



ACTION POSITIVE

Résumé
de l'Étude du Programme d'action positive

Préparé par: Le Groupe d'étude du Programme d'action positive
Direction du personnel
Février 1985

LKC
HF
5549.5
.A34
C36214
1985

ida

11F5547

C362f
1985 ← 2
CCA file

Résumé

de l'Étude du Programme d'action positive

Industry Canada
Library - LKC

AOUT 14 2015
AUG

Industrie Canada
Bibliothèque - BCS

Préparé par: Le Groupe d'étude du Programme d'action positive
Direction du personnel
Février 1985

DEPARTMENT OF CONSUMER &
CORPORATE AFFAIRS
LIBRARY
JUN 21 1985
BIBLIOTHÈQUE
MINISTÈRE DE LA CONSOMMATION
ET DES CORPORATIONS

Table des matières

1.	Mandat	iii
2.	Méthodologie	iii
3.	Observations	
-	Profil de la main-d'oeuvre	iv
-	Petits groupes professionnels	v
-	Départs	v
-	Renouvellement du personnel	vi
-	Restrictions	vi
-	Formation et perfectionnement	vi
-	Évaluations	vii
-	Classification	vii
-	Travail à temps partiel	vii
-	Services d'orientation professionnelle	viii
-	Harcèlement	viii
-	Griefs	viii
4.	Recommandations	viii
5.	Conclusions	xviii
6.	Observations finales	xix

1. MANDAT

Le mandat du Groupe d'étude du Programme d'action positive était d'analyser la main-d'oeuvre et d'examiner les systèmes d'emploi afin de découvrir si ce qui est généralement considéré comme un milieu d'emploi équitable peut être, de fait, discriminatoire et, par conséquent, défavoriser les membres des groupes cibles: les femmes, les autochtones et les personnes handicapées.

Il est nécessaire de mieux définir le Programme d'action positive, car il est souvent confondu avec, soit le concept américain de l'action positive, soit l'ancien Programme d'égalité d'accès à l'emploi. Le Programme d'action positive canadien diffère du programme américain du fait qu'il repose essentiellement sur le respect du principe du mérite et établit des objectifs quantitatifs pour les groupes cibles sous-représentés en fonction de leur taux de participation à la population active et à la Fonction publique. Cela ne signifie pas que des mesures interventionnistes doivent être prises dans le but d'encourager l'embauche de personnes non qualifiées; on insiste plutôt sur le fait qu'il existe des personnes qualifiées parmi les membres du groupe cible. Le principal objet du Programme est de garantir que les membres du groupe cible aient les mêmes chances d'accès aux emplois et aux promotions que les autres travailleurs. Le Programme d'égalité d'accès à l'emploi promeut également une philosophie générale d'équité. Toutefois, de l'avis du Cabinet, il faudrait forcer l'évolution plus rapide de la situation grâce à des connaissances spécifiques de la composition de l'organisation. Les taux de représentation et de distribution des membres du groupe cible doivent être établis par chaque ministère au moyen d'une analyse de la main-d'oeuvre afin de définir clairement les secteurs où des modifications doivent être apportées. Il faut examiner les systèmes de personnel et tous autres sujets connexes afin d'établir s'il y a discrimination systématique et de déterminer les mesures correctives appropriées, le cas échéant. Ces tâches ont été entreprises par le groupe d'étude.

2. MÉTHODOLOGIE

Avant de donner brièvement les conclusions, il convient de commenter quelque peu sur la méthode utilisée. Idéalement, les données historiques auraient permis une analyse des tendances; toutefois, des données de ce genre ne pouvaient être obtenues sur le champ. Les observations portaient principalement sur une période d'un an, du 1er avril 1983 au 31 mars 1984. Chaque fois que cela a été possible, des renseignements supplémentaires ont été inclus, par exemple ceux visant l'année financière 1982 ou la période allant d'avril 1984 à septembre 1984. Puisque les données recueillies sous forme de relevés informatisés n'étaient pas toujours aussi exactes que le voulait le groupe d'étude, elles ont souvent été validées au moyen d'une collation manuelle avec celles d'autres systèmes. De plus, une recommandation a été faite à l'effet que le Système d'information sur la gestion du personnel soit modifié de façon à répondre aux besoins du Programme d'action positive. par ailleurs, lors de l'examen des petits échantillons, le groupe d'étude a agi avec circonspection quand il a tiré des conclusions des observations faites.

3. OBSERVATIONS

Profil de la main-d'oeuvre

Au 31 mars 1984, le Ministère employait 2,183 employés à plein temps pour une période indéterminée, répartis sur 30 groupes professionnels. De ce nombre, 1,433 ou 66% étaient des agents et 750 ou 34%, du personnel de soutien. Soixante et un pour cent des employés étaient des hommes, 39%, des femmes. Les personnes handicapées représentaient 1,5% des employés, tandis que les autochtones en comptaient 0,7%. Les femmes représentaient seulement 17% des agents et 81% des employés de la catégorie du soutien administratif. Soixante et onze pourcent des employées du Ministère appartiennent à la catégorie du soutien administratif. Les femmes, dans la catégorie des agents, occupent encore principalement des postes juniors. Près de 60% des agents féminins sont employées au niveau subalterne; 35%, au niveau intermédiaire et 5%, au niveau supérieur. En comparaison, 50% des hommes se trouvent au niveau subalterne, 39%, au niveau intermédiaire et 11%, au niveau supérieur.

Par ailleurs, on peut constater que les femmes occupent 20% des postes subalternes, 16% des postes au niveau intermédiaire et moins de 9% des postes au niveau supérieur.

Trente-sept pour cent des autochtones et des personnes handicapées occupent des postes d'agent dans la Région de la Capitale nationale.

Douze groupes professionnels présentant des sérieux problèmes de représentation et/ou de distribution ont été sélectionnés comme groupes à être étudiés plus en détails. Les points saillants des conclusions sont les suivants.

Les femmes sont sous-représentées aux niveaux intermédiaire et supérieur dans les groupes AS, CO et PM. Les groupes professionnels de l'inspection technique (TI), de l'inspection des produits (PI), des manoeuvres et hommes de métier (GL) et des services divers (GS) sont fortement dominés par les hommes.

Le sous-groupe de la réglementation scientifique (SG-SRE) a une représentation féminine de 41%, lesquelles occupent principalement des postes subalternes.

Les femmes ne représentent que 3% des 131 personnes appartenant au groupe de la réglementation scientifique, sous-groupe de l'examen des brevets (SG-PEM).

Dans la catégorie de la gestion, les femmes figurent pour 12,8% des 39 personnes du groupe EX, ce qui est un peu mieux que leur taux de représentation dans la Fonction publique. Toutefois, dans le groupe SM, deux femmes représentent 4,9% des 41 employés, ce qui est loin du total des employées pour ce groupe dans l'ensemble de la Fonction publique et du taux de représentation dans la catégorie de l'administration que le Conseil du Trésor vise d'ici 1988, soit 12%.

La situation n'est pas meilleure dans le groupe SM moins 1, où les femmes représentent seulement 4,2% des employés du Ministère et qui composent le groupe pépinière de la catégorie de la gestion.

Les recommandations relatives au problème de représentation et de distribution au sein du Ministère comprennent, entre autres, des objectifs quantitatifs pour les femmes.

Les autochtones et les personnes handicapées sont généralement mal représentés au sein du ministère de la Consommation et des Corporations. Même si le groupe d'étude n'a pu obtenir de données précises au cours de l'analyse, il faut se pencher sur le problème de la sous-représentation générale de ces groupes. Un questionnaire a permis de constater que les gestionnaires et, dans certains cas, les conseillers en personnel ne connaissaient pas les techniques de recrutement qui permettraient d'augmenter le taux de représentation de ces groupes cibles. De plus, la responsabilité finale quant à l'objectif visant à accroître le taux de représentation de ces deux groupes n'était pas claire. Il est recommandé que les objectifs précis en matière de recrutement soient établis. Comme la majorité de ces employés appartient au groupe du soutien administratif, il faudrait s'efforcer de réaffecter les membres des groupes cibles à d'autres postes; si la fermeture du centre sur la MIUF affecte certains d'entre eux, leur taux de représentation, qui est déjà faible, le sera encore davantage d'ici la fin de la prochaine année financière.

Petits groupes professionnels

Le groupe d'étude a examiné le roulement au sein de cinq des groupes professionnels de moins de 10 employés dont une seule femme, ou qui n'en compte aucune: Agriculture (AG); Chimie (CH); Génie et arpentage (EN); Soutien technologique et scientifique (EG); et Achat et approvisionnement (PG). Les données ont montré que le roulement dans ces groupes est très lent, nuisant au changement rapide de leur composition. Il est recommandé que la zone de concours la plus large soit utilisée dans le processus de recrutement afin de garantir que le plus grand nombre possible de candidats qualifiés dans les groupes cibles puissent se présenter.

Départs

Les données étudiées ont révélé un très faible taux de départ en 1983-1984, avec seulement 126 départs au sein du Ministère. Le rapport entre les retraites et les démissions est de 1 à 3,5. Le rapport de roulement entre l'effectif masculin total et l'effectif féminin total est de 1,5 à 1, ce qui est semblable au taux de représentation au sein du Ministère (1,6 à 1).

Le faible taux de départ parmi les employés embauchés pour une période indéterminée a fortement diminué nos chances de modifier le taux de représentation des membres du groupe cible. Les recommandations ont tenu compte de ce taux de départ en soulignant la nécessité pour les gestionnaires d'adopter une attitude énergique en faveur du Programme d'action positive afin d'attirer les membres qualifiés du groupe cible pour combler les quelques postes qui devraient se libérer.

Renouvellement du personnel

Au cours de 1983-1984, 260 postes vacants ont été comblés, de cinq façons différentes: employés temporaires nommés pour une période indéterminée, promotion intraministérielle, mutation intraministérielle, embauche à l'extérieur du Ministère, employés provenant d'autres ministères. Les employées ont été utilisées pour combler des postes vacants dans une proportion légèrement supérieure à leur taux de représentation actuel; elles ont été embauchées un peu plus souvent pour des postes d'agent que pour des postes de soutien administratif. Les agents féminins de l'extérieur du Ministère avaient généralement l'expérience du travail dans d'autres ministères et venaient à CCC par suite d'une mutation, tandis que les hommes étaient promus au sein du Ministère ou venaient du marché du travail extérieur.

Les données obtenues n'ont pas permis de faire une analyse des tendances; il est donc difficile de faire des prévisions. Il est recommandé qu'une meilleure planification des ressources humaines soit mise en oeuvre afin que des choix valables à cet égard s'offrent aux gestionnaires.

Restrictions

Les choix du Ministère quant à la mise en oeuvre de mesures d'action positive sont sensiblement touchés par les restrictions prévues au chapitre des années-personnes. Les prévisions à ce chapitre pour le Ministère montrent une réduction de 191, soit de 2,659 en 1983-1984 à 2,468 en 1985-1986. En outre, le programme de restrictions appliqué à l'ensemble des ministères entraîne d'autres difficultés dans la mise en oeuvre du Programme d'action positive, du fait que les réductions de personnel tant à l'intérieur qu'à l'extérieur du Ministère nécessitent la réaffectation prioritaire d'un nombre considérable de personnes.

Formation et perfectionnement

Trois genres de formation ont été examinés: formation professionnelle et technique liée aux fonctions actuelles; recyclage en vue d'un autre poste et perfectionnement.

En raison des difficultés encourues suite aux divers genres de formation, des sources possibles de formation et de la décentralisation du Ministère, il a été difficile de vérifier la situation à cet égard au sein du Ministère, particulièrement en ce qui concerne les objectifs du Programme d'action positive. Il est recommandé que toutes les données relatives à la formation soient éventuellement recueillies grâce au Système d'information sur la formation et le perfectionnement (SIFP). Il est en outre recommandé que les procédures ministérielles en matière de formation soient mises à jour et que les rôles et responsabilités soient bien définis. Pour ce qui est des répercussions réelles de la mise en oeuvre d'une politique de formation, des recommandations sont présentées quant à la mise en oeuvre d'une politique de formation puisqu'elle pourrait toucher les membres du groupe cible.

Il est recommandé qu'une utilisation plus efficace et/ou équitable soit faite des détachements, du PRAS et des nominations intérimaires. En outre, il est conseillé de prévoir des occasions de formation aux fins du Programme d'action positive et répondant spécialement aux besoins particuliers qui auront été cernés au sein du Ministère, comme la formation des agents subalternes quand il existe des écarts dans les taux de représentation au niveau intermédiaire, et pour les employées du groupe SM, niveaux moins 1 et moins 2, afin de corriger la sous-représentation observée dans la catégorie de la gestion.

Évaluations

Au sein du Ministère, en 1983-1985, les évaluations de rendement ont été complétées dans 90,5% des cas. Les cotes obtenues se répartissent de la façon suivante: 76,12%, entièrement satisfaisant, moins de 1%, inacceptable, 4,5%, acceptable et 19% supérieur ou exceptionnel. L'étude visait à déterminer si le système d'évaluation des employés était équitable pour tous, sans égard au sexe. Il a été établi que les femmes semblent s'acquitter mieux de leurs responsabilités que leurs collègues masculins. Une employée qui obtient la cote "supérieur" semble être considérée comme égale à un employé qui obtient la cote "entièrement satisfaisant", particulièrement quand il s'agit de faire des recommandations en vue de la formation et du perfectionnement. Nos conclusions ont confirmé que, pour être considérées comme égales à leurs collègues masculins, les employées doivent faire un meilleur travail que ceux-ci, ce qui démontre l'évidence d'un problème d'attitude.

Classification

L'examen du système de classification du Ministère a permis de constater principalement qu'il existait des écarts dans la mise en oeuvre de la politique ministérielle relative à l'examen et la révision périodiques des descriptions de postes. Un examen des dossiers de classification a montré que plus de 500 postes dans les groupes AS, PM, PI, TI et CR n'étaient pas à jour. La Division de la classification a mis en oeuvre un programme d'examen cyclique qui s'attaquera à ce problème.

Il a été constaté qu'une terminologie sexiste est utilisée dans les descriptions de postes des groupes professionnels Manoeuvres et hommes de métiers et Services divers, lesquels ne comptent actuellement aucune femme au ministère. En outre, les descriptions de postes du groupe GS utilisent les termes "magasinier" et "ouvrier d'entrepôt", terminologie qui peut très bien dissuader les candidates et qui pourrait facilement être modifiée.

Travail à temps partiel

Plus de 90% des 56 employés à temps partiel du Ministère sont des femmes, ce qui dépasse légèrement la moyenne nationale. Même si la majorité d'entre elles appartiennent à la catégorie du soutien administratif, un nombre important (13) occupent des postes d'agent.

La question du travail à temps partiel est controversée et appelée à devenir encore plus importante. Malgré cela, il n'existe aucune politique ministérielle relative au travail à temps partiel. Il est recommandé qu'une politique soit élaborée, en tenant compte tout particulièrement des besoins des femmes et des personnes handicapées.

Services d'orientation professionnelle

Une évaluation des services d'orientation professionnelle offerts démontre que le Ministère ne considère pas ces services comme prioritaires. Les services d'orientation professionnelle sont généralement fragmentaires et répondent à des besoins particuliers. Il est donc recommandé que CCC crée un service de perfectionnement professionnel s'inscrivant dans le cadre d'une planification efficace des ressources humaines.

En ce qui a trait au service général d'aide aux employés, la coordonnatrice du Programme entend proposer la prestation, par contrat, de services structurés d'orientation professionnelle aux bureaux régionaux.

Harcèlement

Un examen des cas de harcèlement présentés au cours d'une période de six mois montre que, sur les douze cas soumis, sept ont été acceptés. La moitié des cas ont été présentés par des femmes, et, dans trois de ceux-ci, il s'agissait de harcèlement sexuel. De plus, il a été confirmé qu'un petit nombre d'employées ont demandé des conseils au Service des relations de travail ou par l'entremise du Programme d'aide aux employés. Étant donné qu'il s'agit d'une question délicate et que, normalement, les gens répugnent à présenter des plaintes de harcèlement, des recommandations ont été faites en vue surtout de mieux faire connaître les recours offerts aux employés et de garantir une attitude professionnelle dans le milieu de travail. Ces recommandations comprenaient principalement l'élaboration d'une politique ministérielle sur le harcèlement.

Griefs

Dans l'ensemble, les griefs au sein du Ministère sont peu nombreux, et les femmes en formulent moins que les hommes. Les griefs ne portent pas souvent sur la classification, mais plutôt sur des questions de relations de travail. On peut conclure que les employés du Ministère n'ont tout simplement pas de raison de formuler de nombreux griefs, sont trop intimidés pour le faire, ou bien que les problèmes sont réglés avant qu'un grief ne soit présenté.

4. Résumé des recommandations

Voici un résumé des recommandations fondées sur l'analyse de la main-d'oeuvre et l'examen des systèmes de dotation; certaines des recommandations sont générales, et d'autres, plus précises. Une fois adoptées par les gestionnaires, beaucoup de ces recommandations constitueront la base d'un plan d'action. Pour plus de détails, il suffit de se référer au rapport complet inscrit sous le titre et le numéro de référence indiqués.

1. Analyse de l'effectif1.2 Situation au chapitre des ressources humainesSystème d'information sur la gestion du personnel

Il est recommandé que le SIGP soit modifié de manière à permettre un accès raisonnablement rapide et efficace aux renseignements sur l'effectif et les systèmes du personnel en fonction des besoins du Programme d'action positive.

1.3 Groupes à être étudiésEX/SM

Compte tenu du petit nombre de retraites prévues au cours des trois prochaines années (31 mars 1988), il est recommandé que des mesures immédiates soient prises afin de garantir une plus grande présence des femmes au niveau de la gestion supérieure.

Il est recommandé qu'une stratégie globale soit élaborée afin de s'attaquer au problème de la sous-représentation des femmes dans la catégorie de la gestion, particulièrement dans le groupe SM. Cette stratégie devrait en outre traiter de la question de la sous-représentation des femmes dans les groupes pépinières du groupe SM au Ministère.

Il est particulièrement recommandé de porter à 12% le taux de représentation des femmes dans le groupe SM afin d'atteindre ainsi l'objectif fixé pour 1988 par le Conseil du Trésor pour la catégorie de la gestion.

SM moins 1

Il est recommandé que la formation des cadres supérieurs qui est prévue pour cette année soit entreprise.

SM moins 2

Il est recommandé qu'un poste soit réservé chaque année dans chaque Bureau pour des affectations de perfectionnement professionnel, qui permettrait aux cadres féminins d'acquérir l'expérience nécessaire et d'avoir la formation les préparant aux concours de SM moins 1 et de SM.

Il est recommandé que certaines des femmes au niveau SM moins 2 qui ont reçu la cote "supérieur" soient choisies pour des affectations de perfectionnement professionnel.

AS/CO/PM

Afin de s'attaquer au problème de la sous-représentation des femmes dans chacun des groupes AS, CO, PM, des objectifs quantitatifs devront être établis pour les trois prochaines années et chacun des Bureaux/Activités sera responsable des initiatives particulières qui seront prises à cet égard.

Il faudrait donner aux femmes occupant des postes subalternes la chance de recevoir une formation leur permettant d'acquérir les compétences nécessaires pour accéder aux postes de niveaux intermédiaire et supérieur.

Il faudrait identifier les possibilités de détachement au sein des Bureaux/Activités ou interbureaux afin de permettre à un employé de tirer profit d'expériences différentes tout en demeurant au sein du même groupe professionnel.

Les employés devraient être informés du peu de possibilités de carrières de certains groupes d'emploi; il faudrait créer un service d'orientation professionnelle afin d'aider les employés occupant ces postes à se perfectionner ou à recevoir une formation appropriée.

La rotation des postes de travail qui n'influe pas négativement sur les opérations devrait être envisagée. Cette mesure nécessiterait l'élaboration d'une stratégie de mise en oeuvre et l'engagement ferme, par tous les Bureaux/Activités, de l'adopter.

PI

Il est recommandé que les gestionnaires s'engagent sérieusement à embaucher des femmes pour combler les postes du groupe PI.

Il est recommandé que les femmes de la catégorie du soutien administratif qui sont intéressées par un poste d'inspecteur et qui satisfont à certaines des exigences fondamentales, aient la possibilité de travailler avec un inspecteur pour apprendre les notions élémentaires des diverses tâches exécutées par le groupe PI.

Il faudrait créer un service d'orientation professionnelle ou un groupe de discussion autonome pour l'effectif féminin minoritaire du groupe PI.

Il est recommandé que les membres du groupe PI bénéficient de nominations intérimaires, de mutations latérales, de la formation de superviseur et de détachements/affectations temporaires.

TI

En plus d'assurer une présence dans les établissements d'enseignement post-secondaires, les gestionnaires de CCC devraient collaborer avec les services d'orientation professionnelle des écoles secondaires afin d'informer les étudiantes sur les possibilités de carrière au sein du groupe TI.

Les gestionnaires devraient prendre la responsabilité de l'acquisition de nouvel équipement ou de la modification de l'équipement existant, de façon à permettre aux employés de faire face plus facilement aux exigences physiques des postes de TI.

Un groupe de discussion devrait être créé afin d'aider les femmes travaillant dans les secteurs techniques à surmonter la tension découlant du travail, par exemple l'art de communiquer dans le cadre de l'application des mesures coercitives dans un secteur dominé par les hommes.

Afin d'améliorer le taux de participation des femmes au niveau subalterne, il faut établir des objectifs quantitatifs visant l'augmentation de l'effectif féminin à ce niveau; avec le temps, il est probable que le taux de représentation augmente aux deux niveaux supérieurs.

Des projets de perfectionnement professionnel doivent être entrepris avec les employées du groupe TI, au niveau subalterne, afin de les préparer à accéder à des postes supérieurs au sein du même groupe.

ES

Il faut augmenter le taux de représentation des femmes dans le groupe ES au niveau subalterne.

SG-PEM

Quand ils répartissent les ressources en vue de combler des postes qui se libèreront par suite des retraites prévues pour les trois prochaines années, les gestionnaires de CCC devraient fixer un objectif quant au nombre de femmes qualifiées au niveau subalterne qui seront embauchées; une telle mesure aidera éventuellement à améliorer le taux de représentation des femmes au niveau intermédiaire.

SG-SRE

Le taux actuel de représentation des femmes devrait être maintenu.

CR

Il faudrait dresser la liste des femmes CR qui démontrent d'excellentes possibilités de rendement, de sorte que les gestionnaires les retiennent pour des nominations intérimaires ou de futures promotions à des postes de CR supérieurs et à des postes d'agents subalternes.

Groupes de moins de 10 employés qui ne comptent qu'une seule femme ou n'en comptent aucune

Les gestionnaires devraient tenter activement d'embaucher des femmes quand un poste se libère.

2. Examen des systèmes de personnel

2.1 Dotation

Lorsqu'un concours ouvert se tient, l'agent de dotation, par l'entremise de la CFP et d'Emploi et Immigration Canada (EIC), devrait s'assurer que des membres des groupes cibles sont présentés.

La Division de la dotation et de la planification et le conseiller régional (Personnel) devraient cerner les besoins futurs en recrutement et en informer la CFP.

Quand l'inventaire de la CFP ne répond pas aux besoins du Ministère, des efforts devraient être déployés pour augmenter la représentation des groupes cibles sur les listes de présentation.

Il est du meilleur intérêt de toutes les parties concernées de viser une meilleure représentation des hommes et des femmes dans les jurys de sélection.

Les zones de concours devraient être révisées afin qu'il n'y ait pas de discrimination envers les groupes cibles. Il est recommandé qu'une liste d'admissibilité soit dressée, si cela est possible, lorsque des membres du groupe cible se classent deuxième ou troisième.

L'expérience est un facteur important de l'admissibilité aux concours; l'expérience connexe peut être une façon de permettre à un plus grand nombre de femmes de se présenter à un concours. Cette possibilité devrait être envisagée par les gestionnaires et les conseillers en personnel avant la rédaction de l'énoncé de qualités.

Un mécanisme de compilation de données relative aux dossiers de dotation devrait être conçu afin de recueillir toutes les informations requises pour l'analyse du Programme d'action positive.

2.2 Possibilité de formation et de perfectionnement

Toute l'information sur la formation devrait être recueillie au moyen du SIFP.

Des possibilités de formation spéciale devraient être offertes aux employées subalternes lorsqu'il y a un problème de représentation aux niveaux intermédiaire et supérieur.

Toutes les affectations spéciales de perfectionnement devraient être prioritaires afin d'accroître la promotion professionnelle des employées qui sont considérées comme étant d'un calibre supérieur.

Des conseils devraient être fournis quant au genre de cours qui améliorerait le plus les chances de promotion des employées.

Il faudrait identifier les femmes aux niveaux SM moins 1 et SM moins 2 possédant du potentiel et les former afin de réduire l'écart aux niveaux SM et EX.

Les détachements à l'intérieur et entre les Bureaux/Activités, devraient être utilisés plus efficacement.

Le PRAS devrait être utilisé afin d'atteindre les objectifs du Programme d'action positive.

Le Comité de formation ministériel devrait déterminer la façon d'atteindre les objectifs du Programme d'action positive et établir des priorités quant aux possibilités de formation et de perfectionnement.

Les méthodes de formation du Ministère devraient être mises à jour, et les rôles et responsabilités, bien définis.

Les recommandations figurant dans le précédent rapport de l'Auditeur général (1982-1983) devraient être examinées et mises en oeuvre.

Les gestionnaires de CCC devraient réexaminer les rémunérations provisoires et nominations intérimaires afin de s'assurer que le nombre d'agents féminins qui en bénéficie est proportionnel à leur taux de représentation.

Les nominations de longue durée devraient être destinées aux membres du groupe cible de manière à favoriser la promotion professionnelle, particulièrement lorsque leur taux de représentation au niveau subalterne est bon, mais qu'aux niveaux supérieur et intermédiaire, il est disproportionné.

Il faudrait établir un système grâce auquel toutes les données concernant les rémunérations provisoires et les nominations intérimaires seraient facilement accessibles aux fins d'analyse.

2.3 Évaluations

Des mécanismes de surveillance devraient être établis afin de comparer, annuellement, les affectations aux fins de formation et de perfectionnement recommandées dans le rapport d'évaluation avec le genre de formation et de perfectionnement reçu à titre d'échantillon de l'effectif de CCC. Ces mécanismes devraient permettre une comparaison par sexe.

Un système d'examen au sein de chaque Bureau/Activité devrait être établi afin de garantir que tous les employés sont évalués également à tout point de vue.

Les gestionnaires et les superviseurs devraient recevoir une formation sur l'examen du rendement et l'évaluation de l'employé. Etant donné qu'une nouvelle formule d'évaluation est sur le point d'être introduite pour la prochaine période d'examen du rendement, les séances de formation devraient prévoir du temps afin de discuter des conclusions de la présente étude et insister sur l'équité dont il faut faire preuve à l'égard de tous les employés.

Les rapports récapitulatifs ne seront permis que dans des cas très précis, avec l'assentiment du gestionnaire et de l'employé.

Afin d'assurer l'uniformité au sein de chaque Bureau/Activité et de toutes les régions, la Direction du personnel devra s'assurer de rappeler annuellement aux gestionnaires, qu'il faut faire preuve d'équité envers tous les employés, y compris les membres des groupes cibles.

Le taux de retour et les cotes reçues par sexe, pour chaque groupe, par Bureau/Activité devraient être intégrés au processus d'évaluation annuelle.

2.4 Classification

Il est recommandé que la Division de la classification conseille aux gestionnaires de garder à l'esprit les questions relatives à l'action positive lorsqu'ils font l'examen périodique des groupes appartenant aux catégories technique et de l'exploitation.

L'examen régulier qui a été recommandé pour les descriptions de postes devrait également s'appliquer pour les normes de classification; le Conseil du Trésor pourrait ainsi s'assurer que les plans d'évaluation et les postes repères sont conformes aux objectifs du Programme d'action positive. Comme le mentionne le rapport de l'Auditeur général, de nombreuses normes sont périmées, étant donné que certaines ont jusqu'à 20 ans.

Il est recommandé que les gestionnaires déterminent les postes de CR-04 et 05 qui se situent aux limites de leur niveau ou dont les fonctions ont été modifiées et les examinent avec la Division de la classification afin de s'assurer que le poste est classifié correctement.

3. Autres questions connexes

3.1 Lignes directrices et procédures relatives à l'égalité d'accès à l'emploi

La coordonnatrice du Programme d'action positive devrait rédiger des lignes directrices et des procédures appropriées afin d'améliorer la gestion du programme; les lignes directrices devraient démontrer l'engagement des gestionnaires supérieurs.

3.2 Langues officielles

Tous les conseillers en personnel devraient acquérir une connaissance approfondie des objectifs du Programme d'action positive et des objectifs établis quant au taux de participation des francophones et des anglophones au Québec afin d'aider les gestionnaires à atteindre les objectifs quantitatifs établis dans leur plan d'action respectif.

La Division de la dotation et de la planification et les conseillers régionaux en personnel devront faire des efforts afin que les gestionnaires puissent aisément respecter les engagements pris dans le cadre des deux programmes. Étant donné que le recrutement est l'un des moyens les plus efficaces pour atteindre les objectifs des deux programmes, les agents de dotation devront connaître les façons de conseiller et d'aider les gestionnaires à utiliser des techniques de recrutement qui leur permettraient de mieux s'acquitter de leurs obligations.

3.3 Harcèlement

Une politique ministérielle devrait être publiée afin de mieux faire prendre conscience du problème qu'est le harcèlement; elle devrait être incluse dans les manuels de gestion du personnel et de gestion administrative.

Des hommes et des femmes au niveau des cadres intermédiaires devraient être nommés dans chaque région; charger seulement les femmes d'étudier cette question revient à confirmer le stéréotype voulant que les hommes soient incapables de traiter équitablement du harcèlement. Cela permet également aux hommes de ne pas être confrontés à la réalité de ce problème.

Le personnel des bureaux régionaux devrait communiquer avec le représentant du Ministère déjà en place à l'Administration centrale afin de garantir l'équité et l'uniformité des mesures appliquées.

Des mesures devraient être prises afin de fournir des services d'orientation au Ministère de même qu'il faudrait définir les rôles et affecter les années-personnes nécessaires au maintien de ce service.

3.5 Griefs

Aucune recommandation.

3.6 Travail à temps partiel

Une politique ministérielle sur le travail à temps partiel devrait être rédigée et distribuée à tous les employés.

Une copie de cette politique devrait figurer dans les manuels de gestion du personnel et de gestion administrative.

Il faudrait tenir compte du rôle de la femme dans les soins et l'éducation des enfants afin que cette politique soit suffisamment souple pour pouvoir être appliquée à tous les postes et non seulement à ceux du soutien administratif.

La possibilité d'élaborer une stratégie visant à déterminer les postes convenant au travail partagé ou à temps partiel devrait être discutée avec les gestionnaires afin que les personnes qui, à cause d'un handicap, ne peuvent travailler à temps plein, aient de meilleures chances d'occuper un emploi.

Il faudrait tenir un registre des demandes de travail à temps partiel afin d'être au courant des tendances et de connaître le nombre de demandes approuvées ou refusées.

3.7 Semaine de travail comprimée

Il est recommandé qu'une politique relative à la semaine de travail comprimée soit rédigée et distribuée à tous les employés puis insérée au Manuel ministériel de gestion du personnel. Il en résulterait une application plus uniforme.

3.8 Congé sans solde

Aucune recommandation.

4. Autochtones et handicapés

4.1 Autochtones et handicapés au sein de CCC en 1983-1984

Augmenter la représentation des handicapés et des autochtones au sein du Ministère.

4.2 Autochtones

Des efforts devraient être faits afin d'embaucher des autochtones pour une période indéterminée dans les régions où ils sont plus nombreux.

Les gestionnaires devraient envisager d'utiliser des programmes particuliers, comme le Programme national de perfectionnement des autochtones, afin d'augmenter la représentation de ceux-ci au niveau des agents et des cadres intermédiaires.

Chaque agent régional du personnel devrait mener une étude sur la population autochtone dans sa région respective et transmettre ses constatations à la coordonnatrice du Programme d'action positive.

4.3 Handicapés

Les gestionnaires devraient être encouragés à continuer à utiliser des programmes de recrutement spéciaux afin d'augmenter la représentation des handicapés au sein du Ministère.

Les bureaux régionaux devraient s'enquérir de la disponibilité des travailleurs handicapés par l'entremise des agents régionaux du personnel.

Chaque agent régional du personnel devrait effectuer une étude de la population handicapée dans sa région respective et informer la coordonnatrice du Programme d'action positive de ses conclusions.

4.4 Départs

Le Ministère devrait adopter une mesure spéciale afin de nommer sans concours et pour une période indéterminée, des autochtones et des personnes handicapées ayant démontré des capacités à accomplir un travail entièrement satisfaisant, à des postes pour lesquels ils sont qualifiés.

Le Ministère devrait s'assurer que la Commission de la Fonction publique connaît les besoins particuliers du Ministère en matière de recrutement afin de garantir que les candidats appropriés figurent sur leurs listes de présentation aux entrevues.

4.5 Recrutement

Le recrutement se fait en grande partie dans la catégorie du soutien administratif: des efforts devront être faits lorsque des postes se libèrent afin d'augmenter la représentation des membres du groupe cible dans d'autres catégories et à tous les niveaux.

Les agents du Programme d'action positive devront discuter des programmes relatifs aux autochtones et aux personnes handicapées lors des divers cours de formation offerts aux gestionnaires et aux superviseurs afin d'encourager le recrutement de ces personnes.

Les agents de dotation devraient avoir une connaissance approfondie de tous les programmes de recrutement et encourager les gestionnaires à les utiliser efficacement.

Chaque Bureau/Activité devrait entreprendre un examen systématique de tous ses postes afin de déterminer les qualités physiques et mentales essentielles à l'exécution des tâches.

4.6 Inventaire des effectifs

Le Ministère devrait faire savoir tant à Emploi et Immigration Canada qu'à la Commission de la Fonction publique, dans la Région de la Capitale nationale et dans les régions, qu'il s'engage à embaucher des personnes handicapées et des autochtones.

Le Ministère devrait planifier ses futures activités de recrutement de sorte que les candidats éventuels figurent dans les répertoires lorsque le processus de dotation est engagé.

4.7 Analyse des systèmes

Formation

Les gestionnaires qui ont sous leur responsabilité un employé ayant des besoins spéciaux doivent faire connaître ces besoins à l'agent du Programme d'action positive afin que les mesures appropriées soient prises.

Évaluation du rendement

Les employés des deux groupes cibles devraient se voir confier des responsabilités additionnelles par le biais de nominations intérimaires, de détachements, etc. chaque fois que cela est possible.

4.8 Aides techniques

Il y aurait lieu d'établir un fonds centralisé géré selon une politique ministérielle appropriée afin d'acquérir des aides techniques.

5. Recommandations additionnelles

L'organisation de séances d'information, de groupes de discussion et de séances de sensibilisation s'imposent afin de supprimer les préjugés qui existent autant dans la Région de la Capitale nationale que dans les régions.

Le Programme d'action positive devrait continuer de faire partie du Programme d'orientation en gestion des superviseurs et du Programme d'orientation en gestion des cadres intermédiaires. Une partie des années-personnes allouées aux divisions régionales du personnel devrait servir au traitement des questions relatives au Programme d'action positive.

5. CONCLUSION

L'objectif de l'étude était de découvrir s'il y avait discrimination systématique au sein de Consommation et Corporations Canada. L'étude n'a pas été concluante. Dans certains cas, rien ne semble indiquer qu'il y a eu mauvaise utilisation des systèmes de personnel témoignant d'une discrimination flagrante; dans d'autres cas, certaines questions précises ont été soulevées et quelquefois, les systèmes eux-mêmes doivent être améliorés. Certaines questions sont demeurées sans réponse; cela est dû en partie au manque d'informations adéquates ou, parfois, à la nature du problème lui-même qui ne permettait pas une analyse approfondie. Par exemple, même si l'étude de l'évaluation du rendement établit que les femmes sont évaluées en fonction de plus de critères subjectifs et objectifs que les hommes, peut-on conclure que le problème découle du système, ou qu'il s'agit plutôt d'un problème d'attitude?

Si moins de membres des groupes cibles sont recrutés dans les groupes majoritairement occupés par des hommes, est-ce parce que les systèmes de recrutement sont discriminatoires à l'endroit des groupes susmentionnés, ou est-ce parce que les femmes, les autochtones et les handicapés pouvant occuper ces postes ne sont pas disponibles. L'étude a confirmé que les membres qualifiés provenant des groupes cibles sont disponibles en plus grande proportion que celle observée dans la composition de la main-d'oeuvre du Ministère.

Le problème de la représentation des femmes aux niveaux intermédiaire et supérieur des postes d'agent est-il dû au fait que le nombre de femmes arrivant sur le marché du travail et y demeurant a doublé au cours des trente dernières années (Boulet et Lavallée, 1984) et qu'elles n'ont tout simplement pas eu de chances d'avancement, ou encore est-ce parce que les hommes ont tendance à favoriser les hommes?

Les femmes ont-elles des problèmes à percer dans les domaines non traditionnels parce qu'il existe des préjugés ou parce qu'elles n'ont pas les connaissances techniques nécessaires? Quel rôle la société joue-t-elle dans les choix de carrière des femmes?

Certaines questions demeurent sans réponse; les points soulevés sont complexes et quelquefois débordent du cadre de l'étude. Toutefois, certaines réponses ont été obtenues et certaines suggestions ont été faites afin de garantir que CCC traite tous ses employés également et équitablement. Les gestionnaires, les superviseurs et tous les employés du Ministère devront favoriser un changement d'attitude et une plus grande ouverture d'esprit et devront reconnaître que la société a évolué. Afin d'institutionnaliser ce changement, il faudra mettre sur pied un Programme d'action positive facile à comprendre et progressif.

6. OBSERVATIONS FINALES

Pour assurer le succès du Programme d'action positive, certains objectifs doivent être atteints. Ces objectifs devront être pris en considération dès le début de la mise en oeuvre du Programme si l'on veut éviter de connaître, comme par le passé, des progrès si lents qui n'aient rapporté que peu de résultats pour les membres des groupes cibles.

Engagement

Un programme efficace repose non seulement sur l'engagement des membres de la haute direction, mais aussi sur celui des cadres supérieurs et des cadres des services d'exécution. Le Ministère, les Bureaux/Activités et, en définitive, les Directions et les Régions doivent établir, dans le cadre du Programme d'action positive, des objectifs fondés sur les résultats de l'étude. Ces objectifs, assortis de responsabilités clairement définies telles que les personnes soient tenues de rendre des comptes, devraient être inclus dans le plan d'action. Les gestionnaires et les superviseurs qui s'efforcent d'obtenir de bons résultats devraient être récompensés soit en utilisant le système de rémunération au rendement ou en établissant cette condition pour se mériter une cote entièrement satisfaisant ou supérieur lors de l'évaluation de rendement. L'engagement pris doit être mesurable et visible.

Gestion du personnel efficace

La collecte de données sur l'emploi doit permettre l'analyse minutieuse des informations relatives au recrutement et aux départs de sorte qu'il soit possible d'établir des prévisions ainsi que de planifier et de contrôler les ressources humaines. Les systèmes de dotation doivent tenir compte des objectifs du Programme d'action positive; ils doivent s'efforcer de résoudre les diverses questions soulevées dans la présente étude.

Les décisions relatives à la classification sont-elles révisées périodiquement afin de s'assurer de leur uniformité?

Le recrutement démontre-t-il un inventaire de candidats proportionnel au nombre d'hommes et de femmes?

Quelles mesures peuvent être prises afin d'élargir l'inventaire de candidats de manière à y inclure les femmes, les autochtones et les handicapés, et qui peut prendre ces mesures?

Le Ministère a-t-il un inventaire adéquat des employés qui promettent beaucoup, dont des autochtones, des personnes handicapées et des femmes?

Quels efforts sont faits afin de recruter des femmes pour des postes de gestion supérieure, et par qui sont-ils faits?

Les possibilités de formation et de perfectionnement sont-elles offertes également à tous les employés?

Visibilité

Le Programme d'action positive ne peut être confiné au second plan de la gestion du personnel et se voir affecter trop peu de ressources pour amener des changements. Le rôle consultatif de l'équipe du Programme d'action positive doit être mis en valeur par l'engagement des gestionnaires de les consulter et de collaborer avec eux. La coordonnatrice du Programme d'action positive doit avoir droit de regard sur les progrès réalisés, au moins par le biais d'un mécanisme de présentation de rapports trimestriels. Les conseillers régionaux en personnel doivent disposer de plus de temps et, si nécessaire, de plus de ressources pour assumer les responsabilités liées à l'aide apportée aux gestionnaires et aux superviseurs afin qu'ils satisfassent aux objectifs du Programme.

Formation

Le Programme d'action positive doit devenir partie intégrante du programme régulier de formation des gestionnaires. Cette formation doit s'intégrer dans le contexte général des politiques, des objectifs, des attentes et des procédures ministérielles. Elle doit traiter des attitudes, des stéréotypes et des valeurs qui influent sur le comportement afin que des changements réels puissent s'effectuer dans les domaines du recrutement, de l'affectation du travail et du perfectionnement des employés.

Plan d'action

Afin de permettre aux gestionnaires d'avoir voix au chapitre et d'accroître leur sens des responsabilités, une discussion préliminaire des conclusions de la présente étude est essentielle. Après avoir étudié le document de travail, les gestionnaires doivent adopter un plan d'action avec des objectifs clairs fondés sur les conclusions et recommandations résultant de l'analyse. Des objectifs quantitatifs et opérationnels doivent être établis pour les femmes, les autochtones et les personnes handicapées. Les objectifs opérationnels doivent comprendre des activités concrètes, le nom des personnes qui assumeront la responsabilité, les dates de réalisation des projets et les mécanismes de surveillance.

Le groupe d'étude du Programme d'action positive préparera un plan d'action s'échelonnant sur trois ans (avril 1985 à mars 1988) pour le compte de la gestion, dès que les recommandations proposées auront été discutées.

Le plan d'action établi sera ensuite soumis à la haute direction afin d'être approuvé. Le Conseil du Trésor et la haute direction seront informés des progrès accomplis face à ce plan d'action par l'entremise de la Direction du personnel (Programme d'action positive).

En conclusion, le défi du Programme d'action positive, s'il est perçu de façon positive, devrait permettre d'améliorer tous les systèmes du personnel et de créer un milieu de travail plus équitable pour les employés de CCC et faire en sorte que la représentation des femmes, des autochtones et des personnes handicapées reflète la composition de la population canadienne.

