



Travail

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

Programme de contrats fédéraux

Étape 3 – Élaboration du plan d'équité en matière 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.....	3
Communication	3
Consultation.....	4
Tenue de dossiers.....	4
Outils et exemples.....	4
Résumé de la méthodologie.....	4
Élaboration d'un plan d'équité en matière d'emploi : Résumé des tâches A à F	7
Tâche A : Examiner les résultats de l'analyse de l'effectif et de l'étude des systèmes d'emploi	9
Tâche B : Fixer des objectifs de recrutement et de promotion à court terme	11
Confier à une personne la responsabilité d'atteindre les objectifs.....	12
Consigner les objectifs dans un tableau.....	12
Tâche C : Élaborer un plan d'action pour éliminer les obstacles à court terme et mettre en œuvre des politiques et pratiques positives, des mesures spéciales et des mesures d'adaptation	13
1. Établir des mesures pour éliminer les obstacles à l'emploi	13
2. Créer et mettre en place des politiques et des pratiques positives	14
3. Créer et mettre en place des mesures spéciales	15
4. Créer et mettre en place des mesures d'adaptation raisonnables.....	16
Consigner les mesures spéciales, les politiques et les pratiques positives et les mesures d'adaptation raisonnable.....	17
Tâche D : Fixer des objectifs de représentation à long terme	19
Objectifs numériques à long terme	19
Objectifs non numériques à long terme	19
Consigner les objectifs à long terme.....	19
Tâche E : Établir un mécanisme de suivi et de révision	21
Création d'un mécanisme de suivi.....	22
Tâche F : Rédiger le plan officiel d'équité en matière d'emploi de votre entreprise	23
1. Introduction.....	23
Profil de l'effectif	23
Communication	24
Reddition de compte.....	24
2. Description du plan d'action.....	24
3. Description des mesures de suivi et de révision	25
Prochaine étape	27

Introduction

L'élaboration du plan d'équité en matière d'emploi de votre entreprise est l'aboutissement de toutes les tâches accomplies lors des étapes précédentes du processus. Votre organisation se servira de l'information recueillie et des recommandations proposées (le cas échéant) au cours des étapes précédentes du processus d'équité en matière d'emploi pour dresser un plan d'équité en matière d'emploi durable.

Un plan d'équité en matière d'emploi définit l'approche systématique et structurée que votre entreprise pourra suivre pour éliminer les obstacles à l'emploi et mettre en œuvre des politiques et pratiques positives et des mesures spéciales nécessaires visant à éliminer la sous-représentation dans les quatre groupes désignés.

Ce plan sera de nature « dynamique », ce qui veut dire qu'il fera l'objet de suivis et qu'il sera mis à jour selon les besoins. Par exemple, si un an après sa mise en œuvre, le plan a permis à votre entreprise d'atteindre ses objectifs numériques de recrutement et de promotion des minorités visibles, mais est loin d'avoir atteint ses objectifs dans le cas d'autres groupes, alors il faudra peut-être le cibler davantage sur les groupes qui continuent d'être sous-représentés.

Le plan d'équité en matière d'emploi de votre entreprise doit comprendre :

- des mesures pour éliminer tous les obstacles relevés dans votre étude des systèmes d'emploi;
- des politiques et des pratiques positives pour s'assurer que tous les employés, y compris les membres des groupes désignés, travaillent dans un milieu favorable et équitable;
- des mesures spéciales pour accroître la représentation des groupes désignés qui sont sous-représentés;
- des objectifs à court terme de recrutement et de promotion pour éliminer la sous-représentation;
- des objectifs de représentation à long terme qui engagent votre entreprise à se doter d'un effectif pleinement représentatif;
- des calendriers de mise en œuvre et des mécanismes de reddition de compte clairs;
- des mesures de suivi et de révision du plan d'équité en matière d'emploi au fil du temps.

La présente section d'introduction offre des renseignements généraux et sommaires sur l'élaboration d'un plan d'équité en matière d'emploi. On y trouve :

- un résumé des dispositions législatives prévues dans la *Loi sur l'équité en matière d'emploi*, le *Règlement sur l'équité en matière d'emploi* et les exigences du Programme de contrats fédéraux
- les points clés à retenir;
- la liste des outils et des exemples qui figurent dans le présent guide;
- un résumé de la méthodologie.

Cadre législatif

En tant qu'entreprise mettant en œuvre l'équité en matière d'emploi dans son milieu de travail, vous êtes tenu d'élaborer un plan d'équité en matière d'emploi pour respecter les exigences de la *Loi sur l'équité en matière d'emploi*, du *Règlement sur l'équité en matière d'emploi* et du Programme de contrats fédéraux.

Loi sur l'équité en matière d'emploi

Les articles 10, 11, 12, 13 et 15 portent sur l'élaboration et la mise en œuvre d'un plan d'équité en matière d'emploi.

Selon l'article 10, les entreprises doivent :

- élaborer un plan d'équité en matière d'emploi comprenant des politiques et des pratiques positives, des mesures à prendre à court terme pour supprimer les obstacles, des objectifs à court et à long terme et un calendrier de mise en œuvre;
- définir des politiques et des pratiques positives en matière de recrutement, de formation, d'avancement et de maintien en poste des membres des groupes désignés ainsi que des mesures d'adaptation raisonnables qui seront mises en œuvre dans un délai d'un à trois ans;
- définir les mesures qui seront prises d'ici un à trois ans pour supprimer les obstacles à l'emploi déterminés par l'étude des systèmes d'emploi.

Selon l'article 11, les entreprises doivent :

- veiller à ce que la mise en œuvre du plan d'équité en matière d'emploi se traduise par des progrès raisonnables dans la réalisation de l'équité en matière d'emploi.

Selon l'article 12, les entreprises doivent :

- investir tous les efforts raisonnables en vue de la mise en œuvre du plan d'équité en matière d'emploi;
- assurer le suivi régulier du plan d'équité en matière d'emploi pour contrôler si des progrès raisonnables sont réalisés.

Selon l'article 13, les entreprises doivent :

- réviser leur plan d'équité en matière d'emploi au moins une fois tous les trois ans et y apporter les modifications nécessaires.

Selon l'article 15, les entreprises doivent :

- consulter les représentants des employés et les agents négociateurs et collaborer avec eux en ce qui a trait à l'élaboration, la mise en œuvre et la révision du plan d'équité en matière d'emploi.

Règlement sur l'équité en matière d'emploi

Selon l'article 11, les entreprises doivent tenir des dossiers sur le plan d'équité en matière d'emploi et sur les mesures qu'elles ont prises pour assurer le suivi de la mise en œuvre du plan.

Exigences du Programme de contrats fédéraux

En tant qu'entreprise assujettie au Programme de contrats fédéraux, vous devez respecter les exigences 7 à 10 du Programme qui portent sur votre plan d'équité en matière d'emploi en :

7. Établissant des objectifs à court et à long terme
8. Adoptant des mesures pour l'élimination des obstacles
9. Adoptant des mesures spéciales, des politiques et des pratiques positives et des mesures d'adaptation raisonnables
10. Adoptant des mécanismes de suivi.

Points clés à retenir

Pour élaborer un plan d'équité en matière d'emploi, il faut absolument mettre l'accent sur la communication, la consultation et la tenue de dossiers. En consultant couramment les employés, la direction, les représentants des employés et les agents négociateurs, l'entreprise favorisera la transparence et démontrera son engagement et ses responsabilités à cet égard. Elle démontrera d'autant plus qu'elle accorde de l'importance à la transparence et à la reddition de compte si elle consigne par écrit les efforts investis pour élaborer un plan d'équité en matière d'emploi concret et viable.

Communication

Votre entreprise doit communiquer constamment avec les employés, la direction, les représentants des employés et les agents négociateurs durant l'élaboration et la mise en œuvre de son plan d'équité en matière d'emploi. Ces différents intervenants peuvent jouer un rôle prépondérant dans l'établissement des objectifs et dans l'élaboration de politiques, de pratiques et de mesures positives.

Les observations de ces intervenants peuvent aider votre entreprise à être créative dans l'élaboration :

- de mesures pour éliminer les obstacles;
- d'objectifs à court terme de recrutement et de promotion;
- de politiques et pratiques positives ainsi que de mesures spéciales;
- d'objectifs à long terme;
- de mécanismes de suivi.

Consultation

Comme dans les tâches précédentes exécutées dans le cadre du processus d'équité en matière d'emploi, votre entreprise doit consulter les employés, les cadres, les représentants des employés et les agents négociateurs tout au long de l'élaboration de votre plan officiel d'équité en matière d'emploi. Les observations de ces intervenants sont essentielles pour s'assurer que tous les objectifs et toutes les mesures proposés dans le plan sont réalisables et viables.

Tenue de dossiers

La tenue de dossiers est un élément essentiel dans l'élaboration du plan d'équité en matière d'emploi de votre entreprise. Tout au long de ce processus, vous serez invité à consulter les anciens dossiers, comme les résultats de l'analyse de l'effectif et de l'étude des systèmes d'emploi de votre entreprise, et à créer de nouveaux dossiers sur les objectifs, les mesures et les mécanismes de suivi que vous prévoyez mettre en place.

Le plan final que vous établissez constituera probablement le dossier le plus important que votre entreprise aura été appelée à créer et à modifier au fil du temps. Il donne un aperçu complet des projets actuels et futurs de votre entreprise afin de créer et de préserver une main-d'œuvre juste, où personne ne se voit refuser des possibilités pour des motifs étrangers à sa compétence.

Outils et exemples

Le présent guide contient bon nombre d'outils et d'exemples qui aideront votre entreprise à élaborer son plan d'équité en matière d'emploi.

Outils

- *Tableau des objectifs de base, y compris les explications (annexe 3A)*
- *Plan d'action pour l'équité en matière d'emploi : Mesures visant à éliminer les obstacles (annexe 3B)*
- *Plan d'action pour l'équité en matière d'emploi : Mesures spéciales, politiques et pratiques positives et mesures d'adaptation raisonnable (annexe 3F)*

Exemples

- *Politique d'équité en matière d'emploi (annexe 3C)*
- *Politique contre le harcèlement en milieu de travail (annexe 3D)*
- *Politique sur les mesures d'adaptation et formulaire de demande de mesures d'adaptation (annexe 3E)*
- *Plan d'équité en matière d'emploi (annexe 3G)*

Résumé de la méthodologie

Lorsque vous élaborerez le plan d'équité en matière d'emploi, vous devrez faire des liens étroits entre les résultats de l'analyse de l'effectif de votre entreprise et ceux de l'étude des systèmes d'emploi. Vous pourrez ainsi élaborer un plan qui viendra corriger la sous-représentation des groupes désignés dans votre effectif.

Les résultats de votre analyse de l'effectif vous permettront d'établir des objectifs à court terme de recrutement et de promotion qui, s'ils se réalisent, mèneront à des progrès raisonnables en vue de combler les écarts de représentation des quatre groupes désignés. La réalisation de ces objectifs passera par la suppression de tous les obstacles relevés dans l'étude des systèmes d'emploi et par la mise en place de politiques et de pratiques positives et de mesures spéciales.

Les résultats de votre étude des systèmes d'emploi vous permettront d'établir un plan d'action comportant des mesures pour éliminer tous les obstacles répertoriés dans l'étude. L'instauration de politiques positives améliorera le milieu de travail pour tous les employés, mais aura des effets favorables pour les membres des groupes désignés en particulier. Quant aux mesures spéciales, elles permettront de réduire les écarts constatés en temps opportun.

Il vous faudra établir un calendrier de mise en œuvre de toutes les mesures prévues. Vous devez consigner chaque mesure et le calendrier connexe dans votre plan d'équité en matière d'emploi.

Vous obtiendrez ainsi un plan d'équité en matière d'emploi officiel qui devra être révisé au moins une fois au cours des trois ans de sa durée de vie, et faire l'objet de modifications, au besoin. Il convient de souligner que le plan ne représente qu'une étape supplémentaire du processus d'équité d'emploi qui respecte les règles de base de toute bonne stratégie de définition ou de résolution de problèmes.

***Remarque :** Le principal critère établi par la Loi sur l'équité en matière d'emploi est que votre plan d'équité en matière d'emploi, si des efforts raisonnables y sont mis, contribuera de manière raisonnable à éliminer la sous-représentation des quatre groupes désignés.*

Après avoir terminé l'étape 3, vous aurez fait ce qui suit :

- ✓ *établi des objectifs numériques pour corriger les problèmes de sous-représentation relevés dans votre analyse de l'effectif;*
- ✓ *élaboré un plan d'action prévoyant des mesures pour éliminer les obstacles;*
- ✓ *instauré des politiques et des pratiques positives ainsi que des mesures spéciales;*
- ✓ *établi un mécanisme de suivi et de révision du plan;*
- ✓ *officialisé le plan d'équité en matière d'emploi de votre entreprise en consignnant tous les objectifs visés et les mesures à mettre en œuvre à court et à long terme et les procédures de surveillance et de suivi du plan.*

Élaboration d'un plan d'équité en matière d'emploi : Résumé des tâches A à F

- Tâche A :** **Examiner les résultats de l'analyse de l'effectif et de l'étude des systèmes d'emploi**
Vous devez passer en revue les résultats de l'analyse de l'effectif et de l'étude des systèmes d'emploi de votre entreprise afin de vous remémorer les problèmes de sous-représentation et les obstacles qui doivent être éliminés et de vous assurer qu'ils sont inclus dans le plan d'équité en matière d'emploi.
- Tâche B :** **Fixer des objectifs de recrutement et de promotion à court terme**
Vous devrez fixer des objectifs à court terme (de un à trois ans) pour éliminer les écarts de représentation des groupes désignés constatés dans l'analyse de l'effectif. Ces objectifs à court terme doivent être assez ambitieux pour assurer des progrès raisonnables et permettre l'élimination des écarts sur une période de trois ans.
- Tâche C :** **Élaborer un plan d'action pour éliminer les obstacles à court terme et mettre en œuvre des politiques et pratiques positives, des mesures spéciales et des mesures d'adaptation**
Vous devrez élaborer des mesures et un plan d'action pour éliminer les obstacles et atteindre les objectifs de recrutement et de promotion à court terme. Au nombre de ces mesures, on retrouve l'élimination des obstacles à l'emploi décelés lors de l'étude des systèmes d'emploi, l'élaboration et la mise en œuvre de politiques et de pratiques positives, l'élaboration de mesures spéciales pour accélérer l'élimination des écarts de représentation, ainsi que l'élaboration et la mise en œuvre de mesures d'adaptation raisonnables.
- Tâche D :** **Fixer des objectifs de représentation à long terme**
Les objectifs à long terme correspondent à ceux qui ne seront pas atteints durant la vie du plan d'équité en matière d'emploi, qui s'échelonne sur trois ans. Il s'agit des objectifs que votre entreprise compte réaliser au fil du temps pour assurer la pleine représentation des groupes désignés sous-représentés dans votre effectif. Ils peuvent être de nature quantitative, qualitative ou les deux.
- Tâche E :** **Établir un mécanisme de suivi et de révision**
Comme tout autre plan d'affaires, le plan d'équité en matière d'emploi de votre entreprise est un document dynamique dont il faudra régulièrement faire le suivi et la révision. Il faut en fait le passer en revue au moins une fois tous les trois ans.

Tâche F : **Rédiger le plan officiel d'équité en matière d'emploi de votre entreprise**
Le plan d'équité en matière d'emploi doit comprendre une introduction qui décrit les étapes que votre entreprise a suivies pour communiquer avec ses employés, une section identifiant les personnes responsables de l'équité en matière d'emploi au sein de votre entreprise et le profil de votre effectif.

Il doit aussi comprendre un tableau des résultats qui montre en détail comment le plan corrigera les problèmes relevés lors de l'analyse de l'effectif et de l'étude des systèmes d'emploi.

Enfin, votre plan doit comprendre une description détaillée du mécanisme que votre entreprise mettra en place pour suivre les progrès du plan et pour le réviser.

Tâche A : Examiner les résultats de l'analyse de l'effectif et de l'étude des systèmes d'emploi

Pour vous assurer qu'il n'y a plus d'écarts de représentation des groupes désignés et que tous les obstacles sont éliminés grâce à votre plan d'équité en matière d'emploi, vous devez d'abord passer en revue les résultats de votre analyse de l'effectif et de votre étude des systèmes d'emploi.

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

- ✓ *passé en revue les résultats de l'analyse de l'effectif et de l'étude des systèmes d'emploi de votre entreprise en vue de l'élaboration d'un plan d'équité en matière d'emploi.*

Pour examiner les résultats de l'analyse de l'effectif de votre entreprise, consultez le tableau des résultats figurant dans le rapport sommaire de votre analyse de l'effectif. Ce tableau vous aidera à définir la portée de votre plan d'action, car il présente tous les écarts à corriger.

Faites de même pour l'examen des résultats de votre étude des systèmes d'emploi. Vous devez aussi tenir compte des recommandations formulées dans l'étude des systèmes d'emploi. Si votre entreprise décide de ne pas incorporer certaines de ces recommandations dans votre plan d'équité en matière d'emploi, elle doit en justifier le motif. Cela dit, durant l'élaboration du plan, on pourrait trouver des mesures plus efficaces pour éliminer les obstacles ou décider de mettre en œuvre des mesures spéciales.

Remarque : Votre plan doit tenir compte de tous les écarts et de tous les obstacles décelés.

Tâche B : Fixer des objectifs de recrutement et de promotion à court terme

Pour corriger les sous-représentations constatées dans votre analyse de l'effectif, votre entreprise doit se fixer des objectifs à court terme de recrutement et de promotion. Ces objectifs devraient s'échelonner sur une période de un à trois ans.

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

- ✓ *fixé des objectifs à court terme (de un à trois ans) de recrutement et de promotion pour corriger les problèmes de sous-représentation constatés;*
- ✓ *fixé des calendriers pour la réalisation des objectifs de recrutement et de promotion;*
- ✓ *assigné une personne responsable de la réalisation de chacun des objectifs.*

Lorsque vous fixez des objectifs numériques de recrutement et de promotion, n'oubliez pas que l'on ne vous demande pas d'instaurer des quotas. L'imposition de quotas est formellement interdite par le paragraphe 33(2) de la *Loi sur l'équité en matière d'emploi*. Les objectifs que vous fixez visent les sous-représentations constatées dans votre propre entreprise, et ils sont calculés d'une façon appropriée et réalisable pour votre effectif. Ils doivent être de nature similaire à tous les autres objectifs de rendement fixés par votre entreprise. Ces objectifs serviront de références principales pour mesurer la réussite de votre plan d'équité en matière d'emploi. Ils constituent donc des indicateurs de rendement similaires à ceux que la plupart des entreprises établissent pour leurs différents secteurs d'activité.

L'équité en matière d'emploi ne se traduit pas par l'obligation de recruter ou de promouvoir des candidats non qualifiés ou de prendre des mesures susceptibles de causer un préjudice injustifié à l'entreprise. Elle vise plutôt l'application de mesures nécessaires pour permettre le recrutement, la promotion et le maintien en poste des membres des groupes désignés de façon juste et équitable.

Vous pouvez exprimer les objectifs en chiffres absolus ou en pourcentage. Règle générale, les chiffres absolus conviennent mieux aux faibles écarts de représentation, tandis que les pourcentages conviennent davantage aux sous-représentations importantes. Les objectifs en pourcentage sont meilleurs pour rendre compte mécaniquement des mesures de dotation prises au cours d'une année donnée.

Les entreprises doivent viser des taux de recrutement et de promotion des membres des groupes désignés qui sont **au moins** équivalents à leur taux de disponibilité, tel qu'établi dans l'analyse de l'effectif. Par conséquent, les objectifs de recrutement ne doivent pas être inférieurs à la disponibilité externe pertinente. Toutefois, afin de faire des progrès raisonnables vers l'élimination des écarts de représentation, une entreprise doit souvent fixer des objectifs plus élevés que la disponibilité. Combien plus élevés ces objectifs devraient-ils être? Cela dépendra d'un certain nombre de facteurs dont les employeurs doivent tenir compte dans l'établissement

des objectifs numériques tels qu'énoncés au paragraphe 10(2) de la *Loi sur l'équité en matière d'emploi* :

- la sous-représentation des membres des groupes désignés dans chaque catégorie professionnelle de son effectif;
- la disponibilité de membres compétents des groupes désignés dans son effectif ainsi que dans la population apte au travail;
- l'augmentation ou la réduction prévue de son effectif au cours de la période visée par les objectifs;
- le roulement prévu au sein de son effectif au cours de la période visée par les objectifs.

Comme nous le verrons, il faut établir des politiques positives et des mesures spéciales suffisantes dans l'espoir raisonnable que ces objectifs soient atteints.

Confier à une personne la responsabilité d'atteindre les objectifs

Les chances de combler les écarts dans la représentation seront meilleures si l'on confie à une personne quelconque la responsabilité d'atteindre les objectifs. Il pourrait s'agir de gestionnaires ou de cadres chargés des ressources humaines. Il faut communiquer les objectifs fixés et les délais prévus pour leur réalisation à chacune des personnes désignées pour veiller à ce que les membres des groupes désignés sous-représentés dans leurs secteurs respectifs soient recrutés ou promus. Une fois de plus, cette façon de procéder est compatible avec les pratiques normales de bonne gestion.

Consigner les objectifs dans un tableau

L'Outil des objectifs de base à l'Annexe 3A vous permet de prévoir la représentation des membres des groupes désignés au sein de votre effectif en établissant des prévisions quant aux recrutements et aux cessations de fonctions annuels au cours d'une période de trois ans.

Tâche C : Élaborer un plan d'action pour éliminer les obstacles à court terme et mettre en œuvre des politiques et pratiques positives, des mesures spéciales et des mesures d'adaptation.

Vous devez maintenant établir un plan triennal d'équité en matière d'emploi à l'appui des objectifs numériques fixés dans la tâche précédente. Le plan d'action à court terme de votre entreprise doit comprendre ce qui suit :

- 1) des mesures pour éliminer **tous** les obstacles à l'emploi relevés au cours de l'étude des systèmes d'emploi;
- 2) des politiques et pratiques positives;
- 3) des mesures spéciales pour réduire rapidement les écarts constatés dans la représentation des groupes désignés;
- 4) des mesures d'adaptation raisonnables pour permettre la pleine participation de tous les membres désignés dans votre milieu de travail.

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

- ✓ *défini des mesures pour éliminer les obstacles relevés dans votre étude des systèmes d'emploi;*
- ✓ *défini des mesures spéciales, des politiques et pratiques positives et des mesures d'adaptation raisonnables;*
- ✓ *établi un calendrier de mise en œuvre de chacune des mesures, des mesures spéciales, des politiques et pratiques positives et des mesures d'adaptation;*
- ✓ *assigné une personne responsable de la mise en œuvre de chacune des mesures, des mesures spéciales, des politiques ou des pratiques positives et des mesures d'adaptation.*

1. Établir des mesures pour éliminer les obstacles à l'emploi

Le plan d'équité en matière d'emploi de votre entreprise doit comprendre des mesures pour éliminer les obstacles décelés dans le cadre de l'étude des systèmes d'emploi. Dans de nombreux cas, les recommandations formulées (le cas échéant) dans votre étude des systèmes d'emploi seront les mesures les plus appropriées à adopter. Puisqu'on définit habituellement les obstacles comme des politiques et des pratiques qui ont des effets défavorables sur un ou plusieurs groupes désignés sans être nécessaires au déroulement sécuritaire et efficace des activités de l'entreprise, il faut les éliminer le plus rapidement possible. Par exemple, les obstacles comme des tests et des normes qui ne sont pas valides peuvent et doivent être supprimés immédiatement.

Cependant, il faudra du temps pour réaliser certaines mesures comme l'élaboration et la mise en œuvre de pratiques plus structurées en matière de ressources humaines. D'autres pratiques, par contre, peuvent faire partie intégrante de la façon de faire de l'entreprise et peuvent continuer d'être appliquées si on leur ajoute des initiatives supplémentaires pour contrer les effets négatifs. Par exemple, le processus de recrutement par « bouche-à-oreille » est souvent un moyen efficace de recruter du personnel pour les employeurs, mais il est également la cause des cas de sous-représentation actuelle de certains groupes désignés.

Toutefois, dans l'analyse finale, votre entreprise devra s'assurer que les pratiques qu'elle adoptera durant les trois années de vie de son plan lui permettront d'atteindre ses objectifs à court terme de recrutement et de promotion.

Les mesures qui seront adoptées en vue d'éliminer les obstacles doivent être consignées dans un tableau se trouvant à l'Annexe 3B. Il faut jumeler chacune des mesures au nom d'une personne responsable de sa mise en œuvre et indiquer un délai d'exécution pour l'élimination de cet obstacle.

2. Créer et mettre en place des politiques et des pratiques positives

Bien qu'elles ne ciblent pas explicitement les membres des groupes désignés, les politiques et pratiques positives sont des mesures qui visent à créer un environnement favorisant un effectif diversifié et l'élimination des obstacles.

Il existe de nombreux types de politiques et de pratiques que votre entreprise peut mettre en œuvre. En voici quelques exemples :

- **politique contre le harcèlement en milieu de travail;**
 - **politique sur les mesures d'adaptation;**
 - **politique d'équité en matière d'emploi;**
 - examens réguliers de l'accessibilité;
 - modalités de travail flexibles;
 - politiques élargies concernant les congés payés (maladie, soins familiaux, congés parentaux);
 - congés sans solde ou sabbatiques;
 - programme de garderie;
 - séances de sensibilisation et initiation aux différences culturelles;
 - programme d'aide aux employés;
 - programmes de perfectionnement professionnel;
 - programmes d'études, de formation ou de mentorat;
 - politique de prévention de la violence en milieu de travail.
- } **Obligatoire**

Il ne s'agit pas d'une liste exhaustive des politiques et pratiques que vous pouvez adopter. Soyez le plus créatif possible dans l'élaboration de politiques et de pratiques positives visant à promouvoir et à encourager un effectif plus représentatif.

Élaborer des politiques positives

Lorsque vous élaborez des politiques, il est important que celles-ci soient claires et concises.

Toutes les politiques positives devraient comprendre :

- un énoncé clair de politique;
- une définition de l'enjeu en question (p. ex., une définition du harcèlement);
- une répartition des responsabilités;
- les procédures à suivre, le cas échéant;
- une démarche structurée des mesures à prendre;
- un mécanisme de suivi et de révision.

Le Programme du travail de Ressources humaines et Développement des compétences Canada a préparé des exemples de politique d'équité en matière d'emploi (**annexe 3C**), de politique contre le harcèlement (**annexe 3D**) et de politique sur les mesures d'adaptation (**annexe 3E**). Votre entreprise doit avoir au moins mis en place ces trois politiques afin de respecter les exigences relatives à l'équité en matière d'emploi. Elle peut toutefois préparer ses propres versions de ces politiques.

3. Créer et mettre en place des mesures spéciales

Si votre entreprise compte des niveaux de sous-représentation importants, elle devra prendre des mesures spéciales pour en accélérer l'élimination et pour cibler et encourager particulièrement le recrutement, l'avancement et le maintien en poste des membres des groupes désignés. Elle devra peut-être également prendre des mesures spéciales dans les cas où il faudrait beaucoup de temps pour éliminer un obstacle. Ces mesures visent explicitement à recruter, à promouvoir et à maintenir en fonction des membres des groupes désignés, pour venir à bout des conséquences actuelles de la sous-représentation.

L'article 2 de la *Loi sur l'équité en matière d'emploi* énonce que « l'équité en matière d'emploi requiert, outre un traitement identique des personnes, des mesures spéciales et des aménagements adaptés aux différences ». L'article 15 de la Charte canadienne des droits et libertés ainsi que toutes les lois fédérales, provinciales et territoriales en matière de droits de la personne autorisent l'adoption de mesures spéciales.

Des mesures spéciales sont des mesures **ciblées**, comme :

- des programmes d'extension ou de recrutement;
- de la publicité;

-
- des programmes d'étude et de formation;
 - la rotation d'emplois;
 - des programmes accélérés ou modifiés de perfectionnement de carrière;
 - des programmes de mentorat;
 - de la formation subventionnée dans des écoles de métier;
 - des programmes de placement coop.

Remarque : Ces mesures sont « spéciale », car elles visent explicitement un ou plusieurs groupes désignés. Habituellement, de telles mesures sont appliquées jusqu'à ce que l'écart de représentation soit éliminé.

D'autres mesures spéciales peuvent inclure les actions suivantes :

- établir des réseaux de soutien en milieu de travail pour les membres des groupes désignés;
- fournir des possibilités de perfectionnement professionnel aux membres des groupes désignés;
- réserver des places d'apprenti pour des membres des groupes désignés.

Votre entreprise est encouragée à faire preuve de créativité dans la mise au point de mesures spéciales pour favoriser la réalisation des objectifs fixés et la diminution des écarts. Il est essentiel de se doter de mesures spéciales qui ciblent les secteurs où les écarts sont constatés et qui ont clairement comme mandat de soutenir les objectifs fixés par votre entreprise.

4. Créer et mettre en place des mesures d'adaptation raisonnables

Les mesures d'adaptation raisonnables sont des nouvelles mesures prises ou des modifications apportées aux politiques en vigueur pour éliminer les obstacles à la pleine et entière participation de **tous** les employés de groupes désignés ou de tous les futurs employés. Les mesures d'adaptation ne sont pas réservées aux personnes handicapées; elles peuvent également répondre à des besoins en raison d'une situation familiale ou de pratiques religieuses. Il est important de noter que ces politiques n'ont pas pour objectif de causer un préjudice injustifié à votre entreprise.

*« **Préjudice injustifié** » sous-entend que l'employeur doit parfois s'attendre à subir un préjudice lorsqu'il met en place les mesures d'adaptation nécessaires. Pour déterminer si le préjudice est injustifié, l'employeur doit prendre en compte les coûts, la santé et la sécurité.*

Voici des exemples de mesures d'adaptation :

- modifier les installations (hall d'entrée, portes de sortie, locaux partagés, salles de toilettes, salles de réunion et de formation, etc.);
- modifier les tâches de travail;
- modifier les postes de travail;
- adapter l'horaire de travail pour faciliter la prise de rendez-vous;

-
- élaborer des programmes de retour au travail;
 - fournir des aides techniques;
 - élaborer une politique à l'égard de l'alcoolisme;
 - élaborer une politique à l'égard des pratiques religieuses;
 - accorder des congés pour fêtes religieuses;
 - fournir une salle de prières ou une salle de recueillement.

Une politique sur les mesures d'adaptation doit comprendre des procédures claires fournissant des directives aux cadres et aux superviseurs qui doivent mettre en place la mesure et aux employés qui font une demande d'adaptation. Cette politique devrait également traiter de tous les motifs de distinction illicite inclus dans la loi sur les droits de la personne en vigueur dans la province ou le territoire où votre entreprise exerce ses activités. Vous trouverez à l'**annexe 3E** un exemple de politique sur les mesures d'adaptation ainsi qu'un exemple de formulaire de demande.

Remarque : Des mesures d'adaptation ne devraient être prises que lorsqu'un obstacle est jugé valide; si tel n'est pas le cas, il faut supprimer l'obstacle, tel que mentionné préalablement dans l'Outil de diagnostic pour l'étude des politiques et pratiques.

Consigner les mesures spéciales, les politiques et les pratiques positives et les mesures d'adaptation raisonnable

Vous avez consigné vos objectifs numériques à court terme dans un tableau. Vous devez faire de même pour les mesures spéciales, les politiques et les pratiques positives et les mesures d'adaptation raisonnable à mettre en oeuvre.

Pour remplir le tableau proposé, vous devez d'abord indiquer les catégories professionnelles de l'équité en matière d'emploi pour lesquelles vous avez observé que la politique ou la pratique avait des effets défavorables; indiquer l'obstacle que vous avez relevé dans votre étude des systèmes d'emploi; inscrire les mesures que vous avez établies; indiquer le calendrier de mise en oeuvre pour atteindre l'objectif fixé; et désigner le gestionnaire responsable.

Pour terminer le Plan d'action pour l'équité en matière d'emploi : mesures spéciales, politiques et pratiques positives et mesures d'adaptation raisonnable, indiquer l'objectif à atteindre, les actions à prévoir; le nom de la personne responsable de l'action à prévoir et le délai d'exécution prévu.

Tâche D : Fixer des objectifs de représentation à long terme

Il est essentiel de fixer des objectifs de représentation à long terme pour veiller à ce qu'il n'y ait pas de nouveaux écarts de représentation et que les écarts comblés le demeurent. Le but de cet exercice est de permettre à votre entreprise de mettre de côté les besoins opérationnels immédiats et ainsi développer une vision globale. Les objectifs de représentation à long terme aideront votre entreprise à fixer des objectifs d'équité en matière d'emploi sur une période de plus de trois ans. Ces objectifs peuvent être d'ordre numérique, non numérique ou les deux, selon les besoins de votre entreprise.

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

- ✓ *fixé des objectifs numériques et non numériques à long terme pour combler les écarts dans votre effectif et augmenter les probabilités que ces écarts ne reviennent plus;*
- ✓ *établi un calendrier de mise en oeuvre pour la réalisation de chacun de ces objectifs;*
- ✓ *désigné une personne responsable de la réalisation de chacun des objectifs.*

Objectifs numériques à long terme

Les objectifs numériques à long terme portent sur les écarts qui prendront peut-être plus de trois ans à combler. Par exemple, vous pourriez fixer comme objectif numérique à long terme d'atteindre la pleine représentation de tous les groupes désignés dans **tous** les postes de direction d'ici cinq ans.

Objectifs non numériques à long terme

Les initiatives prévues dans un plan d'action à long terme supposent que des efforts substantiels seront requis pour éliminer certains obstacles dans le milieu de travail. Un objectif non numérique à long terme pourrait être, par exemple, de terminer des travaux d'aménagement pour améliorer l'accès aux locaux et ainsi accommoder les personnes handicapées, ou d'effectuer des travaux d'aménagement pour offrir les services d'une garderie sur place. Un autre objectif qualitatif pourrait être d'organiser des séances de formation ou d'information échelonnées dans le temps afin d'éliminer les obstacles culturels et comportementaux.

Consigner les objectifs à long terme

Le plan d'action à long terme de votre organisation peut être consigné à l'aide du Plan d'action pour l'équité en matière d'emploi : mesures visant à éliminer les obstacles; et le Plan d'équité en matière d'emploi : mesures spéciales, politiques et pratiques positives et mesures d'adaptation raisonnable aux annexes 3B et 3F..

Tâche E : Établir un mécanisme de suivi et de révision

Pour assurer l'efficacité et la viabilité du plan d'équité en matière d'emploi de votre entreprise, vous devez élaborer et mettre en œuvre un mécanisme de suivi et de révision. Le suivi repose sur la révision régulière du plan d'équité en matière d'emploi pour s'assurer que des progrès raisonnables ont été réalisés dans la mise en œuvre de l'équité en matière d'emploi. Votre entreprise doit mettre à jour ses objectifs numériques et apporter les changements nécessaires à la suite de la révision. Tout plan d'équité en matière d'emploi doit faire l'objet d'au moins une révision au cours de la période pour laquelle les objectifs numériques à court terme ont été fixés (c'est-à-dire tous les trois ans).

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

- ✓ *créé un mécanisme de suivi pour réviser régulièrement le plan d'équité en matière d'emploi de votre entreprise.*

En faisant un suivi régulier de son plan d'équité en matière d'emploi, votre entreprise pourra :

- revoir les responsabilités de chacun et des groupes afin d'assurer la mise en œuvre des divers volets du plan;
- démontrer qu'elle fait des efforts raisonnables pour mettre en œuvre le plan;
- s'assurer que des progrès raisonnables ont été réalisés quant à la mise en œuvre des activités et à la réalisation des objectifs fixés dans le plan;
- cerner les activités qui sont efficaces et celles qui ne le sont pas (certaines activités donneront des résultats immédiats, alors que d'autres n'en donneront pas) et apporter les correctifs nécessaires;
- trouver de nouvelles et de meilleures façons d'atteindre les résultats visés;
- fixer des objectifs numériques nouveaux ou plus ambitieux si les circonstances l'exigent (p. ex. des changements dans les catégories professionnelles, dans le nombre d'employés, dans la taille des unités de travail; ou des changements rendus nécessaires au chapitre des objectifs liés à l'équité en matière d'emploi en raison de la publication de nouvelles données de recensement);
- établir de nouvelles responsabilités ou élargir celles en place.

Un bon mécanisme de suivi permettra d'évaluer dans quelle mesure les principales activités de votre plan d'équité en matière d'emploi sont mises en œuvre et de vérifier à intervalles réguliers si des progrès ont été accomplis en ce qui touche l'atteinte des objectifs à court et à long terme. Il vous permettra également d'assurer le respect du calendrier de mise en œuvre des activités prévues dans le plan, et de déterminer si les échéanciers sont réalistes et réalisables. Les

renseignements ainsi obtenus serviront à établir si le plan est efficace et à fournir des directives sur les modifications à y apporter.

Les changements dans la représentation des groupes désignés sont, au fil du temps, un bon indice de l'efficacité des diverses mesures mises en œuvre pour améliorer la représentation. Si votre entreprise n'atteint pas ses objectifs numériques à court terme, elle doit réviser soigneusement son plan d'action pour savoir pourquoi les mesures prévues n'ont pas fonctionné, quelles mesures conviendraient mieux et pour y apporter les modifications nécessaires.

Création d'un mécanisme de suivi

Pour garantir l'efficacité de son mécanisme de suivi, votre entreprise doit être en mesure de donner un compte rendu sur les éléments suivants :

- qui sera responsable du suivi du plan d'équité en matière d'emploi;
- à quelle fréquence aura lieu le suivi;
- quel genre de consultations sera mené auprès des employés en ce qui a trait au suivi;
- à qui seront communiqués les résultats;
- comment ces résultats seront communiqués aux employés.

Si on ne prévoit pas être en mesure d'atteindre l'objectif fixé ou de mettre en œuvre la mesure prévue, il faut modifier le plan afin d'y inclure de nouvelles mesures ou de modifier les mesures déjà prises.

Pour rendre le suivi plus facile à faire, veuillez conserver toutes les statistiques et tous les documents portant sur l'équité en matière d'emploi pendant deux ans après la fin de la période visée par le plan d'équité en matière d'emploi.

Tâche F : Rédiger le plan officiel d'équité en matière d'emploi de votre entreprise

Le plan d'équité en matière d'emploi doit faire un résumé complet des efforts menés pour réaliser l'équité en matière d'emploi jusqu'à ce que soit achevée l'élaboration du plan en question. Il doit aussi résumer les mesures concrètes qui seront prises pour le mettre en œuvre et décrire le mécanisme de suivi et de révision périodique utilisé pour assurer des progrès continus.

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

- ✓ *officialisé votre plan d'équité en matière d'emploi de votre entreprise en mettant par écrit le plan d'action et le mécanisme de suivi et de révision qui seront mis en œuvre*

Le plan d'équité en matière d'emploi doit comprendre :

- 1) une introduction;
- 2) une description du plan d'action de votre entreprise;
- 3) une description du mécanisme de suivi et de révision.

Vous trouverez ci-après des instructions détaillées pour préparer chacun de ces éléments.

Vous trouverez un exemple de plan d'équité en matière d'emploi à l'**annexe 3G**.

1. Introduction

L'introduction du plan d'équité en matière d'emploi de votre entreprise vise à donner un aperçu du profil de l'effectif de votre entreprise, des mesures prises pour communiquer avec divers intervenants durant l'élaboration de votre plan d'équité en matière d'emploi et des mécanismes de reddition de compte.

Profil de l'effectif

Faites le profil de votre effectif. Le profil doit comprendre les renseignements suivants :

- le nombre d'employés visés par le plan de votre entreprise et leur statut (c.-à-d. le nombre d'employés à plein temps, à temps partiel et temporaires);
- une description des changements prévus dans la composition de votre effectif (p. ex. une augmentation ou réduction importante de l'effectif).

Communication

Décrivez en détail les consultations et les échanges qui ont eu lieu durant l'élaboration du plan d'équité en matière d'emploi.

Votre entreprise a probablement consulté à maintes reprises les employés, la direction, les représentants des employés, les agents négociateurs et d'autres personnes. Décrivez les mesures qu'elle a prises pour annoncer :

- son intention de mettre en œuvre l'équité en matière d'emploi;
- le nom du cadre supérieur responsable de la mise en œuvre de l'équité en matière d'emploi;
- la réalisation de l'enquête sur l'effectif;
- le début de l'analyse de l'effectif et de l'étude des systèmes d'emploi;
- les résultats de l'analyse de l'effectif et de l'étude des systèmes d'emploi.

Votre entreprise aura communiqué de diverses manières avec les personnes intéressées tout au long de la mise en œuvre. Il est important de consigner toutes les communications qui ont été réalisées, et ce, pour pouvoir démontrer les efforts qu'elle a déployés.

Reddition de compte

Décrivez de quelle façon vous avez assuré la reddition de compte durant l'élaboration du plan d'équité en matière d'emploi. Dans cette section, indiquez le nom des personnes responsables des diverses tâches entreprises à cette étape.

Indiquez :

- qui a élaboré le plan d'équité en matière d'emploi;
- qui a approuvé le plan;
- qui est responsable de la mise en œuvre du plan et de l'atteinte des objectifs.

Indiquez aussi :

- la date d'achèvement du plan d'équité en matière d'emploi;
- la date d'approbation du plan.

2. Description du plan d'action

Dans cette section, vous devez décrire les éléments suivants :

- les mesures que votre entreprise prendra à court terme pour éliminer les obstacles à l'emploi décelés au cours de l'étude des systèmes d'emploi;

-
- les politiques et pratiques positives mises en œuvre à court terme pour favoriser l'embauche, l'avancement et le maintien en poste des membres des groupes désignés, ainsi que les mesures prises pour répondre à leurs besoins en matière d'adaptation;
 - les objectifs numériques fixés à court terme pour le recrutement et l'avancement des membres des groupes désignés, et les mesures qui seront prises pour atteindre ces objectifs;
 - le calendrier de mise en œuvre des politiques et pratiques positives et des mesures mentionnées précédemment.

Décrivez de quelles façons les objectifs numériques et non numériques à court et à long terme fixés par votre entreprise aideront à corriger les problèmes de sous-représentation constatés lors de votre analyse de l'effectif et à éliminer les obstacles relevés lors de votre étude des systèmes d'emploi.

En fournissant un aperçu des résultats obtenus, votre entreprise démontrera d'autant plus qu'elle engage des efforts pour consigner convenablement par écrit le processus d'équité en matière d'emploi et clarifiera encore mieux les objectifs et mesures prévus.

- **Régler le problème de la sous-représentation en éliminant les obstacles et en atteignant les objectifs numériques à court terme**

Joignez les tableaux remplis des annexes 3A, 3B et 3F (l'Outil des objectifs de base, le Plan d'action pour l'équité en matière d'emploi : mesures visant à éliminer les obstacles et le Plan d'action pour l'équité en matière d'emploi : mesures spéciales, politiques et pratiques positives et mesures d'adaptation).

- **Éliminer les obstacles et accroître la représentation grâce à un plan d'action à long terme**

Joignez les tableaux remplis à l'Annexe 3B (Plan d'action pour l'équité en matière d'emploi : mesures visant à éliminer les obstacles) et à l'Annexe 3F (Plan d'action pour l'équité en matière d'emploi : mesures spéciales, politiques et pratiques positives et mesures d'adaptation).

3. Description des mesures de suivi et de révision

Dans cette section du plan d'équité en matière d'emploi, vous devez fournir une description détaillée des mesures qui seront mises en place pour en faire le suivi et la révision. Indiquez notamment le nom et les coordonnées des personnes responsables du suivi du plan d'équité en matière d'emploi, la fréquence des révisions, les types de consultations qui seront réalisées auprès des employés dans le cadre du suivi, le nom des personnes à qui les résultats du suivi seront signalés et la façon dont ces résultats seront communiqués aux employés.

Comme nous vous invitons à le faire précédemment, n'hésitez pas à consulter l'exemple de plan d'équité en matière d'emploi, qui se trouve à l'**annexe 3G**.

Prochaine étape

Maintenant que vous avez rédigé le plan d'équité en matière d'emploi, vous pouvez passer à la quatrième et dernière étape du processus. Vous y apprendrez comment demeurer en conformité en réussissant la mise en place de votre plan d'équité en matière d'emploi, comment le modifier au besoin et comment maintenir votre programme d'équité en matière d'emploi.



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 3 –
Élaboration du plan d'équité
en matière d'emploi**

Table des matières

Annexe 3A : Objectifs de base – Tableau et instructions	1
Tableau des objectifs de base.....	1
Étape 1	2
Étape 2	3
Étape 3	3
Annexe 3B : Plan d’action pour l’équité en matière d’emploi : Mesures visant à éliminer les obstacles	5
Annexe 3C : Exemple de politique d’équité en matière d’emploi	7
1.0 Énoncé de politique	7
2.0 Définition	7
3.0 Responsabilités	8
4.0 Procédures.....	8
4.1 Exigences du Programme de contrats fédéraux.....	8
4.2 Structure.....	9
5.0 Suivi et révision	10
6.0 Confidentialité	10
Annexe 3D : Exemple de politique contre le harcèlement en milieu de travail	11
1.0 Énoncé de politique	11
2.0 Définition	12
2.1 Comportement importun qui abaisse, humilie ou gêne	12
2.2 Comportement sexuel importun	12
2.3 Abus de pouvoir.....	12
2.4 Exemples de harcèlement	13
2.5 Comportements qui ne sont pas considérés comme des formes de harcèlement	13
3.0 Responsabilités	14
3.1 Droits et responsabilités de l’employé.....	14
3.2 Responsabilités de [votre entreprise] et de la direction	14
4.0 Procédures.....	15
4.1 Si vous êtes victime de harcèlement.....	15
4.2 Si vous êtes accusé de harcèlement	17
4.3 Autres employés	18
4.4 Enquête et mesures ultérieures	18
4.5 Plaintes non corroborées.....	20
4.6 Plaintes déposées de mauvaise foi.....	20
4.7 Représailles.....	20
4.8 Autres possibilités.....	20
5.0 Appel.....	21
6.0 Surveillance et examen	21
7.0 Confidentialité	21

Annexe 3E : Exemple de politique sur les mesures d’adaptation.....	23
1.0 Énoncé de politique	23
2.0 Définition	23
2.1 Exemples de mesures d’adaptation.....	24
3.0 Responsabilités	24
4.0 Procédures.....	25
4.1 Présenter une demande	25
4.2 Traitement des demandes	25
4.3 Autres parties.....	26
5.0 Préjudice injustifié.....	27
6.0 Appel.....	27
7.0 Suivi et examen.....	27
8.0 Confidentialité	27
Annexe 3E : Exemple de formulaire de demande de mesures d’adaptation.....	29
<i>Veuillez joindre toute pièce justificative (le cas échéant).</i>	30
Rapport sur le résultat de la demande de mesures d’adaptation.....	31
Annexe 3F : Plan d’action pour l’équité en matière d’emploi : Mesures spéciales, politiques et pratiques positives et mesures d’adaptation raisonnable	33
Annexe 3G : Exemple de plan d’équité en matière d’emploi.....	35
Introduction.....	35
Description du plan d’action de l’entreprise.....	35
Description des mécanismes de suivi et de révision du plan.....	36

Annexe 3A : Objectifs de base – Tableau et instructions

Vous trouverez, dans le fichier Excel intitulé « Objectifs de base.xls », un tableau qui vous aidera à fixer vos objectifs de base.

Selon l'article 10 de la *Loi sur l'équité en matière d'emploi*, les employeurs doivent établir des objectifs numériques à court terme (de un à trois ans) en matière de recrutement pour chacun des groupes désignés dans chaque catégorie professionnelle de l'équité en matière d'emploi (CPEME) pour lesquels une sous-représentation a été constatée dans le cadre de l'analyse de l'effectif.

Le tableau « Objectifs de base » a été créé pour vous aider à établir ces objectifs. Grâce à cet outil, vous pourrez calculer le nombre total d'embauches prévues pour les trois années à venir, en tenant compte de la croissance et du roulement du personnel. Cet outil vous permet aussi de calculer la représentation prévue du groupe désigné dans trois ans si les objectifs de recrutement sont atteints.

Les triangles rouges situés dans le coin supérieur droit de chacune des cellules du tableau contiennent des instructions qui vous aideront à le remplir. Pour voir ces instructions, il vous suffit de laisser votre pointeur sur une cellule où se trouve un triangle.

Tableau des objectifs de base

Utilisez ce tableau si votre entreprise n'a pas de données historiques sur la mobilité. Le fichier contient un chiffrier Excel pour chacun des groupes désignés.

Ce tableau est conçu de manière à établir des objectifs pour un groupe désigné à la fois. Notez que la *Loi sur l'équité en matière d'emploi* ne vous oblige pas à établir des objectifs numériques pour les CPEME où aucune sous-représentation n'a été constatée lors de l'analyse de l'effectif. Toutefois, l'outil tient compte à la fois de la croissance et des cessations de fonctions globales qui devraient avoir lieu au cours des trois prochaines années. Vous devez, à titre d'employeur, en tenir compte dans vos objectifs de recrutement de manière à maintenir la représentation des groupes désignés dans toutes les CPEME.

Entrez les renseignements dans les champs **bleus** et **jaunes** seulement. Pour les champs bleus, utilisez les données provenant de l'analyse de l'effectif; pour les champs jaunes, utilisez les données provenant d'autres sources que l'analyse de l'effectif.

Avant de commencer à remplir les chiffriers, assurez-vous d'avoir en main **les résultats les plus récents de l'analyse de l'effectif**.

Voici comment entrer les renseignements :

Étape 1

- 1) Effacez toutes les lignes qui correspondent à des CPEME dans lesquelles votre entreprise ne compte aucun employé.

Remarque : Pour supprimer ces lignes, vous devrez enlever la protection de la feuille (Outils/Protection/Ôter la protection de la feuille).

- 2) Dans la cellule B9 (colonne B, ligne 9), entrez la date des données internes utilisées pour réaliser l'analyse de l'effectif (AE). Par exemple, si l'analyse a été réalisée selon des données en date du 31 décembre 2003, entrez 2003/12/31.
- 3) Dans la cellule M9 (colonne M, ligne 9), entrez la période de trois ans pour laquelle les objectifs seront fixés. Par exemple, si l'analyse de l'effectif a été réalisée selon des données internes sur l'effectif en date du 31 décembre 2003, entrez alors 2004-2006.
- 4) Dans la colonne B, entrez pour chaque CPEME le nombre total d'employés sur lesquels l'analyse de l'effectif a porté.
- 5) Dans la colonne C, entrez le pourcentage de croissance annuel estimé (p. ex. entrez 5 si l'employeur prévoit une croissance de 5 % par année).
- 6) Dans la colonne E, entrez le taux de cessation de fonctions annuel estimé (p. ex. inscrivez 3 si vous prévoyez que ce taux sera de 3 % par année).

Remarque : Si les cessations de fonctions sont consignées sous forme de nombres, vous devrez compter le nombre de cessations de fonctions des trois dernières années dans chacune des CPEME et diviser ce nombre par le nombre d'employés inscrit dans la colonne B pour cette même catégorie. Divisez ensuite ce pourcentage par 3 et entrez le quotient dans la colonne E.

- 7) Dans la colonne H, entrez la représentation (le nombre) du groupe désigné dans les CPEME, selon votre analyse de l'effectif.
- 8) Dans la colonne I, entrez l'écart entre la représentation et la disponibilité du groupe désigné dans les CPEME, selon votre analyse de l'effectif. Assurez-vous d'entrer les écarts réels en nombres négatifs.
- 9) Dans la colonne O, entrez le pourcentage de disponibilité du groupe désigné dans les CPEME, selon votre analyse de l'effectif.
- 10) Dans la colonne N, entrez le pourcentage des objectifs de recrutement. En général, les objectifs doivent être fixés à des niveaux au moins équivalents aux estimations des taux de

disponibilité (colonne O) établies dans l'analyse de l'effectif. Selon certains facteurs, certaines entreprises devront fixer des objectifs supérieurs à la disponibilité (paragraphe 10(2) de la *Loi sur l'équité en matière d'emploi*).

Remarques : La colonne D calcule automatiquement le nombre de postes créés en fonction de la croissance au cours des trois prochaines années ($B \times C \times 3$).

La colonne F calcule automatiquement le nombre de postes créés en raison du roulement du personnel au cours des trois prochaines années ($B \times E \times 3$).

La colonne G calcule automatiquement le nombre de recrutements prévus pour les trois prochaines années en raison de la croissance et du roulement du personnel ($D + F$).

La colonne J établit automatiquement les taux de cessation de fonctions du groupe désigné, de manière à ce qu'ils correspondent à la colonne E.

La colonne K calcule automatiquement le nombre estimé de membres du groupe désigné qui quitteront leur poste au cours des trois prochaines années ($H \times J \times 3$).

La colonne L calcule automatiquement le nombre estimé de recrutements qui sera requis, dans le groupe désigné, pour combler l'écart : c'est la somme de la partie des recrutements qui est attribuable à la croissance que le groupe désigné devrait connaître, de l'écart et du nombre de membres du groupe désigné qui devront être remplacés au cours des trois prochaines années en raison du roulement du personnel ($D \times O$) - I + K.

La colonne M calcule automatiquement le nombre d'employés du groupe désigné qui seront embauchés d'après le nombre de recrutements prévu pendant la période de trois ans ($G \times N$).

La colonne P calcule automatiquement le pourcentage actuel de représentation du groupe désigné dans la CPEME ($H \div B$).

La colonne Q calcule automatiquement le pourcentage de représentation prévu du groupe désigné dans trois ans, si l'objectif de recrutement est atteint [$(H - K + M) \div (B + D)$].

Étape 2

Vous avez rempli le chiffrier d'un des groupes désignés. Vous pouvez le sauvegarder en sélectionnant **Fichier**, puis **Sauvegarder sous** et en sélectionnant le lecteur ou le répertoire désiré pour enregistrer l'outil.

Étape 3

Répétez les étapes 1 et 2 pour chacun des groupes désignés en vous servant du chiffrier approprié.

**Objectifs de base de
[Nom de l'organisation]**

A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q
Formules pour les colonnes	Entrée des données Tableau de l'AE	Entrée des données	B x C x 3	Entrée des données	B x E x 3	D + F	Entrée des données Tableau de l'AE	Entrée des données Tableau de l'AE	Équivalent à E	H x J x 3	(D x O) - 1 + K	G x N	Entrée des données	Entrée des données Tableau de l'AE	H = B	(H - K + M) - (B + D)

Objectifs de recrutement exprimés sous forme de pourcentage

Catégorie professionnelle de l'équité en matière d'emploi (CPÉME)	Effectif total AAAA/MM/JJ #	Croissance		Cessations		Embauches prévues sur 3 ans #	Représentation #	Écart #	Cessations		Embauches nécessaires #	Objectif sur 3 ans AAAA-AAAA #	Disponibilité %	Représ. %	Représ. prévue dans 3 ans %
		annuel- lement %	total sur 3 ans #	annuel- lement %	total sur 3 ans #				annuel- lement %	total sur 3 ans #					
Cadres supérieurs			0		0	0			0,0%	0	0	0			
Cadres intermédiaires et autres administrateurs			0		0	0			0,0%	0	0	0			
Professionnels			0		0	0			0,0%	0	0	0			
Personnel semi-professionnel et technique			0		0	0			0,0%	0	0	0			
Surveillants			0		0	0			0,0%	0	0	0			
Contremaîtres			0		0	0			0,0%	0	0	0			
Personnel administratif et de bureau principal			0		0	0			0,0%	0	0	0			
Personnel spécialisé de la vente et des services			0		0	0			0,0%	0	0	0			
Travailleurs qualifiés et artisans			0		0	0			0,0%	0	0	0			
Personnel de bureau			0		0	0			0,0%	0	0	0			
Personnel intermédiaire de la vente et des services			0		0	0			0,0%	0	0	0			
Travailleurs manuels spécialisés			0		0	0			0,0%	0	0	0			
Autre personnel de la vente			0		0	0			0,0%	0	0	0			
Autres travailleurs manuels			0		0	0			0,0%	0	0	0			

**Objectifs de base de
[Nom de l'organisation]**

A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q
Formules pour les colonnes	Entrée des données Tableau de l'AE	Entrée des données	B x C x 3	Entrée des données	B x E x 3	D + F	Entrée des données Tableau de l'AE	Entrée des données Tableau de l'AE	Équivalent à E	H x J x 3	(D x O) - 1 + K	G x N	Entrée des données	Entrée des données Tableau de l'AE	H = B	(H - K + M) - (B + D)

Objectifs de recrutement exprimés sous forme de pourcentage

Catégorie professionnelle de l'équité en matière d'emploi (CPÉME)	Effectif total AAAA/MM/JJ #	Croissance		Cessations		Embauches prévues sur 3 ans #	Représentation #	Écart #	Cessations		Embauches nécessaires #	Objectif sur 3 ans AAAA-AAAA #	Disponibilité %	Représ. %	Représ. prévue dans 3 ans %
		annuel- lement %	total sur 3 ans #	annuel- lement %	total sur 3 ans #				annuel- lement %	total sur 3 ans #					
Cadres supérieurs			0		0	0			0,0%	0	0	0			
Cadres intermédiaires et autres administrateurs			0		0	0			0,0%	0	0	0			
Professionnels			0		0	0			0,0%	0	0	0			
Personnel semi-professionnel et technique			0		0	0			0,0%	0	0	0			
Surveillants			0		0	0			0,0%	0	0	0			
Contremaîtres			0		0	0			0,0%	0	0	0			
Personnel administratif et de bureau principal			0		0	0			0,0%	0	0	0			
Personnel spécialisé de la vente et des services			0		0	0			0,0%	0	0	0			
Travailleurs qualifiés et artisans			0		0	0			0,0%	0	0	0			
Personnel de bureau			0		0	0			0,0%	0	0	0			
Personnel intermédiaire de la vente et des services			0		0	0			0,0%	0	0	0			
Travailleurs manuels spécialisés			0		0	0			0,0%	0	0	0			
Autre personnel de la vente			0		0	0			0,0%	0	0	0			
Autres travailleurs manuels			0		0	0			0,0%	0	0	0			

**Objectifs de base de
[Nom de l'organisation]**

A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q
Formules pour les colonnes	Entrée des données Tableau de l'AE	Entrée des données	B x C x 3	Entrée des données	B x E x 3	D + F	Entrée des données Tableau de l'AE	Entrée des données Tableau de l'AE	Équivalent à E	H x J x 3	(D x O) - 1 + K	G x N	Entrée des données	Entrée des données Tableau de l'AE	H = B	(H - K + M) - (B + D)

Objectifs de recrutement exprimés sous forme de pourcentage

Catégories professionnelles de l'équité en matière d'emploi (CPÉME)	Effectif total AAAA/MM/JJ #	Croissance		Cessations		Embauches prévues sur 3 ans #	Représentation #	Écart #	Cessations		Embauches nécessaires #	Objectif sur 3 ans AAAA-AAAA #	Disponibilité %	Représ. %	Représ. prévue dans 3 ans %
		annuel- lement %	total sur 3 ans #	annuel- lement %	total sur 3 ans #				annuel- lement %	total sur 3 ans #					
Cadres supérieurs			0		0	0			0,0%	0	0	0			
Cadres intermédiaires et autres administrateurs			0		0	0			0,0%	0	0	0			
Professionnels			0		0	0			0,0%	0	0	0			
Personnel semi-professionnel et technique			0		0	0			0,0%	0	0	0			
Surveillants			0		0	0			0,0%	0	0	0			
Contremaîtres			0		0	0			0,0%	0	0	0			
Personnel administratif et de bureau principal			0		0	0			0,0%	0	0	0			
Personnel spécialisé de la vente et des services			0		0	0			0,0%	0	0	0			
Travailleurs qualifiés et artisans			0		0	0			0,0%	0	0	0			
Personnel de bureau			0		0	0			0,0%	0	0	0			
Personnel intermédiaire de la vente et des services			0		0	0			0,0%	0	0	0			
Travailleurs manuels spécialisés			0		0	0			0,0%	0	0	0			
Autre personnel de la vente			0		0	0			0,0%	0	0	0			
Autres travailleurs manuels			0		0	0			0,0%	0	0	0			

**Objectifs de base de
[Nom de l'organisation]**

A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q
Formules pour les colonnes	Entrée des données Tableau de l'AE	Entrée des données	B x C x 3	Entrée des données	B x E x 3	D + F	Entrée des données Tableau de l'AE	Entrée des données Tableau de l'AE	Équivalent à E	H x J x 3	(D x O) - 1 + K	G x N	Entrée des données	Entrée des données Tableau de l'AE	H = B	(H - K + M) - (B + D)

Objectifs de recrutement exprimés sous forme de pourcentage

Catégories professionnelles de l'équité en matière d'emploi (CPÉME)	Effectif total AAAA/MM/JJ #	Croissance		Cessations		Embauches prévues sur 3 ans #	Représentation #	Écart #	Cessations		Embauches nécessaires #	Objectif sur 3 ans AAAA-AAAA #	Disponibilité %	Représ. %	Représ. prévue dans 3 ans %
		annuel- lement %	total sur 3 ans #	annuel- lement %	total sur 3 ans #				annuel- lement %	total sur 3 ans #					
Cadres supérieurs			0		0	0			0,0%	0	0	0			
Cadres intermédiaires et autres administrateurs			0		0	0			0,0%	0	0	0			
Professionnels			0		0	0			0,0%	0	0	0			
Personnel semi-professionnel et technique			0		0	0			0,0%	0	0	0			
Surveillants			0		0	0			0,0%	0	0	0			
Contremaîtres			0		0	0			0,0%	0	0	0			
Personnel administratif et de bureau principal			0		0	0			0,0%	0	0	0			
Personnel spécialisé de la vente et des services			0		0	0			0,0%	0	0	0			
Travailleurs qualifiés et artisans			0		0	0			0,0%	0	0	0			
Personnel de bureau			0		0	0			0,0%	0	0	0			
Personnel intermédiaire de la vente et des services			0		0	0			0,0%	0	0	0			
Travailleurs manuels spécialisés			0		0	0			0,0%	0	0	0			
Autre personnel de la vente			0		0	0			0,0%	0	0	0			
Autres travailleurs manuels			0		0	0			0,0%	0	0	0			

Annexe 3B : Plan d'action pour l'équité en matière d'emploi : Mesures visant à éliminer les obstacles

Étude des systèmes d'emploi				Plan d'équité en matière d'emploi		
N° de CPEME	Obstacle relevé	Obstacle décelé	Recommandation <i>le cas échéant</i>	Mesures pour éliminer l'obstacle	Délai d'exécution	Personne responsable
Recrutement, sélection et embauche						
Formation et perfectionnement professionnel						
Promotions						
Maintien en poste et cessation						
Adaptation raisonnable						

Annexe 3C : Exemple de politique d'équité en matière d'emploi

Voici un exemple de l'apparence que pourrait avoir la politique d'équité en matière d'emploi ultime de votre entreprise. Même si les éléments de base de cette politique doivent rester les mêmes (à savoir : l'énoncé de la politique; la définition de l'équité en matière d'emploi; l'attribution de responsabilités; les procédures; la structure; l'entente de confidentialité; et le mécanisme de suivi), le contenu peut varier d'une entreprise à l'autre.

Nous vous encourageons à vous montrer le plus créatif possible dans la rédaction de cette politique et à l'adapter aux besoins de votre milieu de travail.

1.0 Énoncé de politique

[Votre entreprise] a pris l'engagement de veiller à ce que personne ne se voit refuser des possibilités d'emploi pour des motifs étrangers à sa compétence, ainsi qu'à obtenir et maintenir un effectif qui est représentatif des femmes, des Autochtones, des personnes handicapées et des membres des minorités visibles.

[Votre entreprise] s'engage à répertorier et à éliminer toutes les politiques et pratiques discriminatoires constatées dans le recrutement, la sélection et l'embauche, la promotion, la formation, le maintien en poste et la cessation de fonctions des employés à tous les niveaux et dans toutes les catégories d'emploi.

2.0 Définition

L'équité en matière d'emploi est un processus de planification continue qui vise à éliminer les obstacles du milieu de travail susceptibles d'empêcher la pleine participation de tous les employés actuels et potentiels. Ce processus est axé sur la situation d'emploi des quatre groupes désignés qui sont indiqués dans une loi fédérale, la *Loi sur l'équité en matière d'emploi* : les femmes, les Autochtones, les personnes handicapées et les minorités visibles (ci-après les **groupes désignés**).

Les objectifs de l'équité en matière d'emploi sont les suivants :

- obtenir une représentation entièrement conforme à la disponibilité;
- répertorier et éliminer les obstacles dans les politiques et les pratiques d'emploi de l'organisation;
- corriger les effets de la discrimination antérieure;
- favoriser un climat propice à l'équité;
- accroître la présence et la répartition des groupes désignés dans toutes les catégories professionnelles et à tous les niveaux.

3.0 Responsabilités

[Votre entreprise] a les responsabilités suivantes :

- offrir un milieu de travail favorable qui :
 - encouragera les employés à s'auto-identifier comme membres de groupes désignés;
 - attirera des membres des groupes désignés et les maintiendra en poste.
- mettre en œuvre un programme d'équité en matière d'emploi conformément aux exigences du Programme de contrats fédéraux du Programme du travail;
- consulter les représentants des employés et collaborer avec eux (y compris les agents négociateurs, les membres des groupes désignés et les autres personnes pour lesquelles l'article 15 de la Loi sur l'équité en matière d'emploi prévoit consultation et collaboration);
- communiquer avec les employés :
 - en distribuant à tous les employés des renseignements à intervalles réguliers à propos des initiatives d'équité en matière d'emploi et des progrès réalisés;
 - en employant tous les médias internes disponibles et en veillant à ce que ces médias soient accessibles à tous les employés (y compris les personnes handicapées).
- collaborer avec le Programme du travail aux fins des vérifications de conformité;
- tenir à jour tous les dossiers conformément à la Loi sur l'équité en matière d'emploi, au Règlement sur l'équité en matière d'emploi et aux exigences du Programme de contrats fédéraux.

4.0 Procédures

4.1 Exigences du Programme de contrats fédéraux

[Votre entreprise] mettra en œuvre un programme d'équité en matière d'emploi conformément aux exigences du Programme de contrats fédéraux du Programme du travail.

[Votre entreprise] devra notamment :

- Communiquer à tous les employés son engagement vis-à-vis de la réalisation de l'équité en matière d'emploi, les mesures qui seront ou ont déjà été adoptées et les progrès réalisés à ce jour en vue de la mise en œuvre de l'équité en matière d'emploi.
- Élaborer un mécanisme permettant de consulter les représentants des employés et de collaborer avec eux de manière continue;
- Désigner un cadre supérieur de l'entreprise qui sera responsable de la mise en œuvre de l'équité en matière d'emploi et qui offrira son assistance; cette personne relèvera directement du président ou chef de la direction et sera le cadre supérieur responsable désigné de l'équité en matière d'emploi.

-
- Recueillir et tenir à jour des données sur l'effectif, en réalisant une enquête sur l'effectif dans laquelle les employés sont invités à indiquer s'ils sont membres d'un ou de plusieurs des groupes désignés.
 - Analyser, par le truchement d'une analyse de l'effectif, la représentation des groupes désignés au sein de l'entreprise par rapport à leur représentation dans le bassin de travailleurs qualifiés parmi lequel il peut raisonnablement être attendu que [votre entreprise] recrute des employés;
 - Entreprendre une étude des systèmes d'emploi pour veiller à ce que les politiques et pratiques ne constituent pas un obstacle à une pleine participation des membres des groupes désignés – cette étude donnera lieu à des recommandations visant à éliminer les obstacles;
 - Élaborer et mettre en œuvre un plan d'équité en matière d'emploi destiné à remédier aux inégalités cernées dans l'analyse de l'effectif et dans l'étude des systèmes d'emploi. Ce plan expliquera les mesures qui permettront d'éliminer les obstacles (objectifs numériques et non numériques), le calendrier de mise en œuvre et les noms des personnes responsables de leur mise en place.
 - Adopter des mesures spéciales et des mesures d'adaptation raisonnables afin de contribuer à garantir la réalisation des objectifs d'équité en matière d'emploi de [votre entreprise].
 - Adopter un mécanisme de suivi pour assurer la surveillance des progrès réalisés et des résultats atteints dans le cadre de la mise en œuvre de l'équité en matière d'emploi, ainsi que pour réviser le plan d'équité en matière d'emploi et le modifier au besoin.

4.2 Structure

4.2.1 Cadre supérieur responsable de l'équité en matière d'emploi

[Votre entreprise] nommera un cadre supérieur qui sera responsable de la réalisation de l'équité en matière d'emploi. Cette personne sera chargée de la mise en œuvre et de la mise à jour de notre politique d'équité en matière d'emploi. Le cadre supérieur responsable de l'équité en matière d'emploi relèvera directement du président ou chef de la direction.

4.2.2 Comité de l'équité en matière d'emploi

[Votre entreprise] mettra sur pied un comité de l'équité en matière d'emploi qui agira par l'intermédiaire du cadre supérieur responsable de l'équité en matière d'emploi et qui collaborera avec ce dernier à la mise en œuvre et au suivi de la politique d'équité en matière d'emploi.

Le comité de l'équité en matière d'emploi sera chargé :

- d'informer les employés à propos de la mise en œuvre de toutes les activités liées à l'équité en matière d'emploi et de promouvoir cette mise en œuvre auprès des employés;
- d'aider à l'élaboration du questionnaire d'auto-identification et à la promotion de l'enquête sur l'effectif;
- d'examiner les politiques et pratiques d'emploi pour veiller à ce qu'elles ne constituent pas un obstacle à une pleine participation des membres des groupes désignés;
- d'aider à l'élaboration du plan d'équité en matière d'emploi.

Le comité sera coprésidé, d'une part, par le cadre supérieur responsable de l'équité en matière d'emploi ou par un responsable délégué et, d'autre part, par un représentant des employés.

Le comité de l'équité en matière d'emploi sera constitué de membres volontaires. Les employés de l'ensemble de l'entreprise seront incités à y participer. Idéalement, le comité comptera parmi ses membres le ou les agents négociateurs ou un représentant autorisé (si l'entreprise compte des employés syndiqués), ainsi que des employés des différents groupes désignés, des différentes catégories professionnelles et des différents secteurs et emplacements géographiques de l'entreprise.

5.0 Suivi et révision

Toute personne préoccupée par la mise en œuvre de la présente politique peut faire part de ses inquiétudes par écrit au comité de l'équité en matière d'emploi.

6.0 Confidentialité

La confidentialité des renseignements fournis à toute étape du processus d'équité en matière d'emploi sera rigoureusement préservée, sauf si l'employé consent au contraire.

Annexe 3D :

Exemple de politique contre le harcèlement en milieu de travail

Le harcèlement en milieu de travail est un problème qui fait l'objet d'une attention considérable depuis peu. Le harcèlement lié au sexe, à la race ou aux caractéristiques personnelles et l'abus de pouvoir sont non seulement des pratiques illégales, mais aussi des comportements qui ont un effet négatif sur les employés et qui occasionnent à l'employeur des coûts sur le plan des profits et de la productivité. Il importe que tous les employeurs, notamment ceux qui, comme vous, ont pris l'engagement d'instaurer un milieu de travail équitable et libre d'obstacles, disposent d'une politique officielle qui interdit ce type de comportement.

Vous trouverez ci-dessous un exemple de politique de lutte contre le harcèlement en milieu de travail. Vous pouvez l'utiliser pour faciliter la rédaction de votre propre politique. Comme pour votre politique d'équité en matière d'emploi, vous devrez y inclure certains éléments de base (à savoir : un énoncé de politique; une définition du harcèlement; l'attribution de responsabilités; des procédures; une structure; une entente de confidentialité; et un mécanisme de suivi). En plus de ces éléments de base, votre politique devra comporter des éléments très détaillés, par exemple, l'ensemble des politiques et des procédures qui devront être appliquées lorsqu'un employé est victime ou accusé de harcèlement.

Comme pour les autres politiques, nous vous encourageons à vous montrer le plus créatif possible et à vous doter d'une politique contre le harcèlement en milieu de travail adaptée aux besoins de votre milieu de travail.

1.0 Énoncé de politique

Le harcèlement donne lieu à un climat intimidant, hostile ou offensant qui sape la possibilité d'une pleine participation des employés en raison de ses répercussions négatives sur les conditions d'emploi.

[Votre entreprise] n'accepte et ne tolère aucune forme de harcèlement. Nous avons pris l'engagement de fournir un milieu de travail sûr et respectueux pour tous les membres du personnel et tous les clients. Toute plainte de harcèlement sera prise au sérieux, qu'elle ait été déposée officiellement ou non. Nous nous engageons à réagir à toutes les plaintes en veillant à ce qu'elles soient réglées rapidement, confidentiellement et équitablement.

2.0 Définition

Le harcèlement signifie toute parole ou tout comportement qui a pour effet, du point de vue d'une personne raisonnable et en faisant référence au sexe, à l'orientation sexuelle, à l'identité ou à l'expression du sexe social, à la race, à la religion, à l'origine nationale, à l'âge ou à une déficience physique ou mentale, de perturber le rendement professionnel d'une personne ou qui donne lieu à un climat de travail intimidant, hostile ou offensant.

2.1 Comportement importun qui abaisse, humilie ou gêne

Le harcèlement consiste en tout comportement qui abaisse, humilie ou gêne une personne et dont toute personne raisonnable aurait su qu'il serait jugé importun. Cela inclut des actions (p. ex. le fait de toucher ou de pousser), des propos (p. ex. plaisanteries ou insultes) et l'utilisation de représentations visuelles (p. ex. affiches ou caricatures). Il peut s'agir d'un incident isolé ou répété.

2.2 Comportement sexuel importun

Le harcèlement sexuel peut inclure tout comportement offensant ou humiliant lié au sexe d'une personne, ainsi que tout comportement de nature sexuelle qui donne lieu à un climat de travail gênant, importun, hostile ou offensant ou qui peut, pour des motifs raisonnables, être interprété comme subordonnant l'emploi d'une personne ou ses chances d'emploi à des conditions à caractère sexuel. Il peut s'agir notamment des éléments suivants : questions et discussions sur la vie sexuelle d'une personne; le fait de toucher une personne d'une façon sexuelle; observations sur l'attrait ou le manque d'attrait sexuel d'une personne; demandes insistantes de rendez-vous même après un refus; le fait de montrer des caricatures ou des affiches de nature sexuelle; rédaction de lettres ou de notes à connotation sexuelle.

2.3 Abus de pouvoir

Il y a abus de pouvoir lorsqu'une personne se sert de son pouvoir de façon déraisonnable pour perturber un employé ou l'exercice de ses fonctions. Ceci peut inclure l'humiliation, l'intimidation, les menaces et la contrainte. Les activités de gestion normales telles que les conseils, les évaluations du rendement et les mesures disciplinaires ne constituent pas de l'abus de pouvoir, à condition qu'ils ne revêtent aucun caractère discriminatoire.

Les personnes en position d'autorité doivent reconnaître qu'il existe toujours une inégalité de pouvoir dans leurs relations avec leurs subordonnés. Il incombe à ces personnes de ne pas abuser du pouvoir qui leur a été confié.

2.4 Exemples de harcèlement

Voici certains exemples de harcèlement :

- remarques, atteintes, plaisanteries, railleries ou remarques suggestives importunes à propos du corps d'une personne, de ses vêtements, de sa race, de son origine nationale ou ethnique, de la couleur de sa peau, de sa religion, de son âge, de son sexe, de son état matrimonial, d'une déficience physique ou mentale ou d'autres caractéristiques personnelles;
- affichage de matériel sexiste, raciste ou à caractère sexuel explicite, voire d'autre matériel offensant ou péjoratif;
- violences ou menaces écrites ou verbales;
- contact physique importun, par exemple le fait de tapoter, de toucher ou de frapper quelqu'un;
- le fait d'humilier un employé devant des collègues;
- vandalisme à l'encontre de biens personnels;
- abus de pouvoir qui sape le rendement d'une personne ou menace celle-ci ou sa carrière.

2.5 Comportements qui ne sont pas considérés comme des formes de harcèlement

2.5.1 Plaisanteries ou relations consensuelles

Le fait que deux ou plus de deux employés s'adressent mutuellement des plaisanteries ne constitue pas une forme de harcèlement si toutes les parties concernées sont d'accord. Cependant, il y a harcèlement dans les cas où ce comportement rend l'un des employés mal à l'aise et où le comportement se prolonge même après que cet employé a exprimé son malaise, ou encore lorsque les autres personnes devraient savoir que cette personne est mal à l'aise. Ce type de harcèlement peut donner lieu à une situation décrite comme un « climat de travail empoisonné » où des employés ne se sentent pas en sûreté et où ils ressentent une humiliation constante.

Le fait que des employés aient un flirt ou une relation amoureuse ou sexuelle ne constitue pas un harcèlement mutuel lorsque la relation est consensuelle. Dans les cas où l'un des employés change d'avis et où l'autre personne persiste à tenter de prolonger la relation, il s'agit de harcèlement.

2.5.2 Intervention légitime de la direction

Les interventions appropriées d'examen du rendement, de conseil et de discipline ne sont pas des formes de harcèlement.

3.0 Responsabilités

Des renseignements spécifiques sur le processus de plainte sont fournis à la section 4.0, « Procédures ».

3.1 Droits et responsabilités de l'employé

Les employés sont tenus de se traiter mutuellement avec respect et de réagir si eux-mêmes ou une autre personne est victime de harcèlement. Les employés sont aussi tenus de signaler les cas de harcèlement à la personne appropriée. Enfin, ils sont tenus de respecter la confidentialité de toute personne concernée par une plainte de harcèlement.

Chaque employé a le droit d'être traité d'une manière juste et respectueuse dans le milieu de travail. Il est par ailleurs tenu de traiter ses collègues de travail et les clients d'une manière respectueuse à l'égard des différences individuelles.

Si une personne se comporte d'une manière qui vous choque, qui vous blesse ou qui vous humilie, ne tolérez pas cette situation. Si vous avez l'impression de pouvoir parler à cette personne, faites-le. Dites-lui que son comportement est inconvenant. Si elle ne change pas de comportement ou si vous sentez que vous ne pouvez pas lui parler directement, consultez la section 4.0, « Procédures », de la présente politique.

Dans les cas où vous êtes témoin du comportement d'un collègue ou d'une autre personne qui semble être gênant ou harcelant pour un tiers, vous pouvez et devez réagir. Vous pouvez lui indiquer d'une manière respectueuse que, selon vous, ce comportement est inconvenant.

3.2 Responsabilités de [votre entreprise] et de la direction

En tant qu'employeur, [votre entreprise] est tenu d'être au fait des incidents qui surviennent dans le milieu de travail. La haute direction de [votre entreprise] a pris l'engagement de veiller à ce que tous les incidents de harcèlement soient pris au sérieux et fassent l'objet de mesures promptes, confidentielles et équitables. Il incombe entièrement à [Votre entreprise] de veiller à ce que le milieu de travail soit libre de harcèlement.

Chaque gestionnaire et chaque superviseur est tenu de favoriser un milieu de travail sûr et libre de harcèlement. Les gestionnaires doivent donner l'exemple d'un comportement approprié dans le milieu de travail et réagir aux situations de harcèlement dès qu'ils en prennent connaissance, qu'il y ait eu une plainte ou non. Lorsque vous prenez connaissance d'un cas de harcèlement dans votre milieu de travail ou ailleurs dans l'entreprise, vous devez faire tout ce que vous pouvez pour y mettre un terme, même si aucune plainte n'a été déposée. Dans les cas où une personne raisonnable aurait eu conscience de harcèlement, vous serez tenu responsable si vous laissez la situation se prolonger. Les gestionnaires qui ferment les yeux sur des cas de harcèlement feront l'objet de mesures disciplinaires.

4.0 Procédures

4.1 Si vous êtes victime de harcèlement

Les étapes suivantes vous indiquent ce que vous devez faire si vous êtes victime de harcèlement. Cette section vous indique également ce que vous pouvez attendre du processus de plainte, quelles mesures de redressement et quelles sanctions sont possibles et comment interjeter appel.

Réagissez

La première chose à faire – si possible – lorsque vous êtes victime de harcèlement est de dire à la personne qui vous harcèle d’arrêter de le faire. Faites-lui savoir que vous vous sentez gêné, humilié, abaissé ou perturbé d’une manière ou d’une autre par les gestes ou les paroles de l’autre personne. Souvent, une personne peut ne pas avoir conscience du fait que son comportement est irritant : il est possible qu’elle change d’attitude lorsqu’elle en prendra conscience.

Prenez des notes

Vous pouvez parler directement à la personne ou lui écrire une lettre. Si vous écrivez une lettre, datez-la et conservez-en une copie. Si vous vous adressez à la personne de vive voix, il sera bon d’annoncer votre geste et ses motifs à un ami en qui vous avez confiance. Vous devez également prendre en note la nature du comportement irritant, la date à laquelle il a eu lieu, les sentiments qu’il a suscités chez vous, les mesures que vous avez prises en réaction à ce comportement et l’identité des personnes qui étaient présentes s’il y avait des témoins. Dans le meilleur des cas, le harcèlement cessera à cette étape. Si ce n’est pas le cas, continuez à prendre des notes. Celles-ci seront utiles s’il y a une enquête.

4.1.1 Procédures informelles

Parlez à un gestionnaire ou à un conseiller en matière de harcèlement

Il peut arriver que le fait de vous adresser directement avec la personne en question ne soit pas suffisant, ou encore que vous ne vous sentiez pas capable de lui faire face directement. Dans un tel cas, vous pouvez vous adresser à votre superviseur ou à un autre gestionnaire, ou encore à un conseiller en matière de harcèlement.

La personne à laquelle vous vous adresserez vous demandera des détails sur ce qui est advenu. Elle s’assurera que vous comprenez bien la politique en vigueur et toutes les possibilités qui s’offrent à vous (notamment un grief avec partie syndicale) et vous demandera de quelle manière vous souhaitez procéder. Vous pouvez alors lui demander d’écrire une lettre ou de parler pour vous à la personne qui vous harcèle. Vous pouvez lui demander d’organiser un processus de médiation entre vous-même et la personne dont le comportement vous offense. Si ces tentatives de règlement sont inefficaces, vous pourrez également demander au conseiller en matière de harcèlement de vous aider à déposer une plainte formelle. Les procédures informelles sont facultatives. Vous pouvez déposer immédiatement une plainte formelle ou – si vous êtes d’avis

qu'une telle démarche ne serait pas efficace – vous adresser directement à la commission provinciale des droits de la personne qui est compétente.

Médiation

Si les circonstances le permettent, il se peut que l'enquête officielle soit précédée de mesures de médiation. La médiation est un processus dans le cadre duquel un tiers neutre aide les personnes concernées par la plainte à atteindre une solution acceptable pour les deux parties. Si vous voulez tenter d'obtenir un règlement par la médiation, le directeur du personnel (ou le vice-président de [votre entreprise] si le directeur du personnel est l'une des parties de la plainte) désignera parmi les personnes de l'entreprise ou à l'extérieur de celle-ci un médiateur qualifié qui est acceptable pour les deux parties, qui n'est pas concerné par la plainte à d'autre titre que celui de médiateur et dont l'aide ne sera pas sollicitée pour représenter l'entreprise à toute autre étape de toute procédure liée à la plainte.

Ceci dit, chaque partie a le droit de refuser la médiation. Vous seul pouvez décider si la médiation est une solution appropriée pour vous. Ne l'acceptez pas si vous sentez que l'on vous y contraint ou que vous êtes dans une situation de désavantage ou de vulnérabilité en raison de votre âge, de votre sexe, de votre race, de la couleur de votre peau, de votre religion, de votre orientation sexuelle, de votre situation économique ou de votre niveau d'autorité, voire pour toute autre raison. Dans les cas où quelqu'un suggère la médiation et où vous avez des réticences à cet égard, vous pouvez le dire : la médiation ne fera alors pas partie du processus de plainte. Si la médiation a lieu, chacun aura le droit, pendant la séance, d'être accompagné et conseillé par une personne avec laquelle il se sent à l'aise.

4.1.2 Plaintes formelles

Si la voie informelle ne réussit pas à régler la situation de harcèlement ou si elle ne convient pas, [votre entreprise] appuiera ses employés afin qu'une plainte formelle soit déposée. Cette plainte fera l'objet d'une enquête par une personne de l'entreprise qui a reçu une formation spéciale ou par un consultant. Cette personne étudiera la plainte en profondeur. Elle interrogera la partie plaignante, l'auteur présumé d'actes de harcèlement et tout témoin. Tous les employés sont tenus de collaborer à l'enquête.

L'enquêteur devra connaître :

- votre nom et votre poste (le nom et le poste de la partie plaignante);
- le nom et le poste de l'auteur présumé d'actes de harcèlement;
- les détails des incidents;
- la date, l'heure et la fréquence des incidents de harcèlement;
- le lieu où ils sont survenus;
- le nom de tout témoin, le cas échéant.

Vous devrez être prêt à fournir ces renseignements.

Lorsque vous êtes la **partie plaignante**, vous avez les droits suivants :

- déposer une plainte et obtenir sa prise en charge rapide sans craindre d'être humilié ou de subir des représailles;
- être accompagné d'une personne de votre choix pendant le processus;
- vérifier qu'aucune référence à la plainte n'a été consignée dans votre dossier d'employé, pourvu que la plainte ait été déposée de bonne foi;
- être informé du déroulement de votre plainte;
- être informé du type de mesures correctives qui seront prises dans la foulée de la plainte;
- être traité de manière équitable.

4.2 Si vous êtes accusé de harcèlement

4.2.1 Procédures informelles

Si une personne fait une plainte informelle à propos de votre comportement, examinez bien cette plainte. Il est possible que vous ayez parlé ou agi – sans en avoir eu l'intention – d'une manière qui a offensé ou humilié une autre personne ou un groupe de personnes. Vous avez l'obligation de modifier votre comportement si celui-ci est harcelant ou offensant pour autrui. Vous pourriez également songer à présenter des excuses.

Conservez des notes écrites sur chacune des conversations à propos desquelles une personne indique que vous l'avez harcelée ou que vous avez harcelé une autre personne. Consignez les détails et la date de la conversation, votre état d'esprit et ce que vous avez fait, le cas échéant. Notez également votre propre version de l'incident de harcèlement présumé, la date à laquelle il est survenu et les personnes qui étaient présentes, s'il y avait des témoins.

Si vous et la personne qui se plaint de vous n'êtes pas à même de résoudre la situation, vous pourrez vous adresser à un conseiller en matière de harcèlement pour obtenir ses conseils.

Médiation

Dans les cas où une personne vous a accusé de harcèlement sans que vous ne soyez parvenu à résoudre la situation de concert avec elle, la médiation peut être la prochaine étape. La médiation peut rendre le processus de plainte formelle superflu. Vous pouvez la solliciter ou y consentir si elle vous est proposée. Par contre, vous n'avez pas l'obligation de l'accepter si vous êtes d'avis que vous êtes contraint à adopter une voie qui ne vous semble pas appropriée pour vous.

Si vous voulez tenter une médiation, le directeur du personnel (ou le vice-président de [votre entreprise] si le directeur du personnel est l'une des parties de la plainte) désignera parmi les personnes de l'entreprise ou à l'extérieur de celle-ci un médiateur qualifié qui est acceptable pour les deux parties. Si une médiation est tentée dans le cadre du processus informel, chaque personne aura le droit d'être accompagnée et aidée par une personne de leur choix pendant les séances.

4.2.2 Plaintes formelles

Si une personne dépose une plainte formelle à propos de votre comportement, vous devrez participer à l'enquête. Vous pouvez demander l'aide de tout conseiller en matière de harcèlement. Il sera attendu de vous que vous collaboriez au processus, que vous présentiez votre avis sur les incidents et, si l'enquête conclut que vous avez bel et bien harcelé une autre personne ou un groupe de personnes, que vous modifiez votre comportement. Il est également possible que vous fassiez l'objet d'autres mesures disciplinaires.

*Lorsque vous êtes **accusé** de harcèlement, vous avez les droits suivants :*

- être informé de la plainte;
- recevoir un avis écrit indiquant les allégations officielles et y répondre;
- être accompagné d'une personne de votre choix pendant le processus;
- être informé du déroulement de la plainte;
- être traité de manière équitable.

4.3 Autres employés

Tous les employés doivent collaborer à l'enquête sur la plainte et aux efforts visant à la régler. Les employés doivent tenir compte de la sensibilité des parties et préserver la confidentialité de tout renseignement lié à la plainte.

4.4 Enquête et mesures ultérieures

4.4.1 Rapport écrit

L'enquêteur présentera un rapport écrit au directeur du personnel (ou au vice-président de [votre entreprise] si le directeur du personnel est l'une des parties de la plainte). L'enquêteur décidera s'il y a suffisamment de preuves pour conclure qu'il y a eu harcèlement. L'enquêteur déterminera également toutes les possibilités de résolution de la situation et recommandera une ou plusieurs lignes de conduite. S'il y a eu harcèlement, le directeur du personnel décidera ensuite (en consultant la haute direction si nécessaire) quelles mesures de redressement seront consenties à la victime, quelles mesures disciplinaires seront imposées à l'auteur des actes de harcèlement et si les personnes concernées peuvent continuer à travailler dans leurs situations actuelles respectives.

4.4.2 Décision

Au plus tard une semaine après que l'enquêteur aura remis le rapport, le directeur du personnel annoncera à la personne qui a déposé la plainte et à l'auteur des actes de harcèlement toute mesure disciplinaire, mesure de redressement ou modification aux modalités de travail. Les mesures disciplinaires, les mesures de redressement et les modifications aux modalités de travail seront instaurées au plus tard une semaine après que les personnes concernées auront été averties de la décision.

4.4.3 Séparation du plaignant et de l'auteur présumé d'actes de harcèlement

Pendant la médiation ou l'enquête, si le plaignant et l'auteur présumé d'actes de harcèlement sont liés par des liens de subordonné à superviseur, le directeur du personnel pourra décider d'affecter l'un d'entre eux – voire chacun d'eux – à un domaine de travail différent. Si nécessaire, il est également possible de séparer des collègues de travail de même rang pendant l'enquête.

4.4.4 Mesures de redressement destinées à la victime

[Votre entreprise] n'épargnera aucun effort raisonnable pour remédier aux effets des actes de harcèlement. Une personne qui a été victime de harcèlement peut faire l'objet de l'une ou de plusieurs des mesures de redressement suivantes selon la gravité des actes et les préjudices qu'ils ont occasionnés :

- une excuse de vive voix ou écrite de l'auteur des actes et de [votre entreprise];
- une indemnisation pour perte de salaire;
- un poste ou un avancement qui avait été refusé;
- une indemnisation pour toute perte d'avantages sociaux, par exemple des congés de maladie payés;
- une indemnisation pour préjudice moral;
- un engagement de non-mutation de la victime ou d'annulation d'une mutation, à moins que la victime décide elle-même de l'accepter.

Aucune trace de la plainte, de l'enquête ou de la décision ne sera consignée dans le dossier d'employé si la plainte est faite de bonne foi. Tout examen ou remarque défavorable porté au dossier d'employé de la partie plaignante en raison du harcèlement sera retiré du dossier.

4.4.5 Mesures correctives visant les auteurs d'actes de harcèlement

Une personne qui en a harcelé une autre fera l'objet d'une ou de plusieurs des mesures disciplinaires suivantes selon la gravité des actes :

- un blâme écrit;
- une amende;
- une suspension avec ou sans solde;
- une mutation dans les cas où il n'est pas raisonnable que les personnes concernées continuent à travailler ensemble;
- une rétrogradation;
- le congédiement.

Dans la plupart des cas, l'auteur du harcèlement devra également suivre une séance de formation sur la lutte contre le harcèlement en milieu de travail.

Si l'enquête ne révèle pas de preuves suffisantes pour corroborer la plainte, aucune documentation sur la plainte ne sera portée au dossier de l'auteur présumé d'actes de harcèlement. Si l'enquête révèle que des actes de harcèlement ont eu lieu, l'incident et les mesures disciplinaires visant l'auteur des actes seront portés au dossier de celui-ci.

4.5 Plaintes non corroborées

Si une personne dépose de bonne foi une plainte de harcèlement qui n'est pas corroborée par les preuves recueillies pendant l'enquête, cette plainte sera rejetée et aucune trace de la plainte ne sera portée au dossier de la personne accusée de harcèlement. Pour toute plainte déposée de bonne foi, aucune sanction ne sera imposée à la personne qui l'a déposée, et aucune indication ne sera portée à son dossier.

4.6 Plaintes déposées de mauvaise foi

Dans les rares cas où une plainte est déposée de mauvaise foi – autrement dit, lorsque la plainte est déposée sans fondement, de manière délibérée et dans un but malveillant – la partie plaignante fera l'objet de mesures disciplinaires, et l'incident sera consigné dans son dossier.

Les sanctions imposées à une personne qui dépose une plainte de mauvaise foi sont les mêmes que celles imposées dans un cas de harcèlement (voir la sous-section 4.4.5, « Mesures correctives visant les auteurs d'actes de harcèlement ») et dépendent de la gravité de la situation. L'indemnisation d'une personne faussement accusée peut inclure des mesures destinées à remédier à toute atteinte à la réputation, ainsi que toute autre mesure de redressement qui serait disponible pour un acte de harcèlement (voir la sous-section 4.4.4, « Mesures de redressement destinées à la victime »).

4.7 Représailles

Un acte de représailles est considéré comme un manquement grave aux règles de discipline. Toute personne qui commet un acte de représailles à l'encontre d'une personne qui a déposé une plainte de harcèlement, qui a témoigné dans le cadre d'une enquête sur des actes de harcèlement ou qui a été déclarée coupable de harcèlement sera elle-même considérée comme coupable de harcèlement et fera l'objet des sanctions pertinentes. Les sanctions possibles sont les mêmes que celles envisagées pour les auteurs d'actes de harcèlement.

4.8 Autres possibilités

Procédures de grief avec partie syndicale

Le syndicat a des procédures qui vous permettent de déposer ou de présenter un grief dans certains cas d'accusations de harcèlement. Consultez votre représentant syndical ou un conseiller en matière de harcèlement si vous voulez obtenir davantage de renseignements sur le dépôt de griefs.

5.0 Appel

Une personne directement concernée par une plainte a la possibilité d'en appeler auprès du vice-président de [votre entreprise] (ou du président si le vice-président est l'auteur de la décision initiale ou une partie à la plainte) au plus tard une semaine après avoir été informée de la décision. Si le vice-président croit qu'il existe des raisons suffisantes de procéder à une nouvelle enquête ou de modifier les sanctions, les mesures de redressement ou les affectations à des postes, il aura une semaine pour prendre cette décision. Dans les cas où vous n'êtes pas satisfait des résultats de votre appel, vous pouvez vous adresser directement à la commission des droits de la personne de votre province ou territoire.

6.0 Surveillance et examen

[Votre entreprise] assurera la surveillance de la présente politique et y apportera les modifications nécessaires. La politique sera examinée après une première période de six mois, après la première année et, par la suite, chaque année. Si vous avez des préoccupations à propos de cette politique, portez-les à l'attention du directeur du personnel. Vos remarques sont toujours les bienvenues.

7.0 Confidentialité

[Votre entreprise] ne divulguera à personne le nom d'un plaignant ou d'un auteur présumé d'actes de harcèlement, ni aucune circonstance liée à une plainte, sauf aux personnes auxquelles ces renseignements doivent être divulgués pour permettre l'enquête sur la plainte ou les mesures disciplinaires liées à l'enquête, ainsi qu'aux personnes auxquelles ces renseignements doivent être divulgués en vertu des lois. Les gestionnaires concernés par une plainte sont tenus de préserver la confidentialité de tous les renseignements, sauf dans les circonstances indiquées ci-dessus.

Annexe 3E : Exemple de politique sur les mesures d'adaptation

L'adaptation du milieu de travail est un élément très important dans le cadre des efforts visant à instaurer un milieu de travail équitable. Les mesures d'adaptation sont des mises en place pour modifier ou éliminer une politique, une pratique ou une caractéristique physique du lieu de travail qui a ou qui peut avoir des effets défavorables sur la pleine participation des employés des groupes désignés et qui constitue un obstacle à cette participation.

Vous trouverez ci-dessous un exemple de politique sur les mesures d'adaptation. Vous pouvez vous en inspirer pour rédiger la politique de votre entreprise. Nous vous encourageons à vous montrer le plus innovateur dans l'établissement de politiques sur les mesures d'adaptation. Vous trouverez également un exemple de formulaire de demande de mesures d'adaptation.

1.0 Énoncé de politique

[Votre entreprise] a pris l'engagement d'instaurer et de préserver un milieu de travail libre d'obstacles pour garantir la pleine participation de tous. À cette fin, [votre entreprise], lorsqu'il est possible et raisonnable de le faire et que ces mesures n'occasionnent pas de préjudice injustifié, modifiera ses politiques ou pratiques actuelles, adoptera de nouvelles politiques ou pratiques, apportera des modifications au lieu de travail ou réaffectera à d'autres tâches des employés qui ne sont pas à même de s'acquitter des obligations de leur poste. Cette politique présente des conseils sur la façon d'offrir ces mesures d'adaptation à tous les employés actuels et potentiels.

2.0 Définition

Les mesures d'adaptation sont prises pour modifier ou éliminer une politique, une pratique ou une caractéristique physique du lieu de travail qui a ou peut avoir des effets défavorables sur la pleine participation des groupes désignés identifiés dans la *Loi sur l'équité en matière d'emploi* (à savoir : les femmes; les Autochtones; les personnes handicapées; et les minorités visibles) et qui constitue un obstacle à cette participation. Cela inclut aussi tous les motifs prévus par la *Loi canadienne sur les droits de la personne* et ne se limite donc pas aux mesures d'adaptation visant les personnes handicapées (mesures d'adaptation de nature religieuse, familiale, etc.).

« Adaptation » signifie une exemption ou une modification de modalités d'une politique générale ou la modification d'installations pour une personne qui a des besoins spéciaux. Les mesures d'adaptation sont appliquées lorsque les politiques ou les installations concernées sont justifiables du point de vue général, tout en ayant des effets défavorables sur les membres de certains groupes. Pour qu'une politique ou des installations soient justifiables, elles doivent être clairement liées à la nature du travail réalisé ou du service fourni par l'entreprise.

2.1 Exemples de mesures d'adaptation

Les mesures d'adaptation pouvant être prises pendant le processus de sélection peuvent inclure notamment :

- le fait de fournir des renseignements sur le poste sous d'autres formats (pour les candidats qui sont aveugles ou ont une déficience visuelle);
- le fait de veiller à ce que les candidats qui sont sourds ou malentendants puissent poser des questions par le biais d'un numéro de téléscripteur ou de télécopieur;
- le fait d'accorder davantage de temps lors de tests ou d'examens lorsqu'il est approprié de le faire;
- le fait de veiller à ce que le lieu de l'entrevue soit entièrement accessible.

Les mesures d'adaptation pouvant être prises en milieu de travail peuvent inclure notamment :

- les services d'un accompagnateur;
- les technologies d'adaptation;
- la modification des lieux de travail;
- les modalités de travail flexibles (p. ex. le télétravail, la modification des tâches, les périodes allouées pour des pratiques religieuses et d'autres modalités de travail modifiées);
- la conversion des documents imprimés en médias substitués et les services de lecture pour employés aveugles ou qui ont une déficience visuelle;
- l'attribution de locaux de travail et d'un ameublement qui conviennent à la nature de la déficience;
- les services d'un interprète pour les employés sourds ou malentendants;
- l'adaptation des programmes de formation selon les besoins des employés handicapés (p. ex. ceux ayant des troubles d'apprentissage);
- les mesures d'adaptation culturelles.

Les médias substitués peuvent inclure :

- les documents en braille;
- les documents imprimés en gros caractères;
- les versions électroniques de documents.

3.0 Responsabilités

[Votre entreprise] assume la responsabilité générale de la mise en œuvre de cette politique. [Votre entreprise] informera les employés de leur droit à des mesures d'adaptation et aidera chaque employé concerné à déterminer les mesures d'adaptation qui sont les plus appropriées pour lui.

Il existe toutefois une responsabilité partagée : celle de veiller à ce que les besoins en matière d'adaptation soient cernés. Il incombe à l'employé de demander des mesures d'adaptation et d'indiquer, s'il est à même de le faire, le type de mesures qu'il juge approprié.

4.0 Procédures

4.1 Présenter une demande

Il incombe à l'employé ayant besoin de mesures d'adaptation d'en faire la demande.

4.1.1 Employé ayant besoin de mesures d'adaptation

L'employé qui a besoin de mesures d'adaptation doit :

- présenter une demande à cette fin à son superviseur immédiat (s'il s'agit d'un employé actuel);
- présenter une demande à cette fin au directeur des ressources humaines (s'il s'agit d'un candidat à un poste);
- indiquer le type de mesures d'adaptation nécessaire (si possible);
- collaborer de manière à faciliter l'adaptation;
- fournir les documents nécessaires.

Tout employé qui demande une mesure d'adaptation doit réagir de manière raisonnable aux propositions de [votre entreprise] et du syndicat (lorsque celui-ci est concerné).

4.2 Traitement des demandes

4.2.1 Superviseur

Après avoir reçu une demande de mesures d'adaptation, le superviseur doit :

- déterminer les possibilités d'adaptation qui sont appropriées pour l'employé concerné;
- collaborer étroitement avec l'employé ou son représentant;
- transmettre la demande au directeur des ressources humaines si la mesure d'adaptation nécessite des initiatives qui dépassent le budget ou la sphère d'autorité du superviseur;
- collaborer de manière à faciliter l'adaptation.

4.2.2 Directeur des ressources humaines

Après avoir reçu une demande de mesures d'adaptation, le directeur des ressources humaines doit :

- collaborer avec l'employé d'une manière prompte afin de trouver les mesures d'adaptation les plus appropriées;
- veiller à ce que l'employé puisse participer aussi pleinement que possible au processus;

-
- solliciter, avec le consentement de l'employé, les conseils d'un spécialiste lorsque la demande concerne des questions qui dépassent le domaine d'expertise de [votre entreprise];
 - s'entretenir avec le vice-président des services d'entreprise si la demande exige l'allocation de ressources que le directeur des ressources humaines juge supérieures au budget prévu à cette fin ou susceptibles d'entraîner un préjudice injustifié.

Le superviseur ou le directeur des ressources humaines peut demander à l'employé de fournir des documents pertinents pour justifier les mesures d'adaptation.

4.3 Autres parties

4.3.1 Votre entreprise

[Votre entreprise] doit :

- veiller à ce que tous les employés reçoivent la présente politique (y compris en médias substituts, au besoin);
- sensibiliser tous les employés et communiquer avec eux à propos de cette politique;
- sensibiliser les superviseurs à propos de leur rôle à l'égard des mesures d'adaptation et veiller à ce qu'ils se conforment à cette politique;
- offrir les ressources nécessaires à la mise en œuvre de cette politique;
- collaborer avec toutes les parties afin de faciliter l'adaptation du milieu de travail, tout en respectant la dignité de chacun;
- accorder des mesures d'adaptation jusqu'au point de préjudice injustifié;
- respecter le droit à la protection de la vie privée et à la confidentialité.

4.3.2 Syndicat

Le syndicat doit :

- sensibiliser ses membres aux mesures d'adaptation;
- encourager ses membres à définir leurs besoins en matière d'adaptation et à les communiquer;
- collaborer avec toutes les parties afin de faciliter l'adaptation.

Toutes les parties s'efforceront avec diligence de faire en sorte que toutes les demandes de mesures d'adaptation soient traitées promptement et que tout le personnel qui participe à ce processus traite l'employé avec dignité et respect.

5.0 Préjudice injustifié

En général, les mesures d'adaptation sont fournies pourvu qu'elles n'entraînent pas un préjudice injustifié. L'existence d'un préjudice injustifié est déterminée au cas par cas. Voici certains facteurs qui constituent un préjudice injustifié ou qui pourraient y contribuer : coûts excessifs; perturbation importante des opérations; et considérations de santé et de sécurité. Si certains de ces facteurs entraînent un fardeau qui ne peut pas être raisonnablement assumé par [votre entreprise], l'obligation de prendre des mesures d'adaptation sera suspendue.

6.0 Appel

Lorsqu'une demande de mesures d'adaptation est refusée ou qu'une solution de rechange est offerte, l'employé qui a fait la demande sera informé:

- des motifs de la décision;
- de son droit de demander un examen de la décision.

L'employé peut présenter une demande écrite de réexamen au vice-président des services d'entreprise, ainsi qu'à la commission des ressources humaines locale concernée.

7.0 Suivi et examen

Le vice-président des services d'entreprise assurera le suivi de toutes les demandes de mesures d'adaptation de manière à veiller à ce que la politique ait été mise en œuvre correctement et à ce qu'elle soit maintenue.

[Votre entreprise] examinera cette politique à intervalles réguliers et y apportera les modifications nécessaires le cas échéant. Les employés seront invités à contribuer au processus d'examen. [Votre entreprise] acceptera également les remarques sur la présente politique qui sont formulées à tout autre moment et, lorsque ces remarques ne constituent pas une préoccupation urgente, elle en tiendra compte lors de l'examen. En dehors des périodes d'examen, les remarques doivent être envoyées au vice-président des services d'entreprise.

8.0 Confidentialité

La confidentialité de tous les documents qui ont trait à une demande de mesures d'adaptation sera préservée, et ces documents seront divulgués uniquement avec le consentement exprès de l'employé. Aucun document ayant trait aux mesures d'adaptation ne sera conservé dans le dossier de l'employé.

Annexe 3E : Exemple de formulaire de demande de mesures d'adaptation

[Nom de l'entreprise] a pris l'engagement de veiller à ce que tous ses employés soient à même d'utiliser leurs compétences et leur expérience d'une manière efficace afin de s'acquitter de leur travail et de contribuer aux activités et aux services de [Nom de l'entreprise], et ce, même s'ils ont des besoins spéciaux. Nous avons instauré et tenu à jour, conformément à nos obligations en vertu du Programme de contrats fédéraux, un mécanisme efficace de prévention de la discrimination à l'encontre des groupes désignés. Nous avons également pris l'engagement de réagir de manière prompte, confidentielle et sensible aux demandes de mesures d'adaptation provenant d'individus ou de groupes désignés.

Si vous avez besoin d'aide pour remplir le formulaire qui suit ou si vous voulez une version en médias substitut, téléphonez à [nom de la personne-ressource de l'EME], au [numéro de téléphone de la personne susmentionnée], ou écrivez-lui à [adresse de courriel de celle-ci].

1. Nom de l'employé/du demandeur : _____

2. Coordonnées (numéro de téléphone, adresse ou poste de travail) :

3. Si vous êtes un employé actuel, veuillez fournir les détails suivants (facultatif) :

Poste : _____

Classification : _____

Département, service ou division : _____

4. Décrivez la demande ou le besoin à combler (utilisez le verso si nécessaire) :

Date de la demande : ____ / ____ / ____
 jj mm aa

Signature de la personne qui demande la mesure d'adaptation

Nom de la personne qui remplit le formulaire (le cas échéant)

Signature de la personne qui remplit le formulaire

Veillez joindre toute pièce justificative (le cas échéant).

Rapport sur le résultat de la demande de mesures d'adaptation

Ce formulaire doit être rempli par [Nom du gestionnaire responsable de la demande de mesures d'adaptation] et conservé dans le dossier à des fins de vérification ou de rapport concernant la demande.

1) Des mesures d'adaptation ont-elles été mises en place? YES NO
Si vous cochez « Non », passez à la question 7)

2) Si vous avez coché « Oui », décrivez toute mesure d'adaptation mise en place (utilisez le verso si nécessaire) :

3) Combien a coûté la mise en place de cette mesure (le cas échéant)?

_____ \$?

4) La mesure en question est-elle utile à un seul employé ou demandeur (p. ex. un écran d'ordinateur, l'approbation d'un congé particulier, etc.)? YES NO

5) S'agit-il d'une mesure demandée par l'employé ou le demandeur? YES NO

6) Date où la mesure a été mise en place : ____ / ____ / ____
(passez à la question 11) jj mm aa

7) Si vous avez coché « Non » à la question 1, indiquez pourquoi la demande a été refusée (annexez tout document pertinent) :

8) Qui a autorisé le refus de la demande d'adaptation?

9) L'employé ou le demandeur a-t-il été informé du refus de sa demande? YES NO

10) L'employé ou le demandeur a-t-il été informé de ses droits en matière d'appel, d'examen et de plainte formelle? YES NO

11) Date de l'avis à l'employé ou au demandeur : ____ / ____ / ____
jj mm aa

Nom et poste du gestionnaire responsable de la demande de mesures d'adaptation

Signature du gestionnaire responsable de la demande de mesures d'adaptation

Date à laquelle le formulaire a été rempli : ____ / ____ / ____
jj mm aa

Annexe 3F :
**Plan d'action pour l'équité en matière
d'emploi : Mesures spéciales,
politiques et pratiques positives et
mesures d'adaptation raisonnable**

Objective 1		
Mesures	Personne responsable	Délai d'exécution
Objectif 2		
Mesures	Personne responsable	Délai d'exécution
Objectif 3		
Mesures	Personne responsable	Délai d'exécution

Objectif 4		
Mesures	Personne responsable	Délai d'exécution
Objectif 5		
Mesures	Personne responsable	Délai d'exécution

Annexe 3G :

Exemple de plan d'équité en matière d'emploi

Introduction

L'introduction du plan d'équité en matière d'emploi de votre entreprise doit donner un aperçu du profil de l'effectif, des mesures adoptées pour communiquer avec différentes personnes tout au long de l'élaboration du plan d'équité en matière d'emploi, ainsi que des mécanismes de reddition de compte mis en place.

- **Profil de l'effectif**
Consignez le profil de votre effectif. Voici les renseignements nécessaires :
 - Le nombre d'employés visés par le plan d'équité en matière d'emploi de votre entreprise et la situation d'emploi de chacun (nombre d'employés à plein temps, d'employés à temps partiel et d'employés temporaires);
 - Une description des modifications prévus dans l'effectif (augmentations et réductions importantes).
- **Communication**
Décrivez en détail les consultations qui ont eu lieu et les communications qui ont circulé durant l'élaboration du plan d'équité en matière d'emploi.
- **Reddition de compte**
Décrivez comment l'entreprise a respecté son obligation de rendre compte durant l'élaboration du plan d'équité en matière d'emploi. Dans cette section, identifiez les responsables des diverses tâches accomplies dans le cadre de cette étape.

Description du plan d'action de l'entreprise

Dans cette section, vous devez décrire les éléments suivants :

- *les mesures qui seront adoptées à court terme pour éliminer les obstacles à l'emploi relevés lors de l'étude des systèmes d'emploi;*
- *les politiques et les pratiques positives qui seront instaurées à court terme pour l'embauche, l'avancement et le maintien en poste des personnes des groupes désignées, ainsi que pour la conception de mesures d'adaptation;*
- *les objectifs numériques à court terme pour l'embauche et l'avancement des membres des groupes désignés, ainsi que les mesures qui seront adoptées afin d'atteindre ces objectifs.*

Vous devez inclure le calendrier de mise en œuvre des mesures visant à instaurer des politiques et pratiques positives ainsi que des objectifs numériques. Vous devez aussi identifier le gestionnaire responsable de ces mesures.

Pour ce qui est des objectifs à long terme, vous devez décrire les éléments suivants :

- *les mesures à prendre à long terme pour corriger les problèmes de sous-représentation des membres des groupes désignés et qui pourraient prendre plus de trois ans à réaliser;*
- *les mesures que votre entreprise prendra pour éliminer les obstacles décelés en milieu de travail.*

Vous devez inclure le calendrier de mise en oeuvre des mesures visant à corriger les problèmes de sous-représentation des groupes désignés et à éliminer les obstacles en milieu de travail. Vous devez aussi identifier le gestionnaire responsable de ces mesures.

Remplissez les tableaux aux annexes 3A, 3B et 3F et annexe-les au plan.

Description des mécanismes de suivi et de révision du plan

Dans cette section du plan d'équité en matière d'emploi, vous devez décrire en détail les mesures que votre entreprise mettra en place pour faire le suivi du plan et le réviser. Vous devez fournir, notamment :

- *le nom et les coordonnées des personnes responsables du suivi du plan d'équité en matière d'emploi;*
- *à quelle fréquence les révisions auront lieu;*
- *quels types de consultations auprès des employés auront lieu dans le cadre du suivi;*
- *qui recevra les résultats du suivi;*
- *de quelle façon on communiquera les résultats du suivi aux employés.*