



ÉGALISER LES CHANCES

Élaboration d'un programme de promotion sociale ou d'une mesure spéciale en vertu de la Loi canadienne sur les droits de la personne ou de la Loi sur l'équité en matière d'emploi



Commission
canadienne des
droits de la personne

Canadian
human rights
commission

Coordonnées de la Commission canadienne des droits de la personne

344, rue Slater, 8^e étage
Ottawa (Ontario)
K1A 1E1
Téléphone : 613-995-1151
Sans frais : 1-888-214-1090
ATS : 1-888-643-3304
Télécopieur : 613-996-9661
Courriel : info.com@chrc-ccdp.gc.ca

Pour les demandes de renseignements des médias, communiquez avec les Relations avec les médias au 613-943-9118.

© Sa Majesté la Reine du chef du Canada, représentée par la Commission canadienne des droits de la personne, 2021
N° de catalogue : HR4-71/2021F-PDF
ISBN : 978-0-660-41462-1

Cette publication se trouve en d'autres formats sur le site Web de la Commission à www.chrc-ccdp.gc.ca

Table des matières

Introduction.....	2
Pourquoi adopter un programme de promotion sociale ou une mesure spéciale?	2
Concepts et considérations de base.....	4
La Loi canadienne sur les droits de la personne	7
La Loi sur l'équité en matière d'emploi	8
Programmes de promotion sociale et mesures spéciales	10
Politiques relative à l'embauche préférentielle des Autochtones	15
Comment élaborer une politique sur les programmes de promotion sociale ou les mesures spéciales?	16
Priorité centrale : la mobilisation	18
Phase 1 – Planification	20
Phase 2 – Rédaction.....	25
Phase 3 – Mise en œuvre.....	28
Phase 4 – Révision ou étude.....	29
Annexe – Autres ressources documentaires	30

Introduction

Le présent guide décrit les meilleures pratiques de l'élaboration de programmes de promotion sociale en vertu de la Loi canadienne sur les droits de la personne ainsi que de mesures spéciales en vertu de la Loi sur l'équité en matière d'emploi. Il est destiné aux employeurs et aux fournisseurs de services sous réglementation fédérale.

Dans la Loi canadienne sur les droits de la personne, ces pratiques sont appelées des programmes de promotion sociale. Un programme de promotion sociale est un plan, un arrangement, une règle ou une politique visant à supprimer, diminuer ou prévenir un désavantage ou un écart de représentation d'un groupe de personnes, lié à un ou plusieurs motifs de distinction illicite inscrits dans la Loi. Les programmes de promotion sociale se veulent une réponse systémique pour supprimer ou réduire les obstacles historiques ou actuels comme le racisme ou le sexisme en matière d'emploi ou de services.

Dans la Loi sur l'équité en matière d'emploi, ces pratiques sont appelées des mesures spéciales. Une mesure spéciale est adoptée dans un contexte d'emploi en vue de corriger des cas de sous-représentation, dans l'effectif, de personnes s'identifiant comme membres de l'un des quatre groupes désignés : les femmes, les Autochtones, les personnes handicapées et les personnes racisées¹.

Pourquoi adopter un programme de promotion sociale ou une mesure spéciale?

La diversité est essentielle à l'équité et à l'efficacité de votre organisation. Pourtant, la composition de nombreuses organisations ne reflète pas la réalité démographique du Canada.

En raison de désavantages historiques et d'une discrimination systémique, tout le monde n'a pas eu les mêmes chances d'accéder à l'emploi ou d'obtenir un service. Cette différence de traitement en milieu de travail a souvent été le résultat d'une discrimination fondée sur un ou plusieurs motifs de distinction illicite. Les écarts de représentation de certains groupes persistent dans de nombreux milieux de travail canadiens.

Pour aborder cette réalité, votre organisation peut adopter des programmes de promotion sociale ou des mesures spéciales. L'adoption de telles initiatives dans votre organisation permet non seulement de lutter contre les inégalités dans la société, mais aussi de favoriser un milieu de travail globalement plus sain et plus efficace. Les organisations qui valorisent d'elles-mêmes la diversité et l'inclusion obtiennent de meilleurs résultats que les organisations analogues non diversifiées². Les employés issus d'horizons très divers apportent des

¹ Fait à souligner, le terme « minorités visibles » est utilisé dans la Loi sur l'équité en matière d'emploi (LEE). Considérant que ce terme est vieilli, la Commission choisit d'utiliser plutôt le terme « personnes racisées » dans le présent guide.

² Pour de plus amples renseignements, consultez <https://www.weforum.org/agenda/2019/04/business-case-for-diversity-in-the-workplace/> [en anglais seulement].

perspectives uniques qui favorisent l'innovation et la créativité. Un effectif diversifié permet également à votre organisation de mieux comprendre la communauté qu'elle sert. L'adoption de programmes de promotion sociale et de mesures spéciales représente une étape utile en vue de bâtir une organisation et une société diversifiées et innovantes.

Bien que le présent guide mette l'accent sur les programmes de promotion sociale et les mesures spéciales, il faut souligner qu'il existe un éventail de pratiques qu'un employeur ou un fournisseur de services peut adopter pour faire progresser l'égalité des groupes depuis longtemps défavorisés. Diverses pratiques positives de gestion et d'embauche peuvent être mises en place pour mieux répondre aux besoins d'un ou de plusieurs groupes particuliers qui doivent surmonter des obstacles, tout en étant accessibles à tous. Par exemple, une politique qui permet des horaires de travail flexibles peut bénéficier directement aux parents ayant des enfants à charge et aux personnes handicapées. Parallèlement, cette politique bénéficierait également aux autres employés qui voudraient un horaire de travail atypique.

Faire progresser l'égalité au Canada

En 2018, le gouvernement fédéral a déposé deux projets de loi proactifs destinés à faire progresser l'égalité pour toutes les personnes au Canada. La Loi canadienne sur l'accessibilité exige que, de manière proactive, les organisations sous réglementation fédérale reconnaissent et éliminent les obstacles à l'accessibilité pour les personnes handicapées et préviennent de nouveaux obstacles. La Loi sur l'équité salariale impose aux employeurs dans les organisations fédérales de garantir de manière proactive un salaire égal pour un travail de valeur égale à l'échelle de leur organisation.

Concepts et considérations de base

Le présent guide s'appuie sur les concepts suivants. En comprenant bien ces concepts, vous serez mieux en mesure de suivre les étapes décrites dans les sections suivantes.

Égalité réelle

Le concept d'égalité substantive est essentiel pour comprendre le but des programmes de promotion sociale et les mesures spéciales. La façon la plus simple d'expliquer l'égalité réelle est de la comparer à l'égalité formelle qui signifie que l'on doit traiter toutes les personnes de la même manière. Il est maintenant entendu que cette pratique peut perpétuer les inégalités pour de nombreuses raisons, y compris la discrimination systémique. L'égalité réelle reconnaît que le fait d'atténuer les effets des désavantages historiques fondés sur la discrimination exige que l'on traite certaines personnes différemment. On peut notamment faire en sorte de mettre en œuvre des programmes de promotion sociale ou des mesures spéciales pour s'assurer que les groupes désavantagés ont des chances égales par rapport aux autres groupes.

Intersectionnalité

Le concept d'intersectionnalité reconnaît que différents types de discrimination se renforcent et s'influencent mutuellement. Les différentes catégories sociales dont fait partie une personne, comme sa race, sa classe sociale, son genre, ses capacités physiques ou mentales ou son orientation sexuelle, peuvent façonner la nature de la discrimination qu'elle subira dans sa vie.

Kimberlé Crenshaw, l'universitaire qui a inventé le terme, décrit ce concept en expliquant qu'une femme noire qui subit à la fois du racisme et du sexisme vit un racisme différent de celui d'un homme noir, et un sexisme différent de celui d'une femme blanche, parce que ses deux identités se croisent (d'où l'intersectionnalité) et se combinent face à la discrimination. Elle est confrontée à des stéréotypes et à un harcèlement qui sont exclusifs aux femmes noires³.

Pour appliquer une approche intersectionnelle, il faut tenir compte du fait qu'une personne possède plus d'une identité sociale et fait partie de plus d'une catégorie sociale, et que ses expériences et sa vie sont influencées par ces autres catégories ou identités.

Il est important de reconnaître que la discrimination fondée sur des motifs qui sont multiples et intersectionnels peut avoir des répercussions différentes de celle fondée sur un seul motif.

Analyse comparative entre les sexes plus (ACS Plus)

L'analyse comparative entre les sexes plus (ACS Plus) est un processus analytique intersectionnel élaboré par Femmes et Égalité des genres Canada. Ce processus demande aux membres du personnel responsables de l'élaboration et de la mise en œuvre des politiques, programmes et initiatives d'examiner ce que certaines personnes vivent par la suite en fonction de leur identité unique. En intégrant l'ACS Plus dans ses activités, une organisation sera mieux

³Kimberlé CRENSHAW, "Demarginalizing the Intersection of Race and Sex: A Black Feminist Critique of Antidiscrimination Doctrine, Feminist Theory and Antiracist Politics", en ligne à <https://chicagounbound.uchicago.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1052&context=uclf> (en anglais seulement)

à même de tenir compte des effets que ses activités ou ses politiques peuvent avoir sur différents groupes. Le « Plus » désigne les nombreuses identités autres que le genre qui peuvent influencer l'expérience d'une personne, notamment la race, l'origine ethnique, la religion, l'âge et la déficience (ou handicap).

Mobilisation

Au moment d'élaborer un programme de promotion sociale ou une mesure spéciale, la mobilisation des personnes concernées est essentielle.

De nombreuses organisations incluent la « consultation » dans leur processus d'élaboration des politiques, généralement en sollicitant des commentaires sur une politique ou un programme déjà élaboré.

La mobilisation est différente, car elle fait participer le groupe concerné durant tout le projet, allant du remue-méninges initial à la rédaction, à la mise en œuvre et au-delà, selon ce que les membres de ce groupe sont à l'aise de faire. Ce processus continu permet à l'organisation de nouer des relations durables et profondes avec les personnes qui sont les plus touchées par l'initiative.

Préjugés inconscients

Des actes de discrimination évidente sont commis dans les milieux de travail. Il s'agit d'actes conscients et intentionnels – comme les propos haineux, la violence ou la démonstration d'une attitude négative à l'égard d'un groupe ou d'un individu fondée sur un motif de distinction illicite.

Par contre, le plus souvent, la discrimination se produit sur le plan individuel en raison de préjugés et de stéréotypes inconscients. Les préjugés inconscients sont des stéréotypes sociaux que nous entretenons tous et toutes à l'égard de certains groupes de personnes sans nous en rendre compte, quand notre cerveau cherche à comprendre et à catégoriser tout ce qui compose notre monde. Ces préjugés influencent la façon dont nous percevons et traitons les autres, et peuvent conduire à des comportements discriminatoires à l'échelle tant individuelle que systémique.

Discrimination institutionnelle et systémique

La discrimination peut résulter d'un comportement individuel, mais aussi des conséquences d'un système discriminatoire. La discrimination institutionnelle et la discrimination systémique font référence à la manière dont nos institutions et organisations privilégient certains groupes et perpétuent les désavantages subis par d'autres groupes. Ce comportement se poursuit au moyen de lois, de politiques et de pratiques fondées sur des croyances discriminatoires répandues – conscientes ou inconscientes – et des pratiques historiques qui ont permis de privilégier certains groupes. La discrimination systémique a souvent des apparences de neutralité, mais a des effets discriminatoires sur les personnes en raison d'un ou de plusieurs motifs de distinction illicite.

En comprenant la discrimination institutionnelle et systémique, nous pouvons nous rendre compte que les comportements discriminatoires ne sont souvent pas manifestes ou intentionnels – ils sont ancrés dans le système de telles manières que les personnes non concernées ne s'en aperçoivent pas. La reconnaissance de ce type de discrimination est la

première étape de l'élimination des politiques ou pratiques discriminatoires dans votre propre organisation.

La Loi canadienne sur les droits de la personne

La Loi canadienne sur les droits de la personne (LCDP) a été promulguée en 1977. La LCDP a pour objet de compléter la législation canadienne en donnant effet au principe suivant : le droit de tous les individus à l'égalité des chances d'épanouissement, sans discrimination. Elle s'applique à toutes les institutions et activités sous réglementation fédérale, comme les ministères et organismes fédéraux, les banques, la radiodiffusion et la télévision, ainsi que le transport aérien ou ferroviaire.

Dans le domaine de l'emploi et des services, la LCDP interdit la discrimination fondée sur un ou plusieurs des treize motifs qui y sont inscrits. Les personnes ou les associations de personnes peuvent déposer une plainte relative aux droits de la personne si elles ont de bonnes raisons de penser avoir subi une telle discrimination.

Les plaintes de discrimination sont examinées et évaluées par la Commission canadienne des droits de la personne (la Commission), qui a un vaste mandat de promouvoir et de protéger les droits de la personne.

La Loi canadienne sur les droits de la personne interdit la discrimination fondée sur les motifs suivants :

- la race
- l'origine nationale ou ethnique
- la couleur
- la religion
- l'âge
- le sexe (y compris la grossesse)
- l'orientation sexuelle
- l'état matrimonial
- les caractéristiques génétiques
- l'identité ou l'expression de genre
- la situation de famille
- la déficience (handicap)
- l'état de personne graciée (autrement dit une condamnation qui a fait l'objet d'une réhabilitation ou de la suspension du casier judiciaire)

La discrimination peut être fondée sur plus d'un motif de distinction illicite.

L'article 16 de la LCDP permet aux employeurs et aux fournisseurs de services sous réglementation fédérale d'élaborer et de mettre en place des programmes de promotion sociale destinés à supprimer, diminuer ou prévenir les désavantages que subit un groupe d'individus pour des raisons liées à un ou plusieurs des motifs de discrimination inscrits dans la LCDP. De plus, le Tribunal canadien des droits de la personne a le pouvoir d'ordonner à une organisation de mettre en œuvre un programme de promotion sociale pour remédier à la discrimination s'il en arrive à la conclusion qu'il s'agissait vraiment d'un cas de discrimination.

Les programmes de promotion sociale soutiennent l'objet fondamental de la LCDP en favorisant l'égalité des chances pour toutes les personnes au Canada.

La Loi sur l'équité en matière d'emploi

La Loi sur l'équité en matière d'emploi (LEE) a été promulguée en 1995. La LEE a pour objet de réaliser l'égalité des chances dans les milieux de travail sous réglementation fédérale. À cette fin, elle veille à ce que des personnes ne se voient pas refuser des chances d'emploi ou des avantages pour des motifs discriminatoires et elle cherche à corriger les situations désavantageuses en emploi vécues par les membres de quatre groupes désignés.

La LEE oblige les employeurs sous réglementation fédérale comptant au moins 100 employés à établir des pratiques d'emploi proactives, comme des mesures spéciales dans certains cas, afin d'éliminer les désavantages et les écarts persistants dans la représentation des quatre groupes désignés au sein de leur effectif comparativement à leur représentation dans la population.

Groupes désignés en vertu de la Loi sur l'équité en matière d'emploi*

- Femmes
- Personnes handicapées
- Autochtones
- Personnes racisées

* Fait à souligner, le terme « minorités visibles » est utilisé dans la Loi sur l'équité en matière d'emploi (LEE). Considérant que ce terme est vieilli, la Commission choisit d'utiliser plutôt le terme « personnes racisées » dans le présent guide.

La Loi canadienne sur les droits de la personne s'applique-t-elle à votre organisation?

La Loi canadienne sur les droits de la personne est une loi fédérale. Elle s'applique à tous les employeurs et fournisseurs de services sous réglementation fédérale, y compris :

- les ministères, organismes et sociétés d'État du gouvernement fédéral;
- les gouvernements des Premières Nations et certaines autres organisations autochtones;
- les entreprises de transport aérien;
- les banques à charte;
- les stations de télévision et de radio;
- les entreprises de communications et de téléphone interprovinciales;
- les entreprises de transport interprovincial;
- d'autres secteurs d'activités sous réglementation fédérale, comme certaines sociétés minières.

La Loi sur l'équité en matière d'emploi s'applique-t-elle à votre organisation?

La Loi sur l'équité en matière d'emploi est également une loi fédérale. Toutefois, elle ne s'applique qu'aux employeurs sous réglementation fédérale comptant au moins 100 employés.

Votre organisation n'est pas sous réglementation fédérale?

Les provinces et les territoires réglementent d'autres entreprises et fournisseurs de services, comme presque tous les restaurants, les magasins de détail et de nombreux services de santé. Les provinces et les territoires ont aussi leurs propres lois sur les droits de la personne.

Les lois provinciales et territoriales en matière de droits de la personne peuvent également orienter les organisations sous réglementation provinciale ou territoriale qui souhaitent élaborer un programme de promotion sociale.

L'annexe indique où trouver des renseignements sur les programmes spéciaux provinciaux ou territoriaux.

Programmes de promotion sociale et mesures spéciales

Tant la LCDP que la LEE décrivent les pratiques que l'on peut utiliser pour remédier aux désavantages historiques subis par certains individus et groupes. Ces pratiques sont une caractéristique de la protection des droits de la personne aussi bien dans la législation sur les droits de la personne que dans la Constitution du Canada, de même que dans le droit international.

Programmes de promotion sociale en vertu de la Loi canadienne sur les droits de la personne

Dans la LCDP, ces pratiques sont appelées des programmes, plans ou arrangements spéciaux (programmes de promotion sociale). Les programmes de promotion sociale se veulent une réponse systémique en vue d'empêcher des désavantages anticipés ou d'éliminer ou de réduire les obstacles historiques ou persistants en matière d'emploi ou de services. La LCDP permet aux employeurs et aux fournisseurs de services sous réglementation fédérale d'élaborer et de mettre en œuvre des programmes de promotion sociale s'ils sont conçus pour supprimer, diminuer ou prévenir des désavantages subis par des groupes ou des individus pour des raisons liées à un ou plusieurs motifs de distinction (groupe cible).

On peut utiliser les programmes de promotion sociale dans un large éventail de contextes relatifs à l'emploi et à la prestation de services. En voici quelques exemples :

- un programme d'emploi destiné à favoriser des débouchés pour les personnes ayant une déficience intellectuelle;
- une politique permettant aux membres d'une communauté inuite éloignée de s'acheter des billets d'avion à tarif réduit;
- un programme de mentorat et de formation sur le leadership destiné aux personnes noires et autochtones dans l'effectif.

L'organisme responsable d'un programme de promotion sociale en vertu de la LCDP doit être en mesure de démontrer que le programme a été conçu pour aider un ou plusieurs groupes cibles ou pour améliorer leur situation. La conception et la mise en œuvre du programme de promotion sociale doivent refléter une véritable intention de supprimer, diminuer ou prévenir un désavantage déterminé.

Un programme de promotion sociale ne permet pas de congédier des employés déjà en poste.

La Commission a le pouvoir discrétionnaire de fournir des orientations concernant les programmes de promotion sociale, mais un programme de promotion sociale mis en œuvre en vertu de l'article 16 de la LCDP ne nécessite pas l'approbation de la Commission pour être en vigueur.

Article 16 de la Loi canadienne sur les droits de la personne

16 (1) Ne constitue pas un acte discriminatoire le fait d'adopter ou de mettre en œuvre des programmes, des plans ou des arrangements spéciaux destinés à supprimer, diminuer ou prévenir les désavantages que subit ou peut vraisemblablement subir un groupe d'individus pour des motifs fondés, directement ou indirectement, sur un motif de distinction illicite en améliorant leurs chances d'emploi ou d'avancement ou en leur facilitant l'accès à des biens, à des services, à des installations ou à des moyens d'hébergement.

16 (2) La Commission canadienne des droits de la personne peut : **a)** faire des recommandations d'ordre général, relatives aux objectifs souhaitables pour les programmes, biens ou arrangements visés au paragraphe (1); **b)** sur demande, prêter son concours à l'adoption ou à la mise en œuvre des programmes, plans ou arrangements visés au paragraphe (1). [...]

Mesures spéciales en vertu de la Loi sur l'équité en matière d'emploi

Dans la LEE, ces pratiques sont appelées des mesures spéciales. Les mesures spéciales sont assujetties à des obligations supplémentaires prévues par la Loi et doivent faire partie d'un plan d'équité en matière d'emploi. Elles sont conçues pour corriger les cas de sous-représentation des quatre groupes désignés mentionnés dans la LEE : les femmes, les Autochtones, les personnes handicapées et les personnes racisées.

Les mesures spéciales prévues dans un plan d'équité en matière d'emploi peuvent inclure les éléments suivants :

- un recrutement ciblé;
- des promotions professionnelles ou de la formation pour les membres des groupes désignés;
- des modalités de travail flexibles;
- du mentorat et du réseautage en interne.

Les mesures spéciales mises en œuvre par un employeur dans le cadre de la LEE doivent être conçues pour corriger un désavantage précis indiqué dans la LEE. Un employeur doit démontrer l'existence d'un désavantage ou d'écarts persistants de représentation en utilisant les données recueillies lors de l'analyse de l'effectif prévue à l'article 9 de la LEE. Pour faire cette analyse, l'employeur doit déterminer les possibles obstacles à l'emploi pour les membres des quatre groupes désignés dans son milieu de travail, ce qui nécessite une étude de ses systèmes, règles et usages d'emploi. La suppression de ces obstacles à l'emploi représente le principe fondamental de son plan d'équité en matière d'emploi. Un employeur qui met en œuvre une mesure spéciale en vertu de la LEE doit pouvoir montrer un lien entre la conception de la mesure et la suppression des possibles obstacles à l'emploi identifiés en vue d'améliorer l'équité en matière d'emploi dans son effectif. Cette obligation est inscrite à l'article 11 de la LEE, qui oblige l'employeur à s'assurer que son plan d'équité en matière d'emploi permettra de réaliser des « progrès raisonnables » dans la réalisation de l'équité en matière d'emploi.

La conception et la mise en œuvre de la mesure spéciale doivent refléter une intention réelle d'empêcher, de réduire ou d'éliminer la sous-représentation des membres des groupes désignés. Si la mesure spéciale fait l'objet d'une vérification, il ne suffira pas de simplement déclarer qu'elle fera progresser l'équité en matière d'emploi. Un employeur doit pouvoir indiquer les démarches concrètes qu'il a entreprises, ou qu'il entreprendra, pour réaliser l'équité en matière d'emploi. C'est ce que souligne l'article 12 de la LEE, lequel oblige l'employeur à prendre « toutes les mesures raisonnables » pour exécuter son plan d'équité en matière d'emploi.

La Commission a pour mandat de veiller à ce que les employeurs respectent leur obligation de prendre des mesures visant l'équité en matière d'emploi en vertu de la LEE.

Article 2 de la Loi sur l'équité en matière d'emploi

La présente loi a pour objet de réaliser l'égalité en milieu de travail de façon que nul ne se voie refuser d'avantages ou de chances en matière d'emploi pour des motifs étrangers à sa compétence et, à cette fin, de corriger les désavantages subis, dans le domaine de l'emploi, par les femmes, les autochtones, les personnes handicapées et les personnes qui font partie des minorités visibles, conformément au principe selon lequel l'équité en matière d'emploi requiert, outre un traitement identique des personnes, des mesures spéciales et des aménagements adaptés aux différences.

Différences entre les programmes de promotion sociale et les mesures spéciales

Le tableau suivant résume les différences entre les programmes de promotion sociale et les mesures spéciales.

	Programmes de promotion sociale en vertu de la Loi canadienne sur les droits de la personne	Mesures spéciales en vertu de la Loi sur l'équité en matière d'emploi
Description générale	Les programmes de promotion sociale désignent un plan, un arrangement, une règle ou une ligne de conduite visant à supprimer, diminuer ou prévenir un désavantage subi par un groupe de personnes. Les programmes de promotion sociale sont <u>facultatifs</u> .	Les mesures spéciales sont similaires aux programmes de promotion sociale, mais elles sont assorties d'obligations légales supplémentaires et doivent faire progresser l'égalité et remédier à un désavantage réel. Les mesures spéciales doivent faire partie d'un plan d'équité en matière d'emploi, lequel est <u>obligatoire</u> pour les employeurs si l'un ou l'autre des quatre groupes désignés est sous-représenté dans l'effectif de l'employeur.
Groupe cible	Tout groupe de personnes subissant un désavantage lié à un ou plusieurs motifs de distinction illicite inscrits dans la Loi canadienne sur les droits de la personne.	Les membres d'au moins un des quatre groupes désignés dans la Loi sur l'équité en matière d'emploi, si un plan d'équité en matière d'emploi l'exige.
Application	Ils s'appliquent à la fourniture de biens, de services, d'installations, d'hébergement ou d'emploi par un organisme sous réglementation fédérale.	Elles s'appliquent uniquement à l'emploi. Les mesures spéciales sont <u>temporaires</u> et doivent rester en place jusqu'à ce que l'écart de représentation soit corrigé. Les mesures spéciales doivent être proportionnelles au degré de sous-représentation ou de désavantage.
Objectif	Supprimer, diminuer ou prévenir un désavantage que subit le groupe cible, fondé sur un ou plusieurs motifs de distinction illicite.	Corriger la sous-représentation des membres des quatre groupes désignés dans les catégories professionnelles visées par l'équité en matière d'emploi.
Raison justifiant un examen par la Commission	En réponse soit à une demande proactive d'un employeur ou d'un fournisseur de services soit à une plainte de discrimination.	En réponse à une demande proactive formulée par un employeur lors d'une vérification de conformité à l'équité en matière d'emploi.

Politiques relative à l'embauche préférentielle des Autochtones

Les politiques relative à l'embauche préférentielle des Autochtones représentent un type de programme de promotion sociale conçu pour supprimer ou diminuer les désavantages subis par les Autochtones. Les Autochtones comprennent les membres des Premières Nations (Indiens inscrits et non inscrits), les Métis et les Inuits.

L'héritage permanent du colonialisme touche d'innombrables aspects de la vie au Canada, et l'emploi ne fait pas exception. Les Autochtones se heurtent souvent à des obstacles à l'embauche et, lorsqu'ils sont embauchés, ils peuvent subir du racisme et des préjugés sous de nombreuses formes, ce qui rend le milieu de travail intolérable. Ainsi, les Autochtones sont sous-représentés dans de nombreuses organisations à l'échelle du pays. En adoptant un programme de promotion sociale ou une mesure spéciale, votre organisation peut accroître les chances d'emploi pour les Autochtones et contribuer à combler l'écart de représentation.

Les politiques relative à l'embauche préférentielle des Autochtones offrent des avantages liés à l'emploi, tels qu'une embauche préférentielle ou l'accès à des programmes de formation relativement aux Autochtones qui postulent ou qui sont déjà dans l'effectif. Les organisations n'ont pas besoin de prouver que les Autochtones sont défavorisés dans leur effectif pour appliquer une politique d'embauche préférentielle – une politique de préférences en matière d'emploi pour les Autochtones remplit automatiquement la plupart des critères d'une mesure spéciale, car il est largement admis que les Autochtones subissent une discrimination systémique persistante.

Si une politique relative à l'embauche préférentielle des Autochtones a pour effet d'exclure d'autres Autochtones, l'organisation à l'origine de la politique doit pouvoir démontrer que l'objectif de la politique justifie les conditions d'admissibilité. Dans ce cas, il faut que l'organisation établisse soigneusement les conditions d'admissibilité afin que personne ne soit exclu inutilement du groupe cible pour des raisons fondées sur l'un des motifs de distinction illicite.

Une organisation pourrait vouloir élaborer une politique relative à l'embauche préférentielle des Autochtones pour les raisons suivantes :

- soutenir l'autodétermination et l'autonomie gouvernementale des Autochtones;
- soutenir la vitalité économique d'une communauté autochtone;
- revitaliser l'utilisation et la connaissance d'une langue autochtone;
- renforcer les connaissances et les pratiques d'une culture autochtone;
- fournir des services adaptés sur le plan culturel;
- soutenir l'utilisation des connaissances traditionnelles autochtones;
- promouvoir l'édification d'une nation;
- assurer une représentation suffisante des Autochtones en matière d'emploi;
- réparer les injustices historiques;
- remédier à la discrimination sociale ou structurelle.

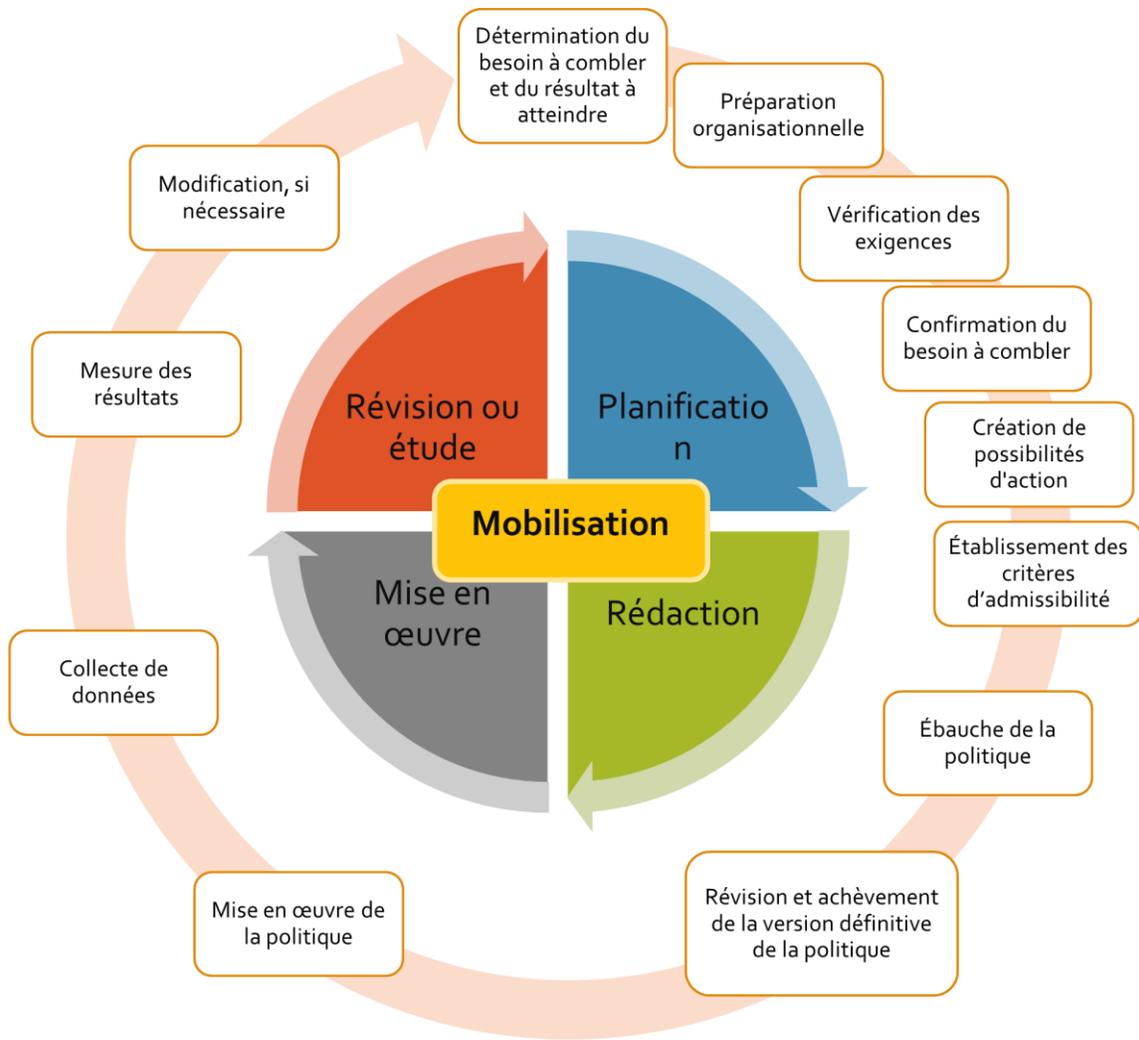
Comment élaborer une politique sur les programmes de promotion sociale ou les mesures spéciales?

Dans la présente section, le terme « programme de promotion sociale » désigne les programmes de promotion sociale prévus dans la Loi canadienne sur les droits de la personne et le terme « mesures spéciales » désigne les mesures à prendre en vertu de la Loi sur l'équité en matière d'emploi. Le terme « politique » désigne à la fois les programmes de promotion sociale et les mesures spéciales.

Si vous lisez le présent guide, votre organisation a probablement déterminé qu'elle avait besoin d'un programme de promotion sociale ou d'une mesure spéciale concernant au moins un motif de distinction illicite ou groupe désigné. Les étapes suivantes peuvent vous aider à concevoir et à mettre en œuvre une politique qui respecte les droits de la personne.

L'élaboration d'un programme de promotion sociale ou d'une mesure spéciale nécessite un processus qui compte quatre étapes : la planification, la rédaction, la mise en œuvre, et la révision ou l'étude.

Précisons qu'il faudra plus qu'une simple politique seule pour mettre fin à la discrimination dans votre organisation. Pour atteindre l'égalité, il faut y consacrer un effort continu et être motivé. La mise en œuvre des politiques décrites dans le présent guide devrait être un processus continu, comme l'illustre le graphique ci-dessous.



Priorité centrale : la mobilisation

Tout au long de ce processus, vous devez absolument consulter diverses parties intéressées, en particulier les personnes qui sont les plus touchées par la politique. En parlant aux personnes susceptibles de vivre avec les répercussions de la politique, on aura de meilleures chances d'obtenir un tableau complet et précis du désavantage ciblé. Une telle consultation contribue à expliquer les répercussions de la politique sur les parties intéressées dans votre organisation. La mobilisation des parties intéressées peut également permettre de renforcer le soutien de la politique, de collecter des données de base pour une future évaluation et d'avoir la garantie d'une politique bien conçue.

Si la politique vise à éliminer la discrimination subie par des membres actuels de votre effectif ou des personnes qui reçoivent vos services, ces personnes doivent impérativement vous donner leur avis. Si ces personnes se sentent à l'aise de participer à la consultation, la première étape vers l'amélioration de votre milieu de travail consiste à mettre l'accent sur les expériences qu'elles ont vécues et à répondre à leurs besoins. Vous devriez donner à ces personnes la possibilité de contribuer de la manière qui leur convient le mieux.

S'il n'y a aucun membre du groupe cible dans votre organisation ou si les membres du groupe cible ne veulent ou ne peuvent pas participer, vous devrez mobiliser des personnes et des groupes qui ne font pas partie de votre organisation.

Annoncez le processus d'élaboration de la politique dès le début afin d'entrer en contact avec les personnes concernées. Demandez l'avis des personnes concernées par la politique, en particulier les personnes en situation de vulnérabilité. Faites en sorte que ces personnes puissent donner leur avis aussi facilement que possible. Certaines personnes en situation de vulnérabilité peuvent avoir du mal à se faire entendre. Éliminez tout obstacle qui pourrait empêcher quelqu'un de prendre part à la discussion. Vous pourriez devoir consulter des experts compétents pour reconnaître des obstacles existants et savoir comment les supprimer.

Dans la mesure du possible, la mobilisation doit être intersectionnelle. Un membre du groupe cible ne peut pas parler pour l'ensemble du groupe, puisqu'on ne trouvera jamais deux personnes ayant la même expérience de vie. En mobilisant de nombreuses personnes du groupe cible, vous entendrez diverses opinions sur la politique et sur ses effets possibles sur les différentes communautés au sein du groupe cible.

Exemple : Le conseil scolaire d'une Première Nation veut concevoir un programme de promotion sociale visant à embaucher de préférence des Autochtones des communautés qu'il dessert. Un groupe de travail est créé avec le mandat d'élaborer la politique.

Dans un premier temps, le groupe de travail rencontre les communautés desservies par le conseil scolaire. Il déploie des efforts particuliers pour parler avec les aînés et les jeunes parce que ces deux groupes pourraient se heurter à un plus grand nombre d'obstacles pour ce qui est de prendre part aux discussions. Afin d'inclure les aînés, le groupe de travail leur fournit un moyen de transport pour assister aux réunions communautaires et organise quelques réunions dans des résidences pour personnes âgées de la région. Le groupe de travail organise également des groupes de discussion dans les écoles locales pour obtenir le point de vue des jeunes.

Phase 1 – Planification

Détermination du besoin à combler et du résultat attendu

Une organisation peut devoir déterminer si elle a besoin d'un programme de promotion sociale ou d'une mesure spéciale parce qu'une loi l'exige (p. ex., en vertu de la LEE), par suite d'une évaluation interne ou en raison d'une rétroaction interne ou externe. Une fois que l'on a bien compris le désavantage et la discrimination à éliminer, il faut déterminer les résultats ou les objectifs à atteindre grâce à la politique. Quand on définit clairement son objectif, il devient plus facile d'établir les conditions d'admissibilité et de connaître les répercussions de la politique sur des enjeux comme la promotion ou le maintien du personnel. Il sera aussi plus facile pour votre organisation de savoir si la politique produit l'effet désiré.

Préparation organisationnelle

Les employeurs ou les fournisseurs de services doivent désigner une personne au sein de leur organisation pour diriger le projet. Si aucun membre du personnel ne sait comment élaborer un programme de promotion sociale ou une mesure spéciale, l'organisation peut former quelqu'un pour assumer ce rôle. Il peut également être utile d'organiser un petit groupe de travail pour discuter des problèmes et fournir des conseils à mesure que le processus d'élaboration de la politique avance. Comme nous l'avons déjà mentionné, les membres du groupe cible doivent être invités à participer au groupe de travail dans la mesure du possible.

Il est important que la direction de l'organisation soutienne la personne qui dirige le projet tout au long de l'élaboration et de la mise en œuvre de la politique. Cela signifie que les dirigeants de l'organisation doivent dire publiquement être en faveur du programme de promotion sociale ou de la mesure spéciale. Il faut aussi que les cadres participent activement à la prise de décision concernant la politique, au besoin.

Exemple : Un ministère fédéral détermine qu'il a besoin d'augmenter la représentation des personnes racisées. La sous-ministre annonce qu'un groupe de travail élaborera une mesure spéciale pour atteindre cet objectif. Lors d'un événement réunissant l'ensemble du personnel, elle annonce qu'il s'agit d'une priorité pour le ministère et qu'un sous-ministre délégué a été nommé pour diriger le projet.

Vérification des exigences

Un programme de promotion sociale et une mesure spéciale doivent tous deux répondre aux critères suivants :

- 1) L'objectif doit être de supprimer, diminuer ou prévenir un désavantage.
- 2) Le désavantage ciblé doit être fondé sur un motif de discrimination ou concerner un groupe désigné.
- 3) Un programme de promotion sociale doit améliorer les possibilités d'emploi des membres du groupe cible ou leur accès au logement, aux installations, aux biens ou

aux services. Une mesure spéciale doit corriger les cas de sous-représentation des membres du groupe désigné pour améliorer leurs possibilités d'emploi chez cet employeur.

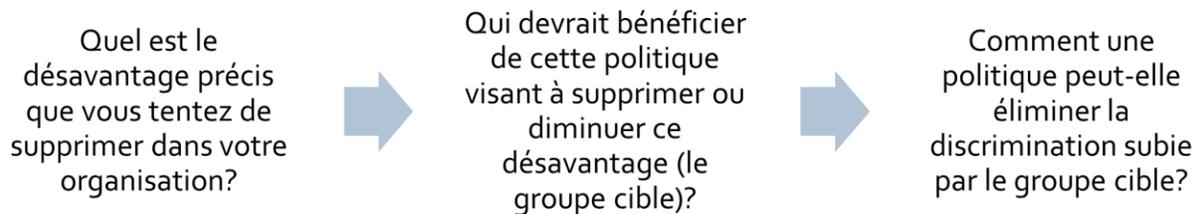
- 4) Ce programme ou cette mesure doit être raisonnablement lié à l'objectif de promouvoir la diversité et l'inclusion ou directement lié aux cas de sous-représentation des membres des groupes désignés dans les catégories professionnelles visées par l'équité en matière d'emploi.
- 5) Ce programme ou cette mesure peut exclure d'autres groupes désavantagés si cette exclusion permet d'atteindre l'objectif de la politique, mais sans avoir pour effet de déplacer une personne déjà en poste.

En plus de respecter les cinq critères énumérés ci-dessus, une mesure spéciale prise en vertu de la LEE doit :

- 1) être élaborée, mise en œuvre et révisée en collaboration avec des représentants des employés, y compris les syndicats;
- 2) être clairement communiquée personnes qui postulent ou qui sont déjà dans l'effectif;
- 3) être prise à court terme ou être de nature temporaire;
- 4) faire l'objet d'un suivi régulier;
- 5) être étudiée et, s'il y a lieu, révisée.

Confirmation du besoin

À ce point-ci du processus, vous devriez avoir une idée générale du désavantage que vous voulez aborder ou du groupe que vous voulez cibler au moyen de la politique. Cependant, il est encore nécessaire de faire des recherches pour confirmer le besoin. La recherche peut vous aider à répondre à des questions importantes, comme :



Recueillez davantage de renseignements sur le désavantage et sur ses répercussions sur le groupe à cibler. Déterminez précisément quel désavantage vous voulez supprimer ou diminuer, car il sera le principe directeur de votre politique.

Dans certains cas, l'organisation responsable d'un programme de promotion sociale n'aura pas besoin de prouver que le groupe cible du programme de promotion sociale subit un désavantage, parce que des tribunaux ou la Commission, ou les deux, auront déjà reconnu l'existence de ce désavantage. Par exemple, la Commission et les tribunaux ont reconnu la discrimination et le désavantage systémiques que subissent certains groupes comme les

Autochtones, les femmes, les personnes ayant une déficience (les personnes handicapées) et les personnes racisées.

Dans d'autres cas, l'organisation responsable du programme de promotion sociale devra prouver l'existence du désavantage. Elle pourrait devoir utiliser des données existantes (p. ex., des données de recensement, des estimations de la disponibilité sur le marché du travail, des rapports de recherche universitaire, etc.) ou mener des discussions en groupes ou des enquêtes auprès du groupe cible envisagé. Les preuves de l'existence d'un désavantage doivent être objectives. Elles ne peuvent pas être subjectives ni fondées sur des impressions personnelles ou anecdotiques.

La recherche peut inclure des données de Statistique Canada, des rapports sur les effets d'un désavantage particulier sur les groupes cibles éventuels ou servir à sensibiliser les membres du groupe que vous ciblez. Les données provenant d'une analyse de l'effectif, comme l'exige l'article 9 de la LEE, peuvent servir à démontrer les désavantages existants et persistants ou les écarts de représentation quand on fait une recherche sur une possible mesure spéciale. Faites une recherche sur les liens entre le droit du travail et de l'emploi et le problème à régler au moyen de la politique (vous trouverez en annexe une liste des lois fédérales connexes).

Recueillez des renseignements sur les politiques existantes auprès de nombreuses sources. Passez en revue des exemples, des échantillons de politiques et des modèles de politiques provenant d'organisations non gouvernementales, de commissions des droits de la personne, des Nations Unies ou d'autres organisations. N'oubliez surtout pas de mobiliser le groupe cible tout au long de ce processus.

Création de possibilités d'action

Une fois que vous avez déterminé les résultats souhaités du programme de promotion sociale ou de la mesure spéciale et que vous avez terminé la recherche, élaborer quelques possibilités d'action pour atteindre votre objectif. Pour ce faire, vous pouvez faire un remue-méninges avec votre groupe de travail ou votre équipe de consultation, ou les deux. Ils peuvent faire des suggestions non conventionnelles qui répondent mieux aux besoins du groupe cible et aux résultats souhaités. Vous devez être capable de faire correspondre les avantages de chaque possibilité d'action aux besoins du groupe cible. Chaque possibilité d'action doit être examinée sous l'angle de l'ACS Plus (expliquée dans la section Concepts et considérations de base) durant tout le processus d'élaboration de la politique.

Analysez chaque possibilité d'action :

- Comment la politique pourrait-elle supprimer ou diminuer le désavantage que vous avez déterminé?
- Les avantages de chaque possibilité d'action sont-ils adaptés à l'objectif visé par la politique?
- L'éventail des avantages générés par l'une des possibilités d'action est-il trop étendu ou trop restreint?
- Le programme est-il proportionnel à l'objectif?
- Quels sont les résultats pratiques attendus de chaque possibilité d'action?

- Existe-t-il des risques prévisibles ou des effets négatifs associés à l'une des possibilités d'action qui pourraient causer d'autres dommages au groupe cible? Comment pourrait-on atténuer ces risques?

Analysez toutes les possibilités d'action et choisissez celle qui est la plus raisonnable pour atteindre votre objectif de la manière la moins discriminatoire possible. Estimez les coûts d'élaboration et de mise en œuvre de la possibilité d'action privilégiée.

Établissement des critères d'admissibilité de la politique

Ensuite, déterminez avec encore plus de précision qui sont les personnes à aider grâce à la politique. À qui s'adresse cette politique et en quoi sera-t-elle utile? Les conditions d'admissibilité de la politique doivent être liées au désavantage que vous souhaitez supprimer. Les conditions d'admissibilité restrictives qui ne serviront pas à supprimer, diminuer ou prévenir le désavantage ciblé pourraient faire l'objet d'une plainte de non-respect des droits de la personne.

Lorsque vous établissez les conditions d'admissibilité d'un programme de promotion sociale ou d'une mesure spéciale, tenez compte des questions suivantes :

- Quels critères d'admissibilité permettront d'atteindre le plus efficacement possible l'objectif de la politique?
- Les conditions d'admissibilité permettront-elles d'atteindre l'objectif de la politique?
- Les conditions d'admissibilité incluent-elles l'ensemble du groupe cible?
- La politique utilise-t-elle une approche intersectionnelle? Inclut-elle les membres du groupe cible qui subissent une discrimination intersectionnelle pour d'autres motifs?
- Existe-t-il des exigences moins discriminatoires qui permettraient d'atteindre l'objectif de la politique?

Choisissez des conditions d'admissibilité qui répondent à l'objectif de la politique de la manière la moins discriminatoire possible. Par exemple, évitez d'exclure inutilement des personnes qui peuvent subir de la discrimination fondée sur plus d'un motif de discrimination. Par exemple, si le programme de promotion sociale vise à accroître la représentation des femmes dans le milieu de travail, tenez compte des effets qu'il pourrait avoir sur les femmes provenant de divers horizons, comme les mères seules ou les femmes transgenres.

Si les conditions d'admissibilité que vous prévoyez utiliser sont trop restrictives, envisagez de les modifier pour qu'elles soient plus inclusives tout en permettant d'atteindre l'objectif de la politique.

Exemple : Une communauté des Premières Nations décide d'élaborer une politique relative à l'embauche préférentielle des Autochtones. La politique prévoit que l'on embauche de préférence des membres de la communauté. La Première Nation veut faire de l'appartenance à la bande un critère d'embauche. Cependant, dans certaines situations où l'appartenance à une bande est liée au statut en vertu de la Loi sur les Indiens, cela pourrait exclure les membres de la communauté dont les ancêtres féminins ont perdu leur statut en raison de règles discriminatoires qui traitaient différemment les hommes et les femmes.

La Première Nation rédige une politique relative à l'embauche préférentielle des Autochtones qui permet d'embaucher de préférence des membres de la bande, mais ajoute la phrase suivante :

« La présente politique ne peut pas exclure toute personne n'étant pas admissible en tant que membre de la bande parce que son ancêtre qui était membre de la Première Nation était une femme ayant perdu son statut en raison de la discrimination permise par la Loi sur les Indiens. »

Phase 2 – Rédaction

Ébauche de la politique

Rédigez une ébauche de votre politique en vous guidant sur les renseignements de la présente section pour structurer votre politique. Ébauchez en même temps toutes les modalités de votre politique. Les modalités décrivent ce qu'une organisation fera pour mener à bien sa politique.

Pensez à inclure les renseignements suivants dans votre politique.

Énoncé de politique : L'énoncé de politique décrit l'objectif de la politique et peut préciser les obligations légales de l'organisation.

Application ou portée de la politique : Vous devriez indiquer les personnes ciblées par votre politique, les aspects qui seront touchés, les circonstances dans lesquelles la politique s'appliquera et le moment de son entrée en vigueur. Tenez compte des éléments suivants :

- Quels aspects de l'organisation seront touchés par cette politique (p. ex., embauche, promotion, services prioritaires, placements en logement, etc.)?
- Quelles sont les activités couvertes par cette politique?
- Comment cette politique interagira-t-elle avec d'autres politiques organisationnelles?

Définitions : Cette section explique tous les termes et toutes les expressions d'importance qui se trouvent dans la politique. Les définitions sont particulièrement importantes pour les termes et expressions qui ont une signification juridique précise.

Conditions d'admissibilité : Cette section doit préciser ce qui est requis ou attendu des personnes que la politique est censée aider. Tenez compte des éléments suivants :

- Quel est le groupe cible?
- Comment les membres du groupe cible seront-ils identifiés, s'il le faut?
- Comment la politique utilisera-t-elle une approche intersectionnelle pour prendre en compte la diversité des expériences au sein du groupe cible?
- Que doit respecter la politique en termes de valeurs, de principes ou d'approches?

Responsabilités et attentes : Cette section identifie les personnes, ou les groupes, qui ont un rôle précis à jouer dans la mise en œuvre de la politique. Elle explique leurs rôles et responsabilités ainsi que toute formation nécessaire dont ces personnes ou ces groupes pourraient avoir besoin. Il peut s'agir, notamment :

- de la haute direction (l'employeur ou le fournisseur de services);
- des gestionnaires et superviseurs;
- du groupe ciblé par la politique, y compris les personnes qui postulent ou qui sont déjà dans l'effectif;
- des représentants des employés (p. ex., les syndicats);
- des clients, consommateurs, membres de la communauté ou membres du public.

Description du fonctionnement du processus : Désignez des personnes qui devront gérer et superviser l'application de la politique au quotidien. Précisez ce qui sera fait pour utiliser, mettre en œuvre ou mener à bien la politique. Cette section donnerait :

- les délais à respecter pour les décisions ou les interventions dans le cadre de la politique;
- des mentions de tout formulaire ou gabarit requis et des hyperliens à ces documents;
- des exemples de situations qui mettent en évidence le fonctionnement du processus;
- des exemples de pratiques exemplaires et une liste des comportements susceptibles de ne pas respecter la politique.

Confidentialité et vie privée : Cette section doit fournir des renseignements sur la manière dont les dossiers associés à cette politique seront tenus et sur les personnes qui seront autorisées à consulter ces dossiers.

Révision et demandes de renseignements : Cette section doit indiquer que les politiques seront révisées et mises à jour périodiquement. Elle doit aussi indiquer le mécanisme prévu pour permettre aux gens de donner leur avis sur l'application de la politique. Il faut y indiquer le nom d'une personne-ressource à contacter si quelqu'un veut émettre des commentaires ou poser des questions.

Révision et achèvement de la version définitive de la politique

L'étape suivante consiste à nouer un dialogue avec un groupe diversifié de parties intéressées, y compris celles qui seront les plus touchées par la politique, afin d'entendre leur point de vue sur l'ébauche que vous aurez rédigée. Lorsqu'ils élaborent, mettent en œuvre ou étudient une mesure spéciale figurant dans le plan d'équité en matière d'emploi de leur organisation, les employeurs doivent faire participer les employés actuels et les représentants syndicaux.

Modifiez la politique en fonction de ce que les parties intéressées vous auront appris. Envisagez de demander à un avocat de passer en revue la politique afin de déceler tout problème juridique éventuel. La version finale de la politique doit être rédigée dans un langage clair et simple et être traduite dans toutes les langues requises.

Exemple : Une vérification de la conformité à l'équité en matière d'emploi menée chez une entreprise de communications révèle que les personnes handicapées sont sous-représentées dans son effectif. L'entreprise décide d'élaborer une mesure spéciale pour recruter des personnes handicapées.

L'entreprise charge une personne de son service des ressources humaines d'étudier la question. Cette personne doit déterminer les obstacles à une participation égale et concevoir un plan d'équité en matière d'emploi. Elle organise des groupes de discussion avec les employés du groupe cible, lit des rapports de recherche universitaires et sollicite l'avis des personnes handicapées vivant dans les collectivités où l'entreprise a des bureaux. Elle communique également avec un certain nombre d'associations représentant les personnes handicapées. Dans le cadre de ce processus, l'entreprise diffuse la version provisoire de sa politique de recrutement de personnes handicapées.

Les parties intéressées font remarquer que l'un des principaux obstacles pour les personnes handicapées est le manque de soutien pour leur permettre de travailler à domicile ou de bénéficier d'autres modalités de travail flexibles. Ces options n'ont pas été prises en compte dans la version provisoire de la politique.

Par conséquent, l'entreprise modifie sa politique pour soutenir les modalités de travail flexibles, y compris le télétravail.

Phase 3 – Mise en œuvre

Mise en œuvre de la politique

Il est important que toutes les personnes qui postulent, les membres du personnel et la clientèle sachent de quelle manière votre programme de promotion sociale ou votre mesure spéciale aura une incidence sur eux.

Publiez la version définitive de votre politique dans des zones publiques de votre organisation, comme son site Web, ses comptes de médias sociaux, ses babillards et ses manuels d'orientation des employés ou intégrez-la à votre plan d'équité en matière d'emploi si elle concerne une mesure spéciale. Offrez aux membres du personnel une formation sur la politique, en particulier aux personnes qui seront chargées de la mettre en œuvre ou d'en faire le suivi.

Si la politique concerne l'embauche, mentionnez-la dans toutes les offres d'emploi et faites savoir aux personnes qui postulent où elle se trouve. Dans certains cas, vous pouvez prendre des mesures supplémentaires pour transmettre les offres d'emploi à des membres qualifiés du groupe cible et pour les inviter à postuler.

Exemple : L'analyse annuelle de l'effectif d'une compagnie aérienne révèle que les femmes noires sont nettement sous-représentées dans son effectif. La compagnie décide d'élaborer un programme de promotion sociale pour recruter des femmes noires.

La compagnie aérienne fait des recherches sur le sujet, organise des groupes de discussion et communique avec d'autres compagnies aériennes pour tirer des enseignements de leurs expériences. La compagnie aérienne sollicite l'avis des femmes noires et communique avec un certain nombre d'associations représentant les femmes noires.

La compagnie aérienne constate que l'un des facteurs de la sous-représentation des femmes noires dans son effectif est le fait qu'elle concentre ses efforts de recrutement à un petit secteur géographique. Pour améliorer les chances d'emploi des femmes noires, la compagnie aérienne crée des partenariats avec les bureaux d'orientation professionnelle d'un plus grand nombre d'établissements postsecondaires de toutes les régions du pays. De cette façon, elle s'assure que les étudiantes noires savent que le programme de promotion sociale de la compagnie aérienne permet d'embaucher de préférence des femmes noires.

Collecte de données

Dès que la politique est utilisée, commencez à recueillir des données sur ses résultats mesurables. Assurez le suivi des résultats de la politique (p. ex., le nombre de membres du groupe cible qui sont embauchés et formés ou qui bénéficient d'une autre manière du programme de promotion sociale ou de la mesure spéciale). Recueillez les commentaires des personnes qui utilisent la politique et de celles qui vivent avec ses effets. Ces renseignements faciliteront le suivi et l'évaluation de l'efficacité de la politique.

Phase 4 – Révision ou étude

Mesure des résultats

Passez en revue les résultats mesurables de la politique afin d'évaluer les progrès accomplis quant à l'atteinte de ses objectifs et au respect de ses délais. Le suivi et l'évaluation de l'efficacité de la politique vous permettent de savoir si la politique donne le résultat souhaité. Ces procédés peuvent également contribuer à améliorer la politique et montrer que l'organisation est responsable envers les membres de son personnel ou sa clientèle. Une mesure spéciale doit faire l'objet d'un suivi régulier par au moins un employé chargé de la révision de la politique.

Modification de la politique, si nécessaire

L'évaluation de la politique peut révéler des problèmes ou mettre en évidence des aspects qui pourraient être améliorés. Faites les modifications nécessaires à la politique pour faire en sorte que votre organisation atteigne les objectifs d'emploi ou de service qu'elle s'est fixés.

Exemple : Une organisation fédérale est chargée d'aider les étudiantes universitaires à trouver un emploi dans le secteur du génie. Elle lance un programme de promotion sociale qui fournit des fonds aux sociétés d'ingénierie pour subventionner l'embauche d'étudiantes universitaires pendant l'été.

Le programme cible les femmes de 18 à 30 ans qui sont inscrites à temps plein dans un programme de génie postsecondaire. Cependant, après cinq ans, l'organisation a reçu plusieurs plaintes d'étudiantes de plus de 30 ans qui souhaitent bénéficier du programme.

L'organisation compile les données du recensement et consulte les rapports de recherche universitaire. Elle constate que les étudiantes plus âgées qui cherchent un emploi se heurtent aux mêmes obstacles que celles âgées de 18 à 30 ans. En réponse à cette situation, l'organisation retire la condition d'âge de son programme et permet à toutes les étudiantes inscrites à temps plein dans un programme de génie de participer au programme d'expérience professionnelle.

Annexe – Autres ressources documentaires

Législation fédérale

- Loi canadienne sur les droits de la personne, en ligne : <https://laws-lois.justice.gc.ca/fra/lois/h-6/>
- Loi sur l'équité en matière d'emploi, en ligne : <https://laws-lois.justice.gc.ca/fra/lois/e-5.401/>
- Loi sur l'équité salariale, en ligne : <https://laws-lois.justice.gc.ca/fra/lois/p-4.2/page-1.html>
- Loi canadienne sur l'accessibilité, en ligne : <https://laws-lois.justice.gc.ca/fra/lois/a-0.6/>
- Code canadien du travail, en ligne : <https://laws-lois.justice.gc.ca/fra/lois/l-2/>

Conventions internationales à l'appui des programmes de promotion sociale

- Comité des Nations Unies pour l'élimination de la discrimination à l'égard des femmes, Recommandation générale n° 25 concernant l'article 4, paragraphe 1, de la Convention sur l'élimination de toutes les formes de discrimination à l'égard des femmes, sur les mesures temporaires spéciales, 2004, en ligne : <https://refworld.org/docid/453882a7e0.html>
- Assemblée générale des Nations Unies, Convention sur l'élimination de toutes les formes de discrimination à l'égard des femmes, 18 décembre 1979, Nations Unies, Recueil des Traités, vol. 1249, p. 3, article 4, en ligne : <https://ohchr.org/Documents/ProfessionalInterest/cedaw.pdf>
- Assemblée générale des Nations Unies, Convention internationale sur l'élimination de toutes les formes de discrimination raciale, 21 décembre 1965, Nations Unies, Recueil des Traités, vol. 660, p. 195, articles 1(4), 2(2), 4, en ligne : <https://ohchr.org/fr/professionalinterest/pages/cerd.aspx>
- Assemblée générale des Nations Unies, Déclaration des Nations Unies sur les droits des peuples autochtones : résolution/adoptée par l'Assemblée générale, 2 octobre 2007, A/RES/61/295, article 21, en ligne : https://un.org/esa/socdev/unpfii/documents/DRIPS_fr.pdf
- Assemblée générale des Nations Unies, Convention relative aux droits des personnes handicapées, résolution/adoptée par l'Assemblée générale, 24 janvier 2007, A/RES/61/106, en ligne : <https://un.org/disabilities/documents/convention/convoptprot-f.pdf>

Renseignements sur les provinces et les territoires

- Alberta Human Rights Commission, "Human Rights Guides", en ligne : https://albertahumanrights.ab.ca/publications/bulletins_sheets_booklets/bulletins/Pages/interpretive_bulletins.aspx [en anglais seulement]
- BC Human Rights Tribunal, "Special Programs", en ligne : <https://bchumanrights.ca/human-rights/special-programs/> [en anglais seulement]
- Commission des droits de la personne de l'Île-du-Prince-Édouard, « Droits au travail : Guide relatif à la PEI Human Rights Act (loi sur les droits de la personne) à l'intention

des employeurs et des employés », en ligne :

<http://gov.pe.ca/photos/sites/humanrights/file/Workplace Rights-french-web.pdf>

- Commission des droits de la personne du Manitoba, « Programmes particuliers », en ligne : <http://manitobahumanrights.ca/v1/education-resources/resources/special-programs.fr.html>
- Commission des droits de la personne du Nouveau-Brunswick, « Lignes directrices », en ligne : <https://www2.qnb.ca/content/qnb/fr/ministeres/cdpnb/ressources/lignes-directrices.html>
- Commission des droits de la personne du Yukon, « Ressources », en ligne : <https://yukonhumanrights.ca/fr/sensibilisation-du-public/>
- Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse du Québec, « Les programmes d'accès à l'égalité », en ligne : <http://cdpdj.qc.ca/fr/droits-de-la-personne/responsabilites-employeurs/pae/Pages/default.aspx>
- Commission ontarienne des droits de la personne, « Guide des programmes spéciaux et du Code des droits de la personne », en ligne : http://www3.ohrc.on.ca/sites/default/files/Your%20guide%20to%20special%20programs%20and%20the%20Human%20Rights%20Code_2013.pdf
- Commission ontarienne des droits de la personne, « Les programmes spéciaux et le Code des droits de la personne de l'Ontario : un guide pratique », en ligne : http://www3.ohrc.on.ca/sites/default/files/special%20programs%20and%20the%20ontario%20human%20rights%20code_a%20self-help%20guide_0.pdf
- Newfoundland and Labrador Human Rights Commission, "Guidelines", en ligne : <https://thinkhumanrights.ca/education-and-resources/guidelines/> [en anglais seulement]
- Northwest Territories Human Rights Commission, "Human Rights and Employment", en ligne : <http://nwthumanrights.ca/wp-content/uploads/2015/08/Employment-Guide-WEB.pdf> [en anglais seulement]
- Nova Scotia Human Rights Commission, "Policy Review", en ligne : <https://humanrights.novascotia.ca/education-training/policy-review> [en anglais seulement]
- Saskatchewan Human Rights Commission, "Policy on Equity Programs", en ligne : <http://saskatchewanhumanrights.ca/equity-site/policy-on-equity-programs>
- Tribunal des droits de la personne du Nunavut, « Ressources », en ligne : <http://nhrt.ca/french/resources>