut alors déterminer si cette position est appuyée par d'autres éléments de preuve qui ont été recueillis.

3) Revoir les politiques et pratiques officielles et non officielles pour déceler les obstacles

Lorsque vous étudiez les politiques et pratiques officielles de votre entreprise, vous devez toujours vous poser la question suivante : « Comment les choses se passent-elles **vraiment**? » et la poser aux autres. Comme nous l'avons déjà mentionné à de nombreuses reprises, lorsque des politiques écrites ne peuvent pas expliquer raisonnablement la sous-représentation pour un groupe donné, il est sans doute probable qu'une explication sera fournie lors de l'examen des politiques et pratiques non officielles.

Demandez-vous :
« *Comment les choses se passent-elles vraiment?* »

« **Une note au sujet des systèmes de suivi** »

Votre organisation peut choisir de mettre en place des systèmes de suivi qui permettent de saisir des statistiques au cours des diverses étapes de ses systèmes de ressources humaines. Par exemple, votre organisation pourrait faire le suivi du pourcentage de demandes reçues d'employés appartenant à un groupe désigné quelconque par rapport au pourcentage de personnes dont la candidature est retenue. De plus, votre organisation pourrait aussi effectuer une analyse comparative portant sur divers volets de ses processus. Par exemple, si votre organisation administre un test standard, elle pourrait établir si le taux de réussite chez les femmes est comparable à celui chez les hommes.

On incite les organisations à effectuer ces types d'analyses statistiques parce qu'elles leur permettent de cerner les secteurs du système représentant un obstacle aux membres des groupes désignés. En connaissant bien les effets négatifs, l'organisation sera mieux disposée à découvrir l'obstacle en appliquant les quatre facteurs de diagnostic décrits ci-dessous.

Une fois que vous avez répertorié les systèmes, les politiques et pratiques pertinents, vous devez établir s'ils ont un **effet défavorable** sur les groupes désignés. Si tel est le cas, vous devrez alors les évaluer en fonction des facteurs suivants pour établir s'il existe des obstacles à l'emploi :

- la **légalité**
- l'**uniformité**
- la **validité**
- la **nature accommodante**

L'outil de diagnostic des politiques et des pratiques aux fins de l'étude des systèmes d'emploi (**annexe 2G**) vous aidera à faire cette évaluation.

Les effets défavorables

Cette politique ou cette pratique a-t-elle des effets défavorables sur les membres des groupes désignés?

Commencez par évaluer si la politique ou la pratique à l'étude a un effet défavorable disproportionné sur les membres des groupes désignés. Voici quelques exemples :

Le recrutement

1. Le recours à des agences de placement pour recruter des travailleurs spécialisés ou des employés de bureau : les agences ont-elles proposé des candidats compétents faisant partie du groupe désigné sous-représenté en un nombre suffisant, c'est-à-dire au même taux de pourcentage que la disponibilité du groupe?
2. Le réseautage pour recruter des professionnels ou des cadres intermédiaires : le profil des candidats qui sont recrutés de cette façon ressemble-t-il au profil indiqué dans les taux de disponibilité?

La sélection

1. Tests pour évaluer la force physique : une exigence selon laquelle il faut réussir un test de force physique à un niveau précis peut-elle faire en sorte qu'un pourcentage plus élevé de candidats membres de groupes désignés ne satisfait pas à la norme?
2. L'utilisation des années d'expérience comme norme de sélection : un ou plusieurs groupes désignés sont-ils moins susceptibles de posséder les années d'expérience?

Si vous constatez que la politique ou la pratique à l'étude n'a pas d'effet défavorable sur la situation donnée, alors il n'y a pas d'obstacle. Inscrivez « pas d'effets défavorables » dans le tableau des résultats de l'étude des systèmes d'emploi, expliquez comment vous en êtes arrivé à cette conclusion et passez à l'analyse de la politique ou de la pratique suivante.

Si vous constatez des effets défavorables disproportionnés sur les employés membres des groupes désignés par rapport à ceux qui ne le sont pas, vous devez en évaluer la légalité.

La légalité

Cette politique ou cette pratique est-elle conforme aux dispositions législatives actuelles en matière des droits de la personne et des normes d'emploi?

Vérifiez d'abord si la politique ou la pratique contredit clairement les dispositions législatives qui régissent les droits de la personne et les normes d'emploi dans votre province ou territoire.

Une politique ou une pratique non conforme peut donner lieu à une exclusion manifeste des membres de groupes désignés pour certains emplois. Vous devriez également appliquer ce facteur aux exigences qui pourraient très bien être des tentatives non déguisées d'exclure en particulier certains groupes :

- « des candidats actifs et énergiques qui sont intéressants pour nos clients bien informés »;
- « une expérience canadienne ».

Le fait d'utiliser des normes de sélection différentes (p. ex. des questions différentes selon le sexe, la race ou le type de handicap) est de toute évidence illégal.

Si des doutes subsistent, communiquez avec la Commission des droits de la personne de votre province ou territoire ou avec votre bureau local des affaires du travail.

Si vous constatez que la politique ou la pratique à l'étude n'est de toute évidence pas conforme aux droits de la personne ou aux normes d'emploi, alors il faut qu'elle soit changée ou validée comme exigence professionnelle réellement justifiée. Par exemple, le fait de restreindre le sexe peut être une exigence professionnelle réellement justifiée si elle se rapporte à un emploi qui comporte des questions de modestie telles qu'un

préposé au vestiaire. Si elle est modifiée, il faut recommencer l'évaluation avec le premier facteur : les effets défavorables. S'il s'agit d'une exigence professionnelle réellement justifiée, vous devez évaluer si elle est appliquée de façon uniforme.

Si vous constatez que la politique ou la pratique à l'étude n'est pas illégale selon les apparences, vous devez évaluer si elle est appliquée de façon uniforme.

L'uniformité

Cette politique ou cette pratique est-elle appliquée uniformément?

Vous devez vous assurer que la politique ou la pratique à l'étude est appliquée de manière équitable et uniforme.

Le manque d'uniformité peut prendre plusieurs formes :

- 1) Un test ou une norme ayant un effet défavorable est utilisé pour certains concours, mais pas pour d'autres.
- 2) Un test physique ayant un effet défavorable sert à la sélection des candidats, mais il n'y a aucune mesure pour s'assurer que les employés qui ont déjà été embauchés continuent de satisfaire à cette norme (cela est particulièrement important lorsqu'il y a des preuves que de nombreux employés actuels qui effectuent ce travail ne pourraient pas satisfaire à la norme).

Si vous constatez que la politique ou la pratique à l'étude n'est pas appliquée uniformément, alors elle doit être changée ou retirée. Si elle est modifiée, il faut recommencer l'évaluation avec le premier facteur : les effets défavorables.

Si vous constatez que la politique ou la pratique est appliquée uniformément, vous devez évaluer si elle est valide.

La validité

Cette politique ou cette pratique est-elle valide, c'est-à-dire, est-elle nécessaire au fonctionnement sécuritaire et efficace de l'entreprise?

La politique ou la pratique à l'étude doit accomplir la fonction prévue ou attendue afin d'être considérée comme une nécessité opérationnelle et une exigence professionnelle réellement justifiée. En outre, la politique ou la pratique est valide seulement s'il n'y a pas de solution de rechange raisonnable, avec ou sans effet défavorable.

Les questions de validité portent souvent sur les tests qui sont utilisés pour sélectionner les candidats. Par exemple, les personnes qui ont un résultat élevé donnent-elles vraiment un meilleur rendement au travail que celles qui n'ont pas un tel résultat? On peut aussi se poser les questions suivantes : Y a-t-il corrélation entre les exigences en matière d'expérience et le rendement? Entre les tâches d'un poste et leurs exigences concomitantes?

La pratique doit également être objective. Les anciens tests, par exemple, peuvent encore comprendre des préjugés liés au sexe ou à la culture. Assurez-vous que les tests sont menés de manière à offrir une atmosphère positive pour les personnes qui les passent et à enrayer tous les préjugés qui pourraient influencer sur le rendement de ces dernières.

Si vous constatez que la politique ou la pratique à l'étude n'est pas valide, il faut la changer ou la retirer. Si elle est modifiée, il faut recommencer l'évaluation avec le premier facteur : les effets défavorables.

Si vous constatez que la politique ou la pratique est valide, vous devez évaluer si elle de nature accommodante.

La nature accommodante

Lorsqu'une politique ou une pratique est considérée comme étant valable (justifiée), mais qu'elle exclut de manière disproportionnée un ou plusieurs des groupes désignés, votre entreprise doit déterminer s'il est possible d'avoir recours à des mesures d'adaptation pour supprimer ou atténuer l'effet défavorable.

Les mesures d'adaptation sont des adaptations individuelles qui sont apportées dans le milieu de travail pour répondre aux besoins d'un employé ou d'un candidat en particulier. Les besoins particuliers qui exigent une telle mesure, notons les handicaps, la situation familiale, l'origine ethnique ou nationale et les croyances religieuses.

Question : Une mesure d'adaptation est-elle possible? Si la politique ou la pratique est liée à l'emploi, mais tend à exclure les membres des groupes désignés, peut-on prendre une mesure d'adaptation afin d'atténuer ou de supprimer les effets défavorables?

Exemple

Les travailleurs qualifiés doivent parfois travailler dans des secteurs qui sont inaccessibles pour certains employés handicapés. Toutefois, compte tenu du nombre de travailleurs dans ce groupe désigné, les affectations de travail peuvent être modifiées afin de les accommoder, sans causer un préjudice injustifié à l'entreprise.


Il faut envisager le recours à des mesures d'adaptation liées à toutes les exigences professionnelles réellement justifiées (et les politiques, pratiques, etc. connexes) qui ont une incidence négative sur les membres d'un ou de plusieurs groupes désignés, sauf si la mesure cause un préjudice injustifié à votre entreprise.

Remarque : La Cour suprême a statué que, si une exigence est justifiée (valide), il doit y avoir adaptation; et si on détermine qu'une exigence comportant des effets défavorables n'est pas valide, il y a une obligation de retirer la pratique.

4) Consigner les obstacles

Vous devez maintenant consigner vos constatations. À la troisième colonne du tableau des résultats de l'étude des systèmes d'emploi de votre entreprise (tel que l'indique la flèche dans l'exemple de tableau ci-dessous), inscrivez l'obstacle que vous avez décelé dans la politique ou dans la pratique à l'étude, qu'elle soit officielle ou non. N'oubliez pas d'expliquer exactement en quoi la politique ou la pratique constitue un obstacle.

S'il n'y a pas d'obstacle, indiquez pourquoi et donnez des explications (p. ex. « pas d'effets défavorables » ou « exigence professionnelle réellement justifiée »). Si une évaluation plus approfondie à long terme est requise afin de déterminer l'incidence de la politique ou de la pratique, veuillez l'indiquer.



Numéro de la CPEME	Politique/ pratique (officielle/non officielle)	Obstacle décelé	Recommandation
Recrutement, sélection et embauche			
Formation et perfectionnement			

Remarque : Une politique ou une pratique peut constituer un obstacle pour un ou plusieurs des groupes désignés, mais pas nécessairement pour tous. Il faut indiquer clairement dans chacun des groupes et dans quelle catégorie professionnelle de l'équité en matière d'emploi (CPEME) l'obstacle en question se situe.

Tâche E : Formuler des recommandations pour supprimer les obstacles

Comme première étape à l'élimination des obstacles, on incite fortement votre organisation à formuler des recommandations donnant suite à chacun des problèmes soulevés. Vous chercherez à changer ou à supprimer les politiques et pratiques qui ont des effets défavorables sur un ou plusieurs groupes désignés et qui ont été jugées illégales ou non valides, qui ne sont pas appliquées de manière uniforme ou qui ne sont pas de nature accommodante. Les changements proposés doivent être ceux qui sont les plus pertinents et réalisables pour votre entreprise.

Après avoir terminé la tâche E, vous aurez fait ce qui suit :

- ✓ *A étudié et potentiellement formulé des recommandations concernant l'élimination des obstacles relevés.*

Vous trouverez ci-dessous des exemples qui vous guideront tout au long du processus; vous en trouverez d'autres à l'**annexe 2F**. Cette liste n'est pas exhaustive et ne rend pas compte des circonstances uniques qui sont propres à votre entreprise.

Exemples d'obstacles et de recommandations

OBSTACLE

Les critères de présélection qui ont été mis en place afin de réduire le nombre de candidats (comme des exigences relatives au nombre d'années d'expérience ou de scolarité) excluent constamment les membres compétents des groupes désignés à un taux plus élevé que celui des groupes non désignés. Ces normes ne sont pas des mesures fiables du rendement futur au travail.

RECOMMANDATIONS

- ✓ *Supprimer les exigences excessives en matière de scolarité et d'expérience.*
- ✓ *Utiliser plutôt des normes de compétences valides et des techniques d'évaluation appropriées pour ces normes.*

OBSTACLE

Les renseignements sur les possibilités d'avancement pour les cadres intermédiaires ne sont en général pas disponibles ou annoncés à l'interne. Cela a une incidence considérable sur les professionnels qui font partie des minorités visibles, car ils sont moins susceptibles d'être au courant de ces possibilités.

RECOMMANDATIONS

- ✓ *Élaborer une trousse structurée de renseignements et une stratégie de communication afin de veiller à ce que le processus d'avancement soit compris par tous les employés et à ce que tous aient un accès égal aux possibilités d'avancement.*
- ✓ *Commencer à former des gestionnaires afin qu'ils adoptent une approche plus équitable en ce qui a trait au mentorat de tous les employés professionnels.*

Parfois, deux pratiques combinées créent des obstacles, comme vous pourrez le constater dans l'exemple ci-dessous.

OBSTACLE

Les renseignements sur les possibilités d'avancement pour les cadres intermédiaires ne sont en général pas disponibles ou annoncés à l'interne. Cela a une incidence considérable sur les professionnels qui font partie des minorités visibles, car ils sont moins susceptibles d'être au courant de ces possibilités.


RECOMMANDATIONS

- ✓ *Élaborer une trousse structurée de renseignements et une stratégie de communication afin de veiller à ce que le processus d'avancement soit compris par tous les employés et à ce que tous aient un accès égal aux possibilités d'avancement.*
- ✓ *Commencer à former des gestionnaires afin qu'ils adoptent une approche plus équitable en ce qui a trait au mentorat de tous les employés professionnels.*

Vous pouvez consulter une liste exhaustive d'exemples d'obstacles fréquemment observés, assortis de recommandations, à l'**annexe 2F**.

Consigner les obstacles et les recommandations

Si votre organisation opte pour formuler des recommandations concernant l'élimination des obstacles, vous devrez consigner ces recommandations dans la quatrième colonne de votre tableau d'étude des systèmes d'emploi (comme l'indique la flèche dans le tableau échantillon ci-dessous). Notez que la mesure recommandée doit faire en sorte que sa mise en œuvre permettra de supprimer l'obstacle et mènera à la réalisation de progrès raisonnables pour resserrer l'écart relevé.



Numéro de la CPEME	Politique/ pratique (officielle/non officielle)	Obstacle décelé	Recommandation
Recrutement, sélection et embauche			
Formation et perfectionnement			

Remarque : L'étude des systèmes d'emploi est en quelque sorte un rapport sur les constatations, qui présente notamment des recommandations en vue d'apporter des changements. Il se peut que le plan d'équité en matière d'emploi final ne contienne pas toutes les recommandations.

Tâche F : Concevoir un processus d'examen des nouvelles politiques et pratiques

En vertu du paragraphe 9(2) du *Règlement sur l'équité en matière d'emploi*, une entreprise doit faire une étude de toutes les nouvelles politiques et pratiques qu'elle met en œuvre une fois que l'étude des systèmes d'emploi est terminée, et ce, afin de s'assurer qu'elles ne constitueront pas un obstacle pour un ou plusieurs des groupes désignés.

Après avoir terminé la tâche F, vous aurez fait ce qui suit :

- ✓ *conçu un processus visant à examiner toutes les nouvelles politiques et pratiques qui sont élaborées pour s'assurer qu'elles ne créent pas d'obstacle pour les membres des groupes désignés.*

Vous devez concevoir votre propre processus afin de veiller à ce que votre entreprise satisfasse à cette exigence. Le personnel des ressources humaines ou les membres du comité sur l'équité en matière d'emploi sont le mieux placés pour effectuer ces évaluations.

Il y a deux options qui permettent de veiller à ce que toute nouvelle politique ou pratique ne crée pas d'obstacles pour un ou plusieurs groupes désignés.

- **Assurez-vous que le personnel des ressources humaines évalue les nouvelles politiques et pratiques avant leur mise en œuvre.** Par exemple, le personnel des ressources humaines pourrait réaliser un pré-test avec un groupe de discussion composé de membres des groupes désignés chaque fois que votre entreprise désire mettre en place une nouvelle politique ou pratique. Cela vous aidera à évaluer l'incidence d'une politique ou d'une pratique sur les groupes désignés avant sa mise en œuvre.
- **Faites en sorte que le comité de l'équité en matière d'emploi ou le spécialiste de la dotation responsable de l'équité en matière d'emploi effectue une étude** semblable à celle qui a été réalisée au moyen de ce guide avant la mise en œuvre de toute nouvelle politique ou pratique.

Dès qu'une nouvelle politique ou pratique est mise en œuvre, faites-en un suivi serré pour vous assurer qu'elle ne crée pas d'obstacles.

Tâche G : Rédiger un rapport sommaire sur l'étude des systèmes d'emploi et communiquer les résultats

Votre entreprise doit rédiger un rapport sommaire sur l'étude des systèmes d'emploi, comme elle l'a fait précédemment pour l'analyse de l'effectif. La rédaction du rapport sommaire vous aidera à mieux vous préparer pour la prochaine étape du processus, soit l'élaboration de votre plan d'équité en matière d'emploi, et à documenter les progrès accomplis par votre entreprise. Le mode de présentation que vous choisissez pour créer ce rapport est laissé à l'entière discrétion de votre entreprise, dans la mesure où elle se conformera aux grandes lignes de base qui sont présentées ci-dessous.

Après avoir terminé la tâche G, vous aurez fait ce qui suit :

- ✓ *rédigé un rapport sommaire sur votre étude des systèmes d'emploi;*
- ✓ *communiqué les résultats de votre étude des systèmes d'emploi à tous les employés, les gestionnaires, les agents négociateurs et les représentants des employés.*

Rapport sommaire sur l'étude des systèmes d'emploi

Un rapport sommaire doit inclure :

- une introduction;
- la méthodologie utilisée pour réaliser l'étude des systèmes d'emploi;
- les résultats (p. ex. le tableau de l'étude des systèmes d'emploi);
- une description du nouveau processus que votre entreprise a créé récemment pour l'examen des nouvelles politiques et des nouvelles pratiques;
- une conclusion.

Voici une description détaillée du contenu de chaque composante du sommaire de l'étude des systèmes d'emploi.

Introduction

L'introduction de votre rapport est un aperçu de votre étude plus détaillée des systèmes d'emploi. Elle doit comprendre :

- les écarts de représentation relevés qui sont devenus la pierre angulaire de votre étude des systèmes d'emploi;
- la liste des études des systèmes d'emploi réalisées par votre entreprise par le passé, et la façon dont elles sont prises en compte dans ce rapport;

-
- les difficultés auxquelles votre entreprise a fait face lorsque vous avez réalisé votre étude des systèmes d'emploi;
 - le statut des mesures recommandées pour l'élimination des obstacles dans les politiques et les pratiques de votre organisation, le cas échéant.

Méthodologie

Dans la partie qui porte sur la méthodologie, donnez les grandes lignes des ressources et des processus auxquels votre entreprise a eu recours pour réaliser son étude des systèmes d'emploi. Il s'agit d'un aperçu qui doit comprendre :

- des renseignements sur les personnes qui ont géré et réalisé l'étude des systèmes d'emploi.
- la liste des personnes qui ont pris part aux consultations pour l'étude des systèmes d'emploi.
- les mesures qui ont été prises pour répertorier et évaluer les systèmes, ainsi que les méthodes utilisées pour recueillir les renseignements requis.
- la liste des systèmes, des politiques et des pratiques qui ont été étudiés.

Résultats

Vous pouvez tout simplement annexer le tableau des résultats de votre étude des systèmes d'emploi qui a été réalisé lorsque vous avez accompli les tâches C, D et E.

Remarque : La partie qui porte sur les résultats est pertinente lorsque vous êtes convaincu que, si les obstacles disparaissent, votre entreprise sera en mesure de recruter, d'embaucher, de promouvoir et de maintenir les membres des groupes désignés à des taux qui concordent avec leur disponibilité sur le marché du travail pertinent.

Processus d'examen des nouvelles politiques et pratiques

Décrivez en détail le processus que votre entreprise a conçu au cours de la tâche F pour étudier toutes les nouvelles politiques et pratiques afin de vous assurer que, si elles sont mises en œuvre, elles ne constitueront pas un obstacle pour les groupes désignés.

Conclusion

La dernière étape du rapport sommaire consiste à rédiger une conclusion qui résume vos constatations globales et les mesures que votre entreprise a l'intention d'adopter pour élaborer un plan d'action qui vise à supprimer les obstacles décelés et à faire en sorte que les nouvelles politiques et pratiques n'en créent pas de nouveaux.

Communication

En dernier lieu et conformément aux exigences en matière de communication, vous devez communiquer les résultats de votre étude des systèmes d'emploi aux employés, aux gestionnaires, aux agents négociateurs et aux représentants des employés.

Vous trouverez à l'**annexe 2H** un modèle d'un avis qui peut être utilisé à cette fin.

Prochaine étape

Vous avez décelé les obstacles, formulé des recommandations pour que ceux-ci soient abolis (le cas échéant) et mis en place un processus de surveillance et d'examen des politiques et des pratiques futures : vous êtes maintenant prêt à élaborer votre plan d'équité en matière d'emploi.

L'élaboration de ce plan d'équité est l'élément central de la mise en œuvre de l'équité en matière d'emploi dans l'ensemble. Votre entreprise utilisera les renseignements recueillis et les stratégies élaborées au cours des étapes précédentes du processus pour créer son plan d'équité en matière d'emploi. Ces renseignements incluront les données tirées de l'enquête sur l'effectif et de l'analyse de l'effectif ainsi que l'information recueillie dans l'étude des systèmes d'emploi.

Vous trouverez toutes les directives et tous les outils nécessaires pour élaborer un plan d'équité en matière d'emploi à l'étape 3.



Des milieux de travail équitables, sécuritaires et productifs

Travail

L'équité en matière d'emploi dans votre milieu de travail

Programme de contrats fédéraux

**Annexes de l'étape 2 –
Étude des systèmes d'emploi**

Table des matières

Annexe 2D – Avis	1
Première communication sur l'étude des systèmes d'emploi.....	1
Annnonce de l'étude des systèmes d'emploi.....	3
Nous avons besoin de votre coopération	3
Annexe 2E – Tableau des résultats de l'étude des systèmes d'emploi	5
Annexe 2F – Obstacles fréquemment observés	7
Annexe 2G – Outils de diagnostic des politiques et des pratiques aux fins de l'étude des systèmes d'emploi.....	23
Annexe 2H – Avis.....	33
Annexe 2H – Communication Finale sur L'étude des systèmes d'emploi.....	33

Annexe 2D – Avis

Première communication sur l'étude des systèmes d'emploi

Destinataires : Tous les employés **Date :** [Date]

De : Président/chef de la direction

Objet : Annonce de l'étude des systèmes d'emploi

Dans le cadre du processus d'équité en matière d'emploi, [nom de votre entreprise] doit maintenant réaliser une étude de ses systèmes d'emploi. Cette étude nous permettra de déterminer si nos politiques et pratiques en matière de ressources humaines ont un effet défavorable sur les employés, en particulier sur les Autochtones, les femmes, les membres des minorités visibles et les personnes handicapées.

L'analyse des résultats de notre enquête sur l'effectif a révélé que les [groupes désignés] sont [sous-représenté(e)s] parmi [la/les catégorie(s) professionnelle(s)]. C'est pourquoi nous examinerons l'ensemble des politiques et des pratiques officielles et non officielles ayant une incidence sur [cette/ces catégorie(s)], afin d'améliorer la représentation [du/des groupe(s) désigné(s)]. Nous évaluerons si ces politiques et pratiques sont essentielles au poste ou s'il est possible de les modifier pour réduire tout effet défavorable.

Nous formerons un groupe de travail sur l'étude des systèmes d'emploi pour évaluer nos systèmes d'emploi. Si vous êtes intéressé à devenir membre du groupe de travail, veuillez téléphoner à [nom du coordonnateur/coordonnatrice de l'équité en matière d'emploi], au [numéro de téléphone]. Nous encourageons particulièrement la participation des membres des groupes désignés.

Après avoir réalisé l'étude, nous élaborerons et mettrons en œuvre des mesures pour nous assurer que tous occupent une place équitable au sein de notre effectif et participent pleinement à notre milieu de travail. Lorsque l'étude sera terminée, nous vous transmettrons les résultats.

L'étude des systèmes d'emploi aura une incidence positive sur l'ensemble des employés, car elle nous permettra de nous assurer que nos politiques et pratiques en matière d'emploi sont équitables pour tous. Si vous avez des questions ou des commentaires au sujet de l'étude ou sur l'équité en matière d'emploi en général, n'hésitez pas à communiquer avec [nom du coordonnateur/coordonnatrice de l'équité en matière d'emploi].

Veillez agréer mes salutations distinguées,

[Nom du président/chef de la direction]

Annnonce de l'étude des systèmes d'emploi

Notre défi, tant sur le plan individuel qu'organisationnel, est de créer un milieu de travail qui favorise la dignité et le respect pour tous. Nous voulons un milieu de travail où chacun puisse réaliser son potentiel et contribuer au succès de l'entreprise, peu importe son sexe, sa race ou son handicap.

Selon notre enquête sur l'effectif, il existe des écarts de représentation dans certaines des professions au sein de notre entreprise concernant [les femmes, les Autochtones, les minorités visibles et les personnes handicapées]. Un écart est la différence dans la représentation actuelle des membres de ces groupes au sein d'un effectif par rapport à leur disponibilité dans la population active canadienne. Une étude des systèmes d'emploi nous aidera à déterminer les causes de ces écarts et à trouver des solutions possibles.

Voici les systèmes d'emploi qui seront examinés :

- le recrutement, la sélection et l'embauche;
- la formation et le perfectionnement;
- l'avancement;
- le maintien en poste et la cessation de fonctions;
- les mesures d'adaptation raisonnables;
- les attitudes et la culture organisationnelle.

L'étude permettra aussi de formuler des recommandations, s'il y a lieu, dans le but de supprimer les obstacles pour tous les employés, y compris les membres des groupes désignés, tout en maintenant le principe du mérite quand des occasions d'embauche, d'avancement ou de formation se présentent.

Nous avons besoin de votre coopération

Il nous est impossible de mener l'étude des systèmes d'emploi sans votre aide. Nous avons besoin de personnes qui travaillent dans différents secteurs de l'entreprise, qui occupent différents postes, qui sont membres ou non des groupes désignés et qui puissent :

- faire partie du groupe de travail sur l'étude des systèmes d'emploi pour tenter de trouver les obstacles, tant dans nos politiques et pratiques écrites que dans toute pratique non officielle et non écrite, pouvant avoir une incidence sur la dotation;

-
- prendre part à des groupes de discussion afin de voir quelle incidence peuvent avoir les pratiques écrites et non écrites et aussi de cerner les attitudes ou des éléments de la culture organisationnelle qui pourraient avoir une influence dans notre façon d'exercer nos activités;
 - accepter de faire l'objet d'une entrevue pour parler de son expérience personnelle.

Les renseignements recueillis dans le cadre de l'étude des systèmes d'emploi demeureront confidentiels. [*Si vous embauchez un consultant externe, ajoutez les deux phrases qui suivent : Afin d'assurer la confidentialité, nous utiliserons les services d'un consultant externe pour diriger les groupes de discussion et les entrevues. L'anonymat sera respecté lorsque les renseignements seront transmis à l'entreprise.*]

Aidez-nous à faire en sorte que notre étude des systèmes d'emploi soit fructueuse en y prenant part de façon volontaire lorsque vous serez sollicité. Nous voulons que notre entreprise attire les personnes les plus qualifiées tout en leur permettant de réaliser leur plein potentiel.

Si vous êtes intéressé à devenir membre du groupe de travail pour passer en revue les politiques et les pratiques officielles et non officielles, ou si vous avez des questions au sujet de l'étude des systèmes d'emploi, veuillez téléphoner à [nom du coordonnateur/coordonnatrice de l'équité en matière d'emploi], au [numéro de téléphone].

[Nom et titre du cadre supérieur responsable de l'équité en matière d'emploi]

Annexe 2E – Tableau des résultats de l'étude des systèmes d'emploi

Numéro de la CPEME	Politique/pratique (officielle/non officielle)	Obstacle décelé	Recommandation
Recrutement, sélection et embauche			
Formation et perfectionnement			
Promotion			
Maintien en poste et cessation de fonctions			
Mesures d'adaptation raisonnables			
Attitudes et culture organisationnelle			

À noter : des recommandations concernant l'élimination d'obstacles ne sont pas obligatoires, mais sont fortement conseillées. Formuler des recommandations aidera énormément votre organisation le moment venu de dresser votre plan d'équité en matière d'emploi.

Annexe 2F – Obstacles fréquemment observés

Politique/pratique	Obstacle	Recommandation
Recrutement, sélection et embauche		
Des avis de postes à pourvoir sont transmis à d'éventuels candidats en fonction de décisions prises individuellement par des gestionnaires.	Les employés n'ont pas tous l'occasion de poser leur candidature à tous les postes. Certains indices laissent fortement croire que le processus favorise les hommes par rapport aux femmes (d'autres groupes désignés peuvent également être tenus à l'écart).	Afficher les postes vacants sur des tableaux d'affichage centralisés accessibles à tous les employés. Effectuer un suivi du profil des candidats et prendre des mesures additionnelles en matière de recrutement si le nombre de candidates continue d'être insuffisant par rapport au nombre de candidats.
Les candidats proviennent de sources externes, c'est-à-dire des associations professionnelles, des établissements de formation, des centres d'emploi, des agences de placement et des agences de recrutement des cadres.	Les entreprises qui proposent des candidats n'ont pas toutes des politiques d'équité en matière d'emploi clairement définies. Des entrevues auprès des gestionnaires et un examen des dossiers de dotation permettent de démontrer que le profil des candidats n'est pas représentatif de la disponibilité des minorités visibles (ou des autres groupes).	Faire part aux agences ou aux consultants de vos objectifs d'équité en matière d'emploi et les informer du fait que vous aimeriez faire passer des entrevues aux candidats compétents qui sont membres des groupes désignés; effectuer un suivi et apporter des mesures correctives si la situation ne s'améliore pas.
Dans certains cas, les candidats sont recrutés et présélectionnés sur invitation seulement.	Cette pratique est utilisée dans le cadre d'une « vieille clique à prédominance masculine » dans le but de recevoir des candidatures. Il est possible que ce réseau ne reflète pas les valeurs de l'équité en matière d'emploi et qu'il se traduise par l'envoi d'un nombre peu élevé d'invitations ou d'aucune invitation aux membres des groupes désignés.	Créer un bassin comparable de candidats afin de s'assurer que les membres des groupes désignés ayant un potentiel élevé ont un accès égal au parrainage. Contrôler les taux de participation des membres des groupes désignés de ce bassin et leur taux de succès à obtenir des postes par l'intermédiaire de ce système.

Politique/pratique	Obstacle	Recommandation
<p>Le recrutement des candidats se fait en grande partie de bouche à oreille.</p> <p><i>Remarque : C'est une pratique courante au Canada pour de nombreux postes.</i></p>	<p>Cette pratique de recrutement entraîne souvent l'embauche d'employés qui reflètent la composition de l'effectif, ce qui peut être problématique quand il y a une sous-représentation des membres des groupes désignés.</p>	<p>Adopter une approche proactive visant à encourager ouvertement les employés à recommander des candidats provenant des groupes désignés sous-représentés (des primes pourraient même être offertes).</p> <p>Ajouter à cette pratique les autres méthodes de recrutement externe pour s'assurer que le profil des candidats est représentatif de la disponibilité.</p>
<p>Le recrutement des candidats se fait en grande partie par le biais de « candidatures spontanées ».</p>	<p>Les candidats se présentant dans les bureaux de votre entreprise ne reflètent pas toujours la diversité de votre collectivité ainsi que la population active externe. Les postes qui ne sont pas officiellement affichés dans votre collectivité peuvent entraîner un nombre peu élevé de candidatures, voire aucune, de la part des candidats provenant des groupes désignés et en particulier si :</p> <ul style="list-style-type: none"> • les femmes ou les personnes provenant d'autres groupes n'ont traditionnellement jamais été considérées pour le genre de poste offert dans l'entreprise; • si on a toujours cru dans la communauté que l'entreprise excluait certains groupes – peu importe que cette perception soit vraie ou fausse. 	<p>Utiliser de moins en moins cette méthode de recrutement (candidatures spontanées).</p> <p>Utiliser les autres méthodes de recrutement externe, comme la communication avec les associations qui offrent des services liés à l'emploi ou d'autres services aux groupes désignés, afin de transmettre le message que votre entreprise est intéressée à recevoir des demandes provenant de candidats qualifiés membres des groupes désignés.</p> <p>Établir un contact avec les bureaux de placement dans différents emplacements.</p>

Politique/pratique	Obstacle	Recommandation
<p>Le personnel de première ligne n'est pas formé relativement aux principes d'équité en matière d'emploi ou aux lois relatives aux droits de la personne.</p>	<p>En raison du manque de formation, le personnel de première ligne peut ne pas être sensible au besoin de recruter des membres des groupes désignés.</p> <p>Quand des attitudes négatives ou des stéréotypes ont cours envers un ou plusieurs groupes désignés, il arrive souvent que des candidats qualifiés membres des groupes désignés soient exclus.</p> <p>Il peut arriver que l'exigence selon laquelle on doit offrir des mesures d'adaptation ne soit pas respectée au moment de l'embauche.</p> <p>La langue et les pratiques peuvent ne pas être adéquates pour répondre à un bassin de candidats diversifié.</p>	<p>S'assurer que le personnel de première ligne connaît les principes d'équité en matière d'emploi et la législation sur les droits de la personne et qu'il est au courant qu'une impolitesse peut entraîner des effets défavorables.</p> <p>Inclure des employés membres des groupes désignés parmi le personnel de première ligne, lorsque cela est possible.</p>
<p>Les annonces de postes sont affichées seulement dans les publications de grande diffusion.</p>	<p>La publication d'annonces de postes dans les publications de grande diffusion peut ne pas joindre les candidats provenant des groupes désignés.</p>	<p>S'assurer que le texte et les images sont représentatifs des groupes désignés et qu'ils ne sont pas stéréotypés. Prévoir un encadré indiquant que l'entreprise s'engage à se doter d'un effectif qui représente la collectivité et qu'elle aimerait particulièrement recevoir des candidats qui sont membres des groupes désignés.</p> <p>Annoncer dans des journaux ethno-culturels ainsi que dans des journaux de grande diffusion, lorsque cela est possible.</p>

Politique/pratique	Obstacle	Recommandation
Formulaires de demande d'emploi		
<p>Les formulaires de demande d'emploi sont seulement offerts sur papier et doivent être remplis à la main.</p>	<p>Cela peut être un obstacle pour les candidats ayant une déficience physique (p. ex. ceux qui n'arrivent pas à lire les caractères ordinaires, qui sont aveugles ou qui n'ont pas l'usage de leurs mains).</p>	<p>S'assurer que les formulaires de demande d'emploi sont offerts sur différents supports.</p> <p>Offrir de l'aide aux candidats qui ne sont pas en mesure de remplir la demande à la main.</p>
<p>Les formulaires de demande d'emploi demandent au candidat de faire un compte rendu de chaque année de sa « vie professionnelle ».</p>	<p>On suggère ainsi que le candidat ne peut pas avoir eu de période d'inactivité sur le marché du travail. Cela peut décourager certains groupes désignés de présenter leur candidature.</p> <p>Cela peut être un obstacle pour les personnes handicapées qui ont dû s'absenter du marché du travail en raison de maladies ou de blessures. Cela peut aussi constituer un obstacle pour les femmes qui n'ont pas toujours occupé un emploi en raison des responsabilités liées à la grossesse ou à la garde d'enfants.</p>	<p>Offrir aux candidats qui ne disposent pas d'antécédents de travail régulier de présenter un curriculum vitae (CV) axé sur les compétences plutôt qu'un CV chronologique.</p> <p>Inviter les candidats à indiquer les compétences mises à profit dans le cadre d'un travail non rémunéré, d'un « travail à domicile » ou de « tâches parentales à plein temps ».</p> <p>S'assurer que le personnel qui s'occupe de la présélection ne pénalise pas les candidats qui ont arrêté de travailler pour assumer des responsabilités parentales ou familiales ou pour des raisons de santé.</p>
<p>Les formulaires de demande d'emploi demandent au candidat de fournir la liste de son expérience de travail au Canada.</p>	<p>Cela peut être un obstacle, car on peut ainsi exclure des candidats faisant partie de minorités visibles qui possèdent une expérience de travail dans d'autres pays que le Canada.</p> <p>Cela peut aussi décourager les candidats faisant partie de minorités visibles possédant une expérience limitée de travail au pays de poser leur candidature.</p>	<p>Se demander sérieusement si l'expérience de travail canadienne est vraiment nécessaire à l'exécution des tâches du poste.</p> <p>S'assurer que le personnel qui s'occupe de la présélection accorde de l'importance à la formation et à l'expérience acquises à l'étranger.</p>

Politique/pratique	Obstacle	Recommandation
Administration de tests et simulations		
<p>Les candidats sont présélectionnés selon les résultats obtenus dans des tests normalisés.</p>	<p>Les tests normalisés ou les simulations d'emploi semblent éliminer à la présélection un nombre plus élevé et disproportionné de candidats faisant partie des groupes désignés par rapport aux autres candidats (ce phénomène est moins courant chez les femmes). Les données semblent indiquer qu'il arrive souvent que ces tests ne soient pas des indicateurs fiables du rendement et qu'ils constituent simplement une façon de réduire le nombre de candidats.</p>	<p>Éliminer les tests qui ne sont pas reconnus comme des indicateurs fiables du rendement futur en cours d'emploi.</p> <p>Ne remplacer que par des méthodes d'évaluation qui ont été passées en revue pour voir si elles sont libres d'effets défavorables et si elles sont valides.</p>
<p>Les entrevues ne sont pas structurées ou documentées.</p> <p>Les intervieweurs et les gestionnaires responsables de l'embauche ne connaissent pas ou peu les principes d'équité en matière d'emploi et la législation sur les droits de la personne.</p>	<p>Un processus d'entrevue non structuré et non documenté peut faire en sorte que des valeurs et des attitudes personnelles n'ayant aucun lien avec le poste viennent influencer sur les décisions en matière d'embauche.</p> <p>Il arrive souvent que les intervieweurs et les gestionnaires qui s'occupent de l'embauche laissent ce type de normes subjectives avoir une influence sur les décisions. Cette pratique entraîne souvent une discrimination à l'égard des groupes désignés.</p>	<p>Fournir des politiques et des lignes directrices écrites à jour sur les processus d'entrevue et d'embauche.</p> <p>S'assurer que les intervieweurs comprennent l'importance de documenter et de normaliser les entrevues.</p> <p>S'assurer que les intervieweurs sont bien formés en ce qui a trait à la législation applicable aux droits de la personne et à la sélection impartiale.</p> <p>Offrir une formation sur l'équité en matière d'emploi et une autre sur la sensibilisation aux différences interculturelles.</p> <p>Inclure des membres des groupes désignés dans l'équipe qui effectue les entrevues, lorsque cela est possible.</p>

Politique/pratique	Obstacle	Recommandation
<p>Le classement de certains postes est établi en fonction d'opinions subjectives, et non sur des critères objectifs bien établis.</p>	<p>Les opinions peuvent découler d'attitudes négatives ou de stéréotypes à l'égard des groupes désignés. Cela pourrait nuire au recrutement de certains membres des groupes désignés.</p>	<p>Dans la mesure du possible, éliminer la subjectivité dans le processus d'évaluation en élaborant des critères objectifs et clairement définis pouvant être compris facilement par les évaluateurs.</p> <p>Assurer une uniformité en matière d'utilisation des critères d'évaluation.</p>
Formation et perfectionnement		
<p>L'accès à une formation varie selon les employés. Certains n'ont accès qu'à de la formation directement en lien avec leur travail, alors que d'autres ont accès à de la formation leur permettant d'acquérir les compétences requises pour obtenir de l'avancement.</p>	<p>Cette pratique peut être un obstacle important pour les membres des groupes désignés s'il y a un déséquilibre dans les professions au sein de l'entreprise, par exemple, lorsque les commis de bureau (généralement des femmes) n'ont droit qu'à une formation de type un alors que les travailleurs manuels (généralement des hommes) sont autorisés à participer à une formation de type deux.</p>	<p>Établir des pratiques quant à la façon d'offrir de la formation en s'appuyant sur l'idée de favoriser le perfectionnement de l'ensemble des employés lorsque cela est possible.</p> <p>Examiner l'accès à la formation de façon continue pour veiller à ce qu'il n'y ait pas d'effets défavorables pouvant limiter de façon disproportionnée l'accès à la formation pour un ou plusieurs des groupes.</p> <p>Offrir des occasions aux employés dans l'ensemble de l'entreprise pour qu'ils puissent avoir accès à une formation leur permettant de progresser dans leur carrière.</p>

Politique/pratique	Obstacle	Recommandation
Pratiques relatives aux promotions		
<p>Il n'y a pas de processus clair et objectif relatif à la sélection d'employés pour leur offrir de la formation, des possibilités de perfectionnement ou de promotion (ou, s'il y en a un, il n'est pas souvent suivi).</p>	<p>Bien souvent, quand il existe des attitudes négatives ou des stéréotypes envers des groupes désignés dans l'entreprise, on observe que les membres des groupes désignés ont moins de possibilités de perfectionnement ou de promotion que les autres. L'hostilité pure et simple est rarement le problème. Les gestionnaires et les superviseurs peuvent décider qui obtiendra une promotion simplement parce qu'ils ont travaillé avec la personne et qu'ils se sentent ainsi à l'aise.</p>	<p>Fournir aux employés des renseignements clairs sur les possibilités de perfectionnement et de promotion qui sont offertes dans votre entreprise, et les informer sur la façon de procéder pour y avoir accès, si cela les intéresse.</p> <p>S'assurer que les possibilités de formation liées au perfectionnement ou à une promotion sont offertes selon le principe du mérite.</p>
<p>Les promotions et les nouvelles affectations sont offertes en fonction des droits d'ancienneté et d'une approche « prochain sur la liste ».</p>	<p>Quand les promotions sont offertes selon le principe d'ancienneté, les groupes désignés sont sous-représentés dans les catégories professionnelles à partir desquelles les personnes sont recrutées pour accéder à un poste dans une catégorie professionnelle plus élevée.</p>	<p>Consulter les agents négociateurs et les représentants des employés au sujet de l'élaboration et de la mise en œuvre de solutions appropriées pour veiller à ce que le recrutement des membres des groupes désignés se fasse au moyen de cette source de recrutement.</p>
<p>Les gestionnaires ne sont pas tenus de faire en sorte que le taux de promotion interne des membres de groupes désignés qualifiés augmente.</p>	<p>Cette pratique ne constitue pas nécessairement un obstacle, mais elle peut beaucoup contribuer à ce que l'entreprise n'atteigne pas ses objectifs visant à réduire les écarts et à éviter les pratiques discriminatoires.</p>	<p>Informers les gestionnaires au sujet de l'engagement de l'entreprise à s'assurer que tous les employés sont pris en considération pour ce qui est des promotions.</p> <p>Mesurer le rendement des gestionnaires par rapport aux objectifs d'équité en matière d'emploi en lien avec les promotions au cours des évaluations du rendement.</p> <p>Mener des vérifications périodiques pour évaluer</p>

Politique/pratique	Obstacle	Recommandation
		l'impartialité du processus de sélection; cerner les progrès des employés faisant partie des groupes désignés.
Licenciements et rappels		
Les décisions en matière de licenciements et de rappels sont fondées sur les principes du « dernier entré, premier sorti ».	Un nombre disproportionnellement élevé d'employés membres des groupes désignés sont touchés par les décisions en matière de licenciements et de rappels, puisque, la plupart du temps, ils ont récemment joint les rangs de l'entreprise.	Passer en revue l'ensemble des politiques pertinentes et des conventions collectives officielles, et élaborer des procédures en matière de licenciements et de rappels qui réduisent au minimum les effets négatifs sur les groupes désignés.
Il n'y a pas de système centralisé permettant d'avoir des données sur le nombre de membres des groupes désignés qui sont licenciés.	Les employés membres des groupes désignés peuvent être licenciés plus souvent que les autres employés, et personne n'en est tenu responsable.	Évaluer les répercussions des décisions en matière de licenciement sur les groupes désignés; offrir la possibilité d'être formé à nouveau ou d'occuper un autre poste lorsque cela est possible; envisager des programmes de partage du travail.
Accessibilité et adaptation du lieu de travail pour les candidats et les employés handicapés		
Le lieu de travail n'est pas accessible aux personnes handicapées.	Les personnes ayant certaines déficiences physiques ne pourront pas travailler pour cette entreprise.	Évaluer les lieux pour trouver les zones où des modifications peuvent être apportées; élaborer une stratégie à long terme en vue de rendre l'établissement plus accessible aux personnes handicapées. Créer un fonds pour l'accessibilité dont les ressources serviraient à améliorer l'accès au milieu de travail et à mettre en place des mesures d'adaptation.

Politique/pratique	Obstacle	Recommandation
Rémunération		
<p>Le service de la paie ne connaît pas la législation ou les politiques en matière d'équité salariale, ou il ne les respecte pas.</p>	<p>L'entreprise ne verse pas aux employés membres des groupes désignés un salaire égal à celui des autres employés pour un travail semblable ou équivalent, comme l'exige la législation ou la politique en matière d'équité salariale.</p> <p>Cela peut décourager des membres des groupes désignés de présenter leur candidature.</p> <p>Cela peut aussi montrer des attitudes négatives pouvant faire obstacle aux membres des groupes désignés dans d'autres secteurs de l'entreprise.</p>	<p>S'assurer que l'entreprise respecte la législation applicable en matière d'équité salariale ou de « salaire égal ».</p> <p>Vérifier si les écarts de rémunération peuvent être expliqués par des exigences de travail réellement justifiées et en lien avec les compétences, les efforts, les responsabilités et les conditions de travail.</p>
<p>Les échelles de salaires ne sont pas rendues publiques, ou les salaires et les traitements sont tenus secrets.</p>	<p>Cela peut entraîner le versement d'un salaire moindre aux employés membres des groupes désignés par rapport aux autres employés sans que personne ne soit tenu responsable.</p>	<p>Envisager la publication des traitements et des échelles de salaires afin de s'assurer que les membres des groupes désignés ont accès à ces renseignements.</p>
<p>Les méthodes servant à calculer la rémunération au mérite ne sont pas les mêmes selon les professions et les échelons.</p>	<p>Des exigences inégales en matière de mérite peuvent mener à de la discrimination envers les groupes désignés.</p>	<p>Examiner le système d'évaluation du rendement et son rapport avec les augmentations de salaires accordées selon le mérite, afin de vérifier si ces dernières sont appliquées équitablement aux membres des groupes désignés.</p>
Congés fériés, vacances, congés autorisés		
<p>Certains congés (p. ex., pour des études, des raisons familiales ou un déménagement) ne sont</p>	<p>Cela peut avoir un effet défavorable disproportionné sur les membres des groupes désignés occupant des postes de</p>	<p>Examiner l'ensemble des politiques en matière de congés payés et non payés et déterminer si les exclusions ont</p>

Politique/pratique	Obstacle	Recommandation
offerts qu'aux personnes qui occupent des postes plus élevés dans l'entreprise.	niveau moins élevé dans la hiérarchie. Par exemple, il est possible que les membres des groupes désignés occupant ces postes n'aient pas accès aux congés d'études, ce qui peut réduire leurs chances de recevoir une promotion dans le futur.	une incidence disproportionnée quelconque sur les groupes désignés.
Les employés à temps partiel n'ont pas droit à des congés fériés payés ni à des congés annuels.	Cela peut constituer un obstacle pour les employés membres des groupes désignés (p. ex. les femmes qui pourraient avoir besoin d'un congé annuel pour s'occuper de leur famille).	Considérer d'offrir une couverture, calculée au prorata, aux employés à temps partiel, en particulier pour le personnel permanent.
Les renseignements sur les avantages sociaux ne sont offerts qu'en français ou en anglais.	Cela peut constituer un obstacle pour les employés qui ne parlent ni le français ni l'anglais. Cela peut représenter un obstacle disproportionné pour les Autochtones ou les minorités visibles dans le milieu de travail.	S'assurer que des renseignements sur les avantages sociaux sont offerts dans d'autres langues, au besoin.
Les fêtes religieuses des groupes non majoritaires ne sont pas reconnues.	Cela peut avoir un effet défavorable disproportionné sur les minorités visibles et les Autochtones qui célèbrent des fêtes non célébrées par la majorité. Si on ne leur accorde pas de congé pour respecter leurs fêtes ou leurs pratiques religieuses, ces employés pourraient devoir choisir entre respecter leurs fêtes ou leurs pratiques, prendre un congé sans solde ou démissionner.	Concevoir une politique permettant de traiter les demandes des employés liées à des fêtes religieuses spéciales, avec le souci de l'application du critère « d'impératif d'entreprise » et du concept de « mesures d'adaptation raisonnables ».

Politique/pratique	Obstacle	Recommandation
<p>Les procédures relatives aux incendies et aux évacuations d'urgence n'assurent pas de façon adéquate la sécurité des employés handicapés.</p>	<p>Cette situation a un effet défavorable disproportionné sur les personnes ayant certaines déficiences. Il est possible que ces personnes ne soient pas en mesure de travailler dans ce lieu de travail en raison de préoccupations sérieuses en matière de sécurité.</p> <p>Il est à noter que, bien que ces pratiques soient un problème, elles sont peu susceptibles d'offrir une explication pertinente concernant la sous-représentation.</p>	<p>Créer des procédures en cas d'incendie et d'évacuation d'urgence qui permettent d'assurer la sécurité de tous les employés, y compris les personnes handicapées.</p>
Exigences liées à l'assiduité		
<p>Les règlements sur l'assiduité au travail ne sont flexibles que pour les employés occupant des postes de niveau supérieur.</p> <p>Les horaires de travail flexibles ou autres arrangements ne sont pas permis.</p> <p>L'octroi discrétionnaire de ce type d'avantages n'est pas encadré par des normes et des procédures claires et objectives.</p>	<p>Le manque de flexibilité peut constituer un obstacle pour les femmes qui ont d'importantes responsabilités relatives à la garde d'enfants, pour certains employés handicapés et pour des Autochtones ayant des responsabilités en lien avec leur communauté.</p> <p>Certains superviseurs ou gestionnaires ne mettent pas en application la politique de l'entreprise visant à répondre à des demandes diverses, et cela a entraîné des pressions supplémentaires sur les employés des groupes désignés.</p>	<p>Mettre en œuvre autant que possible une politique et des procédures claires sur le réaménagement des horaires de travail, s'il y a lieu.</p> <p>Fournir les politiques et les procédures sur le réaménagement des horaires de travail au personnel et aux gestionnaires.</p> <p>Faire un suivi pour s'assurer que la politique et les procédures sont mises en œuvre.</p>

Politique/pratique	Obstacle	Recommandation
<p>Il n'y a pas de dispositions en matière d'arrangements liés à la garde d'enfants. (Se référer également à la section ci-dessus)</p>	<p>Cela pourrait avoir un effet négatif disproportionné sur certaines femmes.</p>	<p>Apporter du soutien pour ce qui est de la garde d'enfants, y compris la garde d'enfants sur le lieu de travail ou à proximité de ce dernier.</p>
Code vestimentaire et apparence		
<p>Les lignes directrices relatives au code vestimentaire et à l'apparence sont appliquées avec rigueur. Les superviseurs et les gestionnaires ne sont pas conscients du devoir d'accommodement sur la base de la religion.</p>	<p>On ne semble pas encourager la tolérance et la diversité culturelle, et cela nuit aux efforts pour recruter et conserver un effectif diversifié.</p> <p>Les employés devant porter des vêtements particuliers en lien avec leur religion – généralement des membres de groupes issus de minorités visibles – peuvent être contraints de quitter leur emploi.</p>	<p>Éliminer ce type de code lorsqu'il n'est pas possible de démontrer que les exigences sont en lien avec le travail.</p> <p>S'assurer que le code établit clairement l'obligation d'accommoder les exigences religieuses; s'assurer que les gestionnaires et les superviseurs sont conscients de leur obligation de faire un accommodement, sauf si cela crée des contraintes excessives.</p>
<p>Certaines pratiques religieuses ou culturelles (p. ex. l'habillement ou la nourriture) sont ouvertement découragées ou sont la cause de comportements intolérants de la part des autres employés ou des gestionnaires.</p>	<p>Les comportements intolérants, les attitudes négatives ou le manque de sensibilité face aux différences sont généralement un obstacle important au recrutement, à l'avancement et au maintien en poste des membres des groupes désignés touchés.</p>	<p>Rédiger et faire circuler une politique interne sur un comportement mutuellement respectueux exigé de tous les employés pour renforcer un engagement en matière de diversité.</p> <p>Mettre en œuvre une formation obligatoire pour les gestionnaires et les superviseurs sur la gestion d'un effectif diversifié; considérer cette formation comme une compétence de base en matière de supervision.</p> <p>Élaborer une stratégie continue permettant d'instaurer un milieu de travail diversifié où les relations sont bonnes, où on</p>

Politique/pratique	Obstacle	Recommandation
		souligne diverses journées de célébration et où on organise des foires alimentaires et autres activités « informelles » qui encouragent les échanges et la diversité culturels.
Harcèlement en milieu de travail		
<p>Il n'y a ni politique ni procédures contre le harcèlement en milieu de travail.</p>	<p>Cela peut constituer un obstacle pour les employés membres des groupes désignés, puisqu'ils peuvent être plus sujets à différents types de harcèlement en milieu de travail que les autres employés. Le harcèlement peut constituer un obstacle en matière de maintien en poste et d'avancement.</p>	<p>Rédiger une politique contre le harcèlement (voir l'exemple à l'annexe 3D) comportant des procédures claires et réalisables en consultant la direction, les agents négociateurs, les représentants des employés et des employés, le cas échéant. S'assurer que la politique comprend des sanctions appropriées en lien direct avec les comportements inacceptables. S'assurer de communiquer à ce sujet avec l'ensemble du personnel de façon continue. S'assurer que les pratiques de l'entreprise sont conformes à la législation sur les droits de la personne, particulièrement en matière de discrimination fondée sur la race, l'origine nationale ou ethnique, le registre des infractions, l'état matrimonial, la situation de famille, la déficience, l'âge, la religion, les croyances et l'orientation sexuelle. Examiner et renforcer, s'il y a lieu, la politique et les procédures en ce domaine.</p>

Politique/pratique	Obstacle	Recommandation
<p>La politique contre le harcèlement ne prévoit pas de procédure sur le signalement du harcèlement, ou la politique n'est pas appliquée.</p>	<p>Le fait de ne pas permettre aux employés de signaler les cas de harcèlement en milieu de travail pourrait les laisser sans autres recours pour régler ce problème, ce qui crée des obstacles en matière d'avancement et de maintien en poste.</p>	<p>Examiner et élargir au besoin la politique pour s'assurer que les éléments suivants sont décrits en détail :</p> <ul style="list-style-type: none"> • définition du harcèlement; • procédures liées aux plaintes; • nom de toute personne désignée pour recevoir les plaintes et mener les enquêtes; • éventail de mesures disciplinaires possibles ou autres conséquences et recours pour les victimes; • procédures d'appel; • garantie de confidentialité.
<p>La politique contre le harcèlement n'est pas annoncée ou affichée.</p>	<p>Cela peut constituer un obstacle pour tous les employés. Si la politique interne contre le harcèlement n'est pas accessible, il se peut qu'un bon nombre d'employés ne soient pas conscients de leurs droits en cette matière.</p>	<p>Diffuser la politique et les procédures pertinentes dans l'ensemble de l'entreprise par l'intermédiaire de séances d'information, et continuer de le faire durant les séances d'orientation et les programmes de formation des gestionnaires offerts sur une base continue.</p> <p>Envisager une version multilingue de la politique lorsque les employés proviennent de divers groupes ethniques et que leur nombre le justifie.</p>

Politique/pratique	Obstacle	Recommandation
Attitudes et culture organisationnelle		
<p>Les gestionnaires et les superviseurs sont chargés d'assurer le bon fonctionnement du milieu de travail, mais n'ont pas été formés pour établir et entretenir un climat d'équité et de compréhension, ni pour gérer un effectif multiculturel et multiracial.</p>	<p>Le manque de formation ou de compréhension quant à la façon de gérer un effectif multiculturel ou multiracial peut créer des obstacles pour les quatre groupes désignés. Il se peut que certains gestionnaires ou superviseurs contribuent directement aux mauvaises pratiques, ou qu'ils ne disposent simplement pas des outils nécessaires pour réagir aux situations problématiques.</p>	<p>Offrir des séances de sensibilisation aux gestionnaires et aux superviseurs sur divers sujets, comme la gestion dans un milieu de travail soucieux de l'équité en matière d'emploi, la communication et les relations raciales, les techniques d'entrevue pour les décideurs et les droits de la personne en milieu de travail.</p> <p>Inclure la gestion de la diversité comme l'une des compétences de base dans le processus de sélection des gestionnaires et des superviseurs.</p>

Annexe 2G

Outil de diagnostic pour l'examen des politiques et des pratiques

Embauche : recrutement

CPEME : Tous les employés ou précisez :

Politique/pratique (donnez une description) :

Mesures d'évaluation	Oui	Non	Si « Non », veuillez expliquer
La politique ou la pratique a-t-elle un effet défavorable disproportionné sur au moins un des groupes désignés?			
(Si vous avez coché « Oui » à la question précédente) La politique ou la pratique est-elle conforme aux lois en matière de droits de la personne et d'emploi?			
(Si vous avez coché « Oui » à la question précédente) La politique ou la pratique est-elle appliquée de façon uniforme pour l'ensemble du personnel?			
(Si vous avez coché « Oui » à la question précédente) Est-ce valide (nécessaire à la gestion efficace et sécuritaire de l'entreprise)?			
(Si vous avez coché « Oui » à la question précédente) Est-ce qu'une mesure d'adaptation est possible?			

CPEME : Tous les employés ou précisez :

Politique/pratique (donnez une description) :

Mesures d'évaluation	Oui	Non	Si « Non », veuillez expliquer
La politique ou la pratique a-t-elle un effet défavorable disproportionné sur au moins un des groupes désignés?			
(Si vous avez coché « Oui » à la question précédente) La politique ou la pratique est-elle conforme aux lois en matière de droits de la personne et d'emploi?			

Outil de diagnostic pour l'examen des politiques et des pratiques			
(Si vous avez coché « Oui » à la question précédente) La politique ou la pratique est-elle appliquée de façon uniforme pour l'ensemble du personnel?			
(Si vous avez coché « Oui » à la question précédente) Est-ce valide (nécessaire à la gestion efficace et sécuritaire de l'entreprise)?			
(Si vous avez coché « Oui » à la question précédente) Est-ce qu'une mesure d'adaptation est possible?			
Embauche : sélection			
CPEME : Tous les employés <input type="checkbox"/> ou précisez :			
Politique/pratique (donnez une description) :			
Mesures d'évaluation	Oui	Non	Si « Non », veuillez expliquer
La politique ou la pratique a-t-elle un effet défavorable disproportionné sur au moins un des groupes désignés?			
(Si vous avez coché « Oui » à la question précédente) La politique ou la pratique est-elle conforme aux lois en matière de droits de la personne et d'emploi?			
(Si vous avez coché « Oui » à la question précédente) La politique ou la pratique est-elle appliquée de façon uniforme pour l'ensemble du personnel?			
(Si vous avez coché « Oui » à la question précédente) Est-ce valide (nécessaire à la gestion efficace et sécuritaire de l'entreprise)?			
(Si vous avez coché « Oui » à la question précédente) Est-ce qu'une mesure d'adaptation est possible?			

Outil de diagnostic pour l'examen des politiques et des pratiques			
CPEME : Tous les employés <input type="checkbox"/> ou précisez :			
Politique/pratique (donnez une description) :			
Mesures d'évaluation	Oui	Non	Si « Non », veuillez expliquer
La politique ou la pratique a-t-elle un effet défavorable disproportionné sur au moins un des groupes désignés?			
(Si vous avez coché « Oui » à la question précédente) La politique ou la pratique est-elle conforme aux lois en matière de droits de la personne et d'emploi?			
(Si vous avez coché « Oui » à la question précédente) La politique ou la pratique est-elle appliquée de façon uniforme pour l'ensemble du personnel?			
(Si vous avez coché « Oui » à la question précédente) Est-ce valide (nécessaire à la gestion efficace et sécuritaire de l'entreprise)?			
(Si vous avez coché « Oui » à la question précédente) Est-ce qu'une mesure d'adaptation est possible?			
Embauche : offre d'emploi			
CPEME : Tous les employés <input type="checkbox"/> ou précisez :			
Politique/pratique (donnez une description) :			
Mesures d'évaluation	Oui	Non	Si « Non », veuillez expliquer
La politique ou la pratique a-t-elle un effet défavorable disproportionné sur au moins un des groupes désignés?			
(Si vous avez coché « Oui » à la question précédente) La politique ou la pratique est-elle conforme aux lois en matière de droits de la personne et d'emploi?			

Outil de diagnostic pour l'examen des politiques et des pratiques			
(Si vous avez coché « Oui » à la question précédente) La politique ou la pratique est-elle appliquée de façon uniforme pour l'ensemble du personnel?			
(Si vous avez coché « Oui » à la question précédente) Est-ce valide (nécessaire à la gestion efficace et sécuritaire de l'entreprise)?			
(Si vous avez coché « Oui » à la question précédente) Est-ce qu'une mesure d'adaptation est possible?			
CPEME : Tous les employés <input type="checkbox"/> ou précisez :			
Politique/pratique (donnez une description) :			
Mesures d'évaluation	Oui	Non	Si « Non », veuillez expliquer
La politique ou la pratique a-t-elle un effet défavorable disproportionné sur au moins un des groupes désignés?			
(Si vous avez coché « Oui » à la question précédente) La politique ou la pratique est-elle conforme aux lois en matière de droits de la personne et d'emploi?			
(Si vous avez coché « Oui » à la question précédente) La politique ou la pratique est-elle appliquée de façon uniforme pour l'ensemble du personnel?			
(Si vous avez coché « Oui » à la question précédente) Est-ce valide (nécessaire à la gestion efficace et sécuritaire de l'entreprise)?			
(Si vous avez coché « Oui » à la question précédente) Est-ce qu'une mesure d'adaptation est possible?			

Outil de diagnostic pour l'examen des politiques et des pratiques

Formation et perfectionnement

CPEME : Tous les employés ou précisez :

Politique/pratique (donnez une description) :

Mesures d'évaluation	Oui	Non	Si « Non », veuillez expliquer
La politique ou la pratique a-t-elle un effet défavorable disproportionné sur au moins un des groupes désignés?			
(Si vous avez coché « Oui » à la question précédente) La politique ou la pratique est-elle conforme aux lois en matière de droits de la personne et d'emploi?			
(Si vous avez coché « Oui » à la question précédente) La politique ou la pratique est-elle appliquée de façon uniforme pour l'ensemble du personnel?			
(Si vous avez coché « Oui » à la question précédente) Est-ce valide (nécessaire à la gestion efficace et sécuritaire de l'entreprise)?			
(Si vous avez coché « Oui » à la question précédente) Est-ce qu'une mesure d'adaptation est possible?			

CPEME : Tous les employés ou précisez :

Politique/pratique (donnez une description) :

Mesures d'évaluation	Oui	Non	Si « Non », veuillez expliquer
La politique ou la pratique a-t-elle un effet défavorable disproportionné sur au moins un des groupes désignés?			
(Si vous avez coché « Oui » à la question précédente) La politique ou la pratique est-elle conforme aux lois en matière de droits de la personne et d'emploi?			

Outil de diagnostic pour l'examen des politiques et des pratiques			
(Si vous avez coché « Oui » à la question précédente) La politique ou la pratique est-elle appliquée de façon uniforme pour l'ensemble du personnel?			
(Si vous avez coché « Oui » à la question précédente) Est-ce valide (nécessaire à la gestion efficace et sécuritaire de l'entreprise)?			
(Si vous avez coché « Oui » à la question précédente) Est-ce qu'une mesure d'adaptation est possible?			
Promotion			
CPEME : Tous les employés <input type="checkbox"/> ou précisez :			
Politique/pratique (donnez une description) :			
Mesures d'évaluation	Oui	Non	Si « Non », veuillez expliquer
La politique ou la pratique a-t-elle un effet défavorable disproportionné sur au moins un des groupes désignés?			
(Si vous avez coché « Oui » à la question précédente) La politique ou la pratique est-elle conforme aux lois en matière de droits de la personne et d'emploi?			
(Si vous avez coché « Oui » à la question précédente) La politique ou la pratique est-elle appliquée de façon uniforme pour l'ensemble du personnel?			
(Si vous avez coché « Oui » à la question précédente) Est-ce valide (nécessaire à la gestion efficace et sécuritaire de l'entreprise)?			
(Si vous avez coché « Oui » à la question précédente) Est-ce qu'une mesure d'adaptation est possible?			

Outil de diagnostic pour l'examen des politiques et des pratiques			
CPEME : Tous les employés <input type="checkbox"/> ou précisez :			
Politique/pratique (donnez une description) :			
Mesures d'évaluation	Oui	Non	Si « Non », veuillez expliquer
La politique ou la pratique a-t-elle un effet défavorable disproportionné sur au moins un des groupes désignés?			
(Si vous avez coché « Oui » à la question précédente) La politique ou la pratique est-elle conforme aux lois en matière de droits de la personne et d'emploi?			
(Si vous avez coché « Oui » à la question précédente) La politique ou la pratique est-elle appliquée de façon uniforme pour l'ensemble du personnel?			
(Si vous avez coché « Oui » à la question précédente) Est-ce valide (nécessaire à la gestion efficace et sécuritaire de l'entreprise)?			
(Si vous avez coché « Oui » à la question précédente) Est-ce qu'une mesure d'adaptation est possible?			
Maintien en poste et cessation de fonctions			
CPEME : Tous les employés <input type="checkbox"/> ou précisez :			
Politique/pratique (donnez une description) :			
Mesures d'évaluation	Oui	Non	Si « Non », veuillez expliquer
La politique ou la pratique a-t-elle un effet défavorable disproportionné sur au moins un des groupes désignés?			
(Si vous avez coché « Oui » à la question précédente) La politique ou la pratique est-elle conforme aux lois en matière de droits de la personne et d'emploi?			

Outil de diagnostic pour l'examen des politiques et des pratiques

(Si vous avez coché « Oui » à la question précédente) La politique ou la pratique est-elle appliquée de façon uniforme pour l'ensemble du personnel?			
(Si vous avez coché « Oui » à la question précédente) Est-ce valide (nécessaire à la gestion efficace et sécuritaire de l'entreprise)?			
(Si vous avez coché « Oui » à la question précédente) Est-ce qu'une mesure d'adaptation est possible?			
CPEME : Tous les employés <input type="checkbox"/> ou précisez :			
Politique/pratique (donnez une description) :			
Mesures d'évaluation	Oui	Non	Si « Non », veuillez expliquer
La politique ou la pratique a-t-elle un effet défavorable disproportionné sur au moins un des groupes désignés?			
(Si vous avez coché « Oui » à la question précédente) La politique ou la pratique est-elle conforme aux lois en matière de droits de la personne et d'emploi?			
(Si vous avez coché « Oui » à la question précédente) La politique ou la pratique est-elle appliquée de façon uniforme pour l'ensemble du personnel?			
(Si vous avez coché « Oui » à la question précédente) Est-ce valide (nécessaire à la gestion efficace et sécuritaire de l'entreprise)?			
(Si vous avez coché « Oui » à la question précédente) Est-ce qu'une mesure d'adaptation est possible?			

Outil de diagnostic pour l'examen des politiques et des pratiques			
Mesures d'adaptation raisonnables			
CPEME : Tous les employés <input type="checkbox"/> ou précisez :			
Politique/pratique (donnez une description) :			
Mesures d'évaluation	Oui	Non	Si « Non », veuillez expliquer
La politique ou la pratique a-t-elle un effet défavorable disproportionné sur au moins un des groupes désignés?			
(Si vous avez coché « Oui » à la question précédente) La politique ou la pratique est-elle conforme aux lois en matière de droits de la personne et d'emploi?			
(Si vous avez coché « Oui » à la question précédente) La politique ou la pratique est-elle appliquée de façon uniforme pour l'ensemble du personnel?			
(Si vous avez coché « Oui » à la question précédente) Est-ce valide (nécessaire à la gestion efficace et sécuritaire de l'entreprise)?			
(Si vous avez coché « Oui » à la question précédente) Est-ce qu'une mesure d'adaptation est possible?			
CPEME : Tous les employés <input type="checkbox"/> ou précisez :			
Politique/pratique (donnez une description) :			
Mesures d'évaluation	Oui	Non	Dans la négative, prière d'expliquer
La politique ou la pratique a-t-elle un effet défavorable disproportionné sur au moins un des groupes désignés?			
(Si vous avez coché « Oui » à la question précédente) La politique ou la pratique est-elle conforme aux lois en matière de droits de la personne et d'emploi?			

Outil de diagnostic pour l'examen des politiques et des pratiques

(Si vous avez coché « Oui » à la question précédente) La politique ou la pratique est-elle appliquée de façon uniforme pour l'ensemble du personnel?			
(Si vous avez coché « Oui » à la question précédente) Est-ce valide (nécessaire à la gestion efficace et sécuritaire de l'entreprise)?			
(Si vous avez coché « Oui » à la question précédente) Est-ce qu'une mesure d'adaptation est possible?			

Annexe 2H – Avis

Annexe 2H – Communication Finale sur L'étude des systèmes d'emploi

Destinataires : Tous les employés **Date :** [Date]

De : Président/chef de la direction

Objet : Résultats de l'étude des systèmes d'emploi

Nous souhaitons vous informer que [nom de l'entreprise] vient de terminer son étude des systèmes d'emploi. Cette étude nous a permis de voir si nous offrons un milieu de travail équitable et favorable aux employés et si tous, y compris les femmes, les Autochtones, les personnes handicapées et les membres des minorités visibles, ont des chances égales en vertu des systèmes d'emploi suivants :

- le recrutement, la sélection et l'embauche;
- la formation et le perfectionnement;
- l'avancement;
- le maintien en poste et la cessation de fonctions;
- les mesures d'adaptation raisonnables.

Nous avons constaté des obstacles à l'emploi et formulé des recommandations dans le but de les éliminer. Tous ces renseignements seront compilés dans notre plan d'équité en matière d'emploi, dans lequel on trouvera également nos objectifs, nos échéanciers et le nom des gestionnaires responsables de la suppression de ces obstacles.

Nous désirons vous remercier d'avoir pris part au processus. Dès que le plan d'équité en matière d'emploi sera finalisé, des exemplaires seront distribués et affichés dans l'ensemble de l'entreprise.

Si vous avez des questions, veuillez communiquer avec [nom du coordonnateur/coordonnatrice de l'équité en matière d'emploi], au [numéro de téléphone], ou par courriel, à [adresse courriel].

Merci encore pour votre soutien et votre coopération.

Veuillez agréer mes salutations distinguées,

[Nom du président/chef de la direction]

