

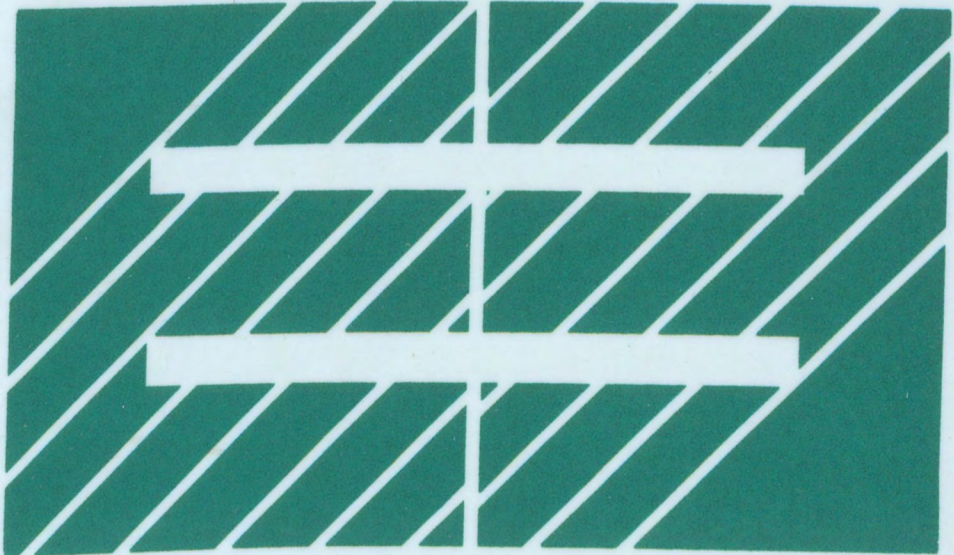


Department of Justice  
Canada

Ministère de la Justice  
Canada

# EMPLOYMENT EQUITY GUIDE

# GUIDE DE L'ÉQUITÉ EN MATIÈRE D'EMPLOI

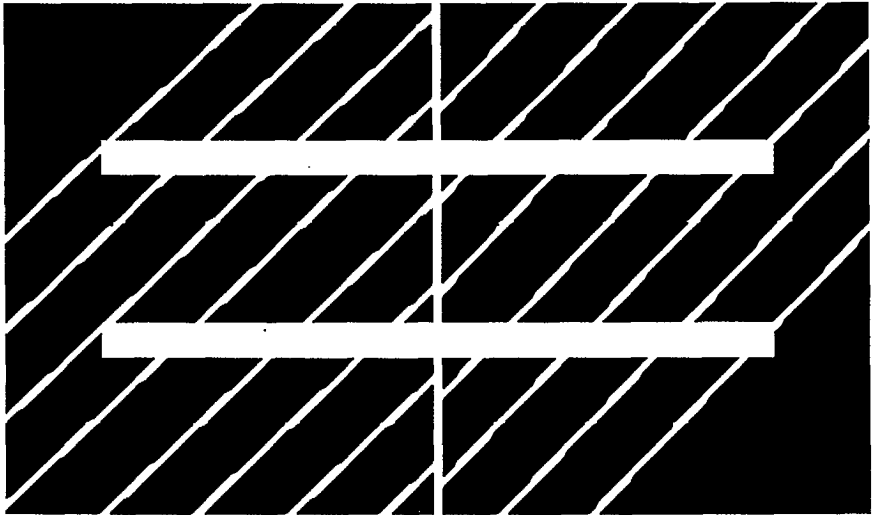


Canada

---

---

# **GUIDE DE L'ÉQUITÉ EN MATIÈRE D'EMPLOI**



Ministère de la Justice  
Section de la planification des  
ressources humaines et de  
l'équité en matière d'emploi  
Direction des ressources humaines

Février 1993

---

---

---

Publié en vertu de l'autorisation de la ministre de la Justice  
et procureure générale du Canada  
Gouvernement du Canada

par la

Direction des communications et de la consultation  
Ministère de la Justice du Canada  
Ottawa (Ontario)  
K1A 0H8

(613) 957-4222

N° de cat. : J2-116/1192F  
ISBN 0-662-97884-6  
JUS-P-639F

©Ministre des Approvisionnements et Services Canada 1993

Imprimé au Canada



---

---

# TABLE DES MATIÈRES

<b>INTRODUCTION</b>	1
<b>PARTIE 1 — RENSEIGNEMENTS RÉTROSPECTIFS SUR L'ÉQUITÉ EN MATIÈRE D'EMPLOI</b>	3
1.1 Pourquoi faut-il un Programme d'équité en matière d'emploi?	3
1.2 Qu'est-ce que la discrimination?	6
1.3 Comment réalise-t-on l'équité en matière d'emploi?	8
1.4 Identification volontaire	9
1.5 Objectifs de l'équité en matière d'emploi	11
1.6 Comités consultatifs ministériels	13
1.7 Glossaire	13
<b>PARTIE 2 — EMBAUCHE DE MEMBRES DE GROUPES CIBLES</b>	17
2.1 Répertoires de candidats membres de groupes cibles	17
2.2 Programmes de mesures spéciales	18
<b>PARTIE 3 — SERVICES DE SOUTIEN OFFERTS AUX PERSONNES HANDICAPÉES</b>	21
3.1 Comment se procurer les aides techniques	21
3.2 Appareils de télécommunications pour les malentendants (ATM)	23
3.3 Publications offertes sous une autre forme	23
3.4 Travail avec des personnes handicapées	24
<b>PARTIE 4 — LIGNES DIRECTRICES SUR LES JURYS DE PRÉSÉLECTION ET DE SÉLECTION</b>	29
4.1 Lignes directrices générales sur les entrevues	29
4.1.1 Préparatifs de l'entrevue	29
4.1.2 Pendant l'entrevue	33
4.1.3 Après l'entrevue	33
4.2 Lignes directrices sur les entrevues avec des membres de groupes cibles	34
4.2.1 Autochtones	34
4.2.2 Personnes handicapées	34
4.2.3 Membres des groupes de minorités visibles	35
4.2.4 Femmes	36
<b>PARTIE 5 — NUMÉROS DE TÉLÉPHONE ET OUVRAGES DE RÉFÉRENCE</b>	37

---

---

# INTRODUCTION

*Parfois, l'égalité consiste à traiter les gens sur un pied d'égalité, malgré leurs différences, et parfois, à les considérer comme des égaux en s'adaptant à leurs différences.*

Juge Rosalie Silberman Abella  
Équité en matière d'emploi, 1985

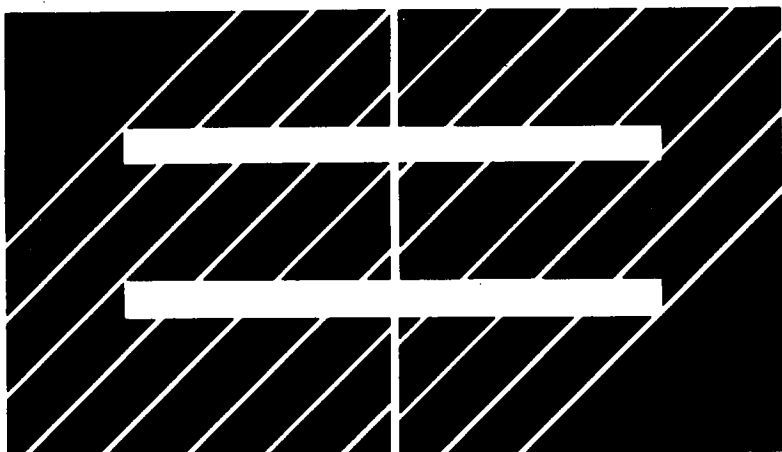
Le présent guide vise à informer et à guider les employés, et en particulier les gestionnaires, sur la nature, le fonctionnement et l'objectif général du Programme d'équité en matière d'emploi.

La partie 1 porte sur la définition, l'objet et la rétrospective de l'équité en matière d'emploi dans la Fonction publique et au ministère de la Justice. Le lecteur trouvera, à la fin de cette première partie, un glossaire des termes essentiels, accompagnés de leur définition, souvent utilisés dans le domaine de l'équité en matière d'emploi.

Les parties 2 et 3 présentent les programmes spéciaux et les activités particulières visant à corriger les pratiques discriminatoires en matière d'emploi. Il s'agit notamment des systèmes de soutien à l'emploi offerts par le Ministère (répertoires de groupes cibles) et la Commission de la fonction publique (Programmes de mesures spéciales). On y expose d'autres services de soutien, par exemple le budget des aides techniques à l'intention des personnes handicapées.

La partie 4 énonce des lignes directrices générales sur les pratiques d'embauche et d'entrevue équitables. La partie 5 fournit la liste des personnes ou organismes à contacter pour de plus amples renseignements sur l'équité en matière d'emploi.

Nous espérons que, grâce aux renseignements et outils qu'il fournit, ce guide permettra aux employés, à tous les échelons du Ministère, de comprendre et d'appuyer la mise en oeuvre de l'équité en matière d'emploi et d'y participer.



---

---

# PARTIE 1

## RENSEIGNEMENTS RÉTROSPECTIFS SUR L'ÉQUITÉ EN MATIÈRE D'EMPLOI

### 1.1 Pourquoi faut-il un Programme d'équité en matière d'emploi?

Dans tous les secteurs de l'économie et de la société canadienne, tout porte à croire qu'on refuse aux membres de certains groupes des chances égales d'accès à l'emploi en raison de leurs caractéristiques sexuelles, raciales ou ethniques ou de leurs handicaps physiques ou intellectuels, et non à cause de leurs compétences et aptitudes professionnelles. En plus de porter atteinte aux droits fondamentaux de la personne, cette situation fait obstacle à la croissance de l'économie, en empêchant des travailleurs compétents de participer à part entière à la main-d'œuvre active. Le Programme d'équité en matière d'emploi vise à aider les employeurs à réagir et à s'adapter à l'évolution constante de la composition de la société et de la main-d'œuvre canadienne.

Le Programme d'équité en matière d'emploi vise à offrir des chances égales d'accès à l'emploi à l'ensemble des Canadiens et Canadiennes, quels que soient leur race, leur culture, leurs aptitudes et leur sexe. Ce programme est conçu pour aider ceux et celles qui sont traditionnellement exclus de l'embauche et des promotions parce que le système et/ou les attitudes s'opposent à leur participation sur un pied d'égalité avec les autres travailleurs.

Dans le cadre de ce programme, on a constaté que quatre groupes sont manifestement sous-représentés, en nombre et en pourcentage, à tous les échelons (surtout dans les postes de cadre supérieur) de la population active du Canada. Il s'agit :

- des autochtones;
- des membres des groupes des minorités visibles;
- des personnes handicapées;
- des femmes.

---

Qu'elle soit délibérée ou non, directe ou indirecte, la discrimination au travail est une réalité pour ces groupes. Les systèmes d'emploi et les attitudes ou convictions personnelles peuvent limiter ou exclure leur participation à part entière et leur progression au travail. Il est essentiel de savoir que les systèmes de recrutement et de sélection sont extrêmement vulnérables à la discrimination délibérée et systémique; il a en effet été démontré que 75 pour 100 de l'ensemble des cas de discrimination dans les systèmes d'emploi se produisent au cours de ces deux phases. Voici deux exemples qui montrent comment les pratiques d'emploi peuvent défavoriser indirectement les membres des groupes cibles :

### *Clonage*

Nous connaissons tous la définition « de pointe » du clonage, qui consiste à reproduire des copies identiques. De même, les gens ont tendance, consciemment ou non, à se sentir parfaitement à l'aise avec les personnes qui semblent avoir des affinités avec eux. Si cette tendance n'est pas remise en question dans le processus de sélection pour les postes à pourvoir, les candidats retenus seront souvent ceux qui s'apparentent le plus aux personnes qui les accueillent en entrevue. Par conséquent, si tous les décideurs font partie d'un groupe, il se peut qu'ils aient tendance, même inconsciemment, à prendre des décisions d'embauche qui favorisent leur propre groupe. L'équité en matière d'emploi vise à nous amener à prendre conscience de la tendance à privilégier les membres des groupes auxquels nous appartenons (qu'il s'agisse du sexe, de la race, de la compétence ou des études, entre autres) et à élargir nos horizons.

### *Mérite*

Selon l'un des arguments les plus répandus qui militent contre l'équité en matière d'emploi, le Programme porte atteinte au principe du « mérite » et aux normes de recrutement des candidats qualifiés. La juge Rosalie Abella conteste ce mythe :

Le terme « qualifié », dans les discussions portant sur le recrutement ou l'embauche, déborde largement le sens du diplôme délivré par une institution d'enseignement. Il s'entend d'une évaluation essentiellement subjective des diplômes,



---

---

champs de compétence, langues parlées, idées défendues, intérêts poursuivis, familles produites, et ainsi de suite. Tout ceci dépend, bien entendu, de la conception de l'évaluateur au sujet du « meilleur candidat » et de la culture dominante qu'il ou elle cherche à perpétuer dans le milieu de travail.

Or, l'équité en matière d'emploi est loin de porter atteinte au principe du mérite; en fait, l'équité en matière d'emploi vise directement à renforcer le principe du mérite... Nul n'a le droit de dire qu'elle (l'équité en matière d'emploi) porte atteinte au principe du mérite tant qu'il n'a pas prouvé que ce principe a existé jusqu'à maintenant.

Étant donné que le Programme d'équité en matière d'emploi porte essentiellement sur l'évolution de notre mode de pensée et d'action, il n'est guère étonnant que ce programme ne soit pas toujours très populaire. La nature humaine s'oppose au changement, puisque l'évolution de la situation actuelle bouleverse les habitudes et crée parfois un malaise. Cependant, comme en témoigne l'histoire, les changements à apporter pour assurer des pratiques d'emploi justes et équitables ne sont pas simplement le fruit de la bonne volonté.

En tant qu'individus et comme société, nous avons besoin d'un coup de pouce pour réaliser cette évolution; voilà pourquoi nous adoptons des lois, des politiques et des programmes d'équité en matière d'emploi. Le Programme d'équité en matière d'emploi a justement pour objectif d'appuyer et d'encourager les gestionnaires à comprendre et à mettre en œuvre les changements nécessaires pour assurer une main-d'œuvre représentative. À titre de gestionnaire au ministère de la Justice, il vous appartient de mettre en œuvre et d'orienter les politiques, programmes et services de la meilleure façon qui soit. Pour que le Programme d'équité en matière d'emploi porte fruit et afin de réaliser une évolution durable et significative de notre culture institutionnelle et sociale, il est essentiel que, à titre de gestionnaire, vous compreniez ce programme, que vous en soyez partie prenante et que vous le mettiez en œuvre à tous les échelons.

---

## 1.2 Qu'est-ce que la discrimination?

En règle générale, le préjugé correspond à un type particulier d'attitude ou de conviction, généralement négative, à l'endroit des membres d'un certain groupe social distinct. La discrimination désigne les actions négatives exercées à l'endroit de ces personnes. La discrimination, c'est le préjugé à l'œuvre.

Les gens se différencient les uns des autres par de nombreux facteurs, par exemple le sexe, la race, l'habileté physique, l'idéologie politique et la classe sociale. La discrimination, c'est traiter une personne, ou un groupe de personnes, inéquitablement (ou injustement comme on l'entend souvent) en raison d'une différence, que celle-ci soit sentie ou réelle. De même, il est également injuste de traiter certains groupes comme s'ils étaient spéciaux ou avaient des privilèges supplémentaires, comme c'est le cas pour la discrimination à rebours.

À cause de la discrimination, les femmes, les autochtones, les membres des groupes de minorités visibles et les personnes handicapées doivent faire face à des obstacles considérables mais différents sur le marché de l'emploi. Au nombre de ces obstacles sont un taux de chômage élevé, la ségrégation professionnelle, les injustices salariales et les perspectives limitées d'évolution professionnelle.

Les Programmes d'équité en matière d'emploi visent à faire face aux préjugés dans les attitudes et à la discrimination dans les pratiques d'emploi. Il est très difficile de cerner et de quantifier la discrimination, parce que les idées, attitudes et convictions ne sont pas toujours évidentes : on ne sait jamais exactement ce que pense une autre personne ni comment elle traitera les tiers dans une situation donnée. La meilleure démarche à adopter pour faire évoluer les attitudes passe par l'éducation générale et la sensibilisation, la présentation d'idées et de situations nouvelles, des modèles de rôles positifs et, en général, le soutien et l'encouragement prodigués. Grâce à l'éducation et la communication des idées d'égalité, on espère que les gens qui ont, par exemple, des attitudes sexistes ou racistes se rendront compte que les différences sexuelles et culturelles ne constituent pas une menace ou ne doivent pas être considérées comme inférieures; par conséquent, ils ne doivent pas traiter inégalement ni à part, en raison de leur différence, les personnes qui ne leur ressemblent pas.

---

Même si les employeurs sont parfaitement conscients de la nécessité d'éviter la discrimination délibérée, par exemple les décisions d'embaucher des femmes pour des postes de secrétariat seulement, une forme plus discrète de discrimination demeure très répandue. La « discrimination systémique » désigne les nombreux obstacles qui se dressent contre l'emploi, généralement de façon non délibérée, et qui sont dissimulés dans les règles, les politiques et les méthodes que les employeurs utilisent pour gérer le personnel. Ces « systèmes » sont discriminatoires s'ils favorisent ou défavorisent certaines personnes simplement parce qu'elles sont membres de groupes précis, plutôt qu'en fonction de leur aptitude à s'acquitter des fonctions d'un poste.

Les « systèmes » ou « pratiques » d'emploi désignent les méthodes normalisées appliquées par l'employeur pour exercer des activités de gestion du personnel comme le recrutement, l'embauche, la formation et le perfectionnement, la promotion, les décisions de classification professionnelle et de niveau salarial, l'évaluation du rendement, les mesures disciplinaires et la cessation d'emploi. Certaines de ces pratiques sont décrites officiellement dans les manuels de gestion du personnel et les conventions collectives, tandis que d'autres, qui gardent un caractère plus officieux, reposent sur des pratiques traditionnelles et des conventions.

Selon un principe juridique essentiel dont il faut se rappeler, l'employeur est responsable même dans les cas où la discrimination est le résultat non voulu de systèmes d'emploi qui ont pour effet d'éliminer ou d'immobiliser, dans leur avancement professionnel, certains groupes d'employés ou de candidats pour des raisons qui n'ont rien à voir avec les compétences, le mérite ou les impératifs opérationnels. Par exemple, si l'effectif d'un employeur se compose déjà, majoritairement, d'employés qui ne représentent qu'un groupe de notre société (par exemple, les hommes de race blanche), l'affichage des postes vacants à l'interne ou le recrutement par contacts personnels parmi les employés risque de perpétuer cette situation.

Il est essentiel de se rappeler qu'enlever un privilège ou un avantage à un groupe, ce n'est pas le défavoriser, mais plutôt le mettre sur un pied d'égalité avec tous les autres.

### 1.3 Comment réalise-t-on l'équité en matière d'emploi?

Les lois canadiennes justifient et rendent exécutoires les programmes d'équité en matière d'emploi. *La Charte canadienne des droits et libertés* autorise les lois, programmes ou activités qui visent à améliorer la situation des personnes ou des groupes défavorisés.

L'équité en matière d'emploi a été adoptée à la Fonction publique au début des années 1980, dans le cadre d'un programme dit d'« action positive ». À l'origine, ce programme a été lancé pour accroître la participation de trois groupes cibles, à savoir les femmes, les autochtones et les personnes handicapées. En 1985, les minorités visibles venaient s'ajouter officiellement au nombre des groupes cibles. En juin 1986, le Parlement du Canada adoptait la *Loi sur l'équité en matière d'emploi* et donnait au Programme d'action positive une nouvelle appellation : l'« équité en matière d'emploi ».

Le Conseil du Trésor du Canada applique et réglemente la *Loi sur l'équité en matière d'emploi* auprès des ministères fédéraux en les obligeant à déclarer la part d'employés qui appartiennent aux quatre groupes cibles (en précisant la nature des postes et l'échelon professionnel). Les employeurs doivent ensuite définir les raisons pour lesquelles ces groupes sont sous-représentés (par exemple dans les cas où la représentation chiffrée de ces groupes est inférieure à l'offre qu'ils représentent sur le marché du travail), puis établir des objectifs et des échéances pour corriger cette sous-représentation.

Conformément aux directives du Conseil du Trésor, le ministère de la Justice a examiné la composition de son effectif et ses systèmes d'emploi afin de repérer les motifs de préoccupation et définir les mesures correctives à intégrer dans un Plan d'action ministériel pour l'équité en matière d'emploi. Le plan le plus récent, diffusé au printemps 1991, porte sur la période allant jusqu'en mars 1994. Ce plan, qui témoigne de la mission et des principes directeurs du Ministère, tient compte des défis à relever dans le cadre du programme La justice dans les années 1990, ainsi que des préoccupations et des besoins de chacun des quatre groupes cibles de l'équité en matière d'emploi.

Les objectifs et la teneur de ce plan concordent très étroitement avec les six grands objectifs de l'équité en matière d'emploi qui

---

---

devraient façonner la Fonction publique des années 1990. Le Plan d'action pour l'équité en matière d'emploi énonce sept grands objectifs, soit :

- 1) assurer le rôle de la direction dans le cadre de la réalisation et de la responsabilisation des résultats du Programme d'équité en matière d'emploi;
- 2) obtenir la répartition équitable et la participation à part entière de tous les membres des groupes cibles;
- 3) favoriser les perspectives d'avancement et de perfectionnement professionnels des membres des groupes cibles;
- 4) améliorer la qualité de la vie professionnelle en songeant à des formules de travail de rechange et à des projets-pilotes comme le partage de postes et le travail à domicile et à temps partiel, afin de faciliter le recrutement et le maintien des membres des groupes cibles;
- 5) assurer le rayonnement du Programme d'équité en matière d'emploi et des activités connexes au sein du Ministère;
- 6) améliorer les communications, au Ministère, dans le domaine de l'équité en matière d'emploi;
- 7) accroître, dans les cas viables, la représentation des membres des groupes cibles, pour s'assurer que le Ministère est représentatif de la société canadienne, en tenant compte de la disponibilité de la main-d'œuvre externe.

#### **1.4 Identification volontaire**

Le processus de l'auto-identification constitue la pierre de touche du succès du Programme d'équité en matière d'emploi pour ce qui est du nombre de membres de groupes cibles représentés au sein de notre effectif. En outre, les objectifs fixés par le Conseil du Trésor pour la promotion des membres de ces groupes reposent sur l'offre de main-d'œuvre interne, établie d'après les données recueillies grâce à l'auto-identification.

---

Que ce soit à la Fonction publique ou au ministère de la Justice, l'ensemble du processus de dotation offre plusieurs occasions de s'identifier à titre de membre d'un groupe cible. Au Ministère, les formulaires d'identification volontaire sont remis aux candidats à l'étape de la « lettre d'offre d'emploi » et, une fois tous les deux ou trois ans, on effectue un sondage ministériel pour recueillir de l'information sur les membres des groupes cibles qui sont déjà au service du Ministère et qui ne se sont peut-être pas encore identifiés volontairement.

L'efficacité du processus d'identification personnelle est remise en question et, à l'heure actuelle, le Conseil du Trésor examine ce processus pour y apporter des améliorations. Il y aura toujours un certain nombre de personnes qui décideront, pour différents motifs, de ne pas s'identifier comme membres d'un groupe cible. L'un des motifs les plus répandus est l'inquiétude d'être étiqueté comme un employé « symbolique », et non comme quelqu'un qu'on engage pour ses compétences ou parce qu'il a mérité le poste. Plusieurs autres motifs amènent les membres des groupes cibles à ne pas s'identifier volontairement, qu'il s'agisse des convictions personnelles, du manque d'intérêt en général, ou simplement le fait que l'on n'est pas au courant de l'existence du processus.

Selon le principal argument qui milite en faveur de l'identification personnelle, nous devons, pour permettre au Ministère de compter sur une main-d'œuvre représentative, connaître les groupes qui sont et ne sont pas représentés à l'heure actuelle, ce qui ne peut être fait que grâce à l'auto-identification des employés membres des groupes cibles.

Un autre argument favorise l'identification personnelle : si nous pouvons compter sur un effectif vraiment représentatif, au sein duquel les pourcentages des réserves de travailleurs disponibles correspondent à la représentation relative au sein de la main-d'œuvre ministérielle, et que nous adoptons des pratiques d'embauche vraiment équitables, le Ministère réussira, grâce à sa notoriété d'employeur équitable, à attirer les générations futures de membres de groupes cibles. En d'autres termes, si nous pouvons réaliser l'équité en matière d'emploi au point de ne plus avoir besoin du programme, la représentation de notre effectif et notre réputation influenceront sur l'image du Ministère dans la perception de la société

---

canadienne, et tous les groupes seront encouragés et intéressés à entrer au service du ministère de la Justice. Nous attirerons ainsi les meilleurs éléments de tous les groupes de la société.

### **1.5 Objectifs de l'équité en matière d'emploi**

Au printemps 1991, le Conseil du Trésor a adopté une nouvelle stratégie de définition des objectifs afin de réaliser la représentation et la répartition équitables des membres des groupes cibles au Ministère. Cette nouvelle stratégie, qui repose sur les « mouvements de main-d'œuvre », vise à assurer aux membres des groupes cibles une part équitable du recrutement et des promotions, de même qu'à maintenir l'effectif en contrôlant les cessations d'emploi. Cette stratégie se distingue de l'ancienne stratégie de définition des objectifs, qui reposait sur les répertoires et selon laquelle les objectifs étaient établis en fonction d'une représentation en chiffres.

Ces objectifs d'équité en matière d'emploi ont été mis au point par la Commission de la fonction publique (CFP) au nom du Conseil du Trésor; ils sont fixés pour un cycle de planification triennal. Des objectifs distincts sont établis pour le recrutement, le maintien et la promotion des membres de chacun des quatre groupes cibles, en fonction des éléments suivants :

- Les objectifs de recrutement et de promotion correspondent à la proportion des embauches et promotions nouvelles à confier à des membres de groupes cibles, en fonction, respectivement, des données sur l'offre de main-d'œuvre externe et interne.
- L'objectif pour ce qui est du maintien de l'effectif obligera le Ministère à respecter un taux de cessation discrétionnaire qui n'est pas supérieur au taux de cessation des membres des autres groupes.

Dans le cadre de cette nouvelle démarche, on suppose que les membres des groupes cibles ont droit à une part équitable du recrutement et des promotions. Grâce à l'information puisée aux données de la CFP sur les activités de recrutement et de promotion du Ministère et au système d'information sur la gestion du personnel, nous sommes en mesure de surveiller les progrès accomplis à cet égard et de cerner les secteurs où des changements peuvent s'avérer nécessaires. La CFP fournira chaque semestre des comptes rendus d'avancement au Ministère.

## NOUVEAUX OBJECTIFS POUR L'ÉQUITÉ EN MATIÈRE D'EMPLOI

<b>OBJECTIFS POUR LES CATÉGORIES DISTINCTES DE LA GESTION</b>			
<b>GROUPE</b>	<b>RECRUTEMENT</b>	<b>PROMOTIONS</b>	<b>CESSATIONS</b>
Autochtones	2,2 %	1,7 %	10,9 %
Personnes handicapées	2,0 %	2,8 %	10,9 %
Minorités visibles	4,4 %	2,7 %	10,9 %
<b>Femmes (par catégorie professionnelle)</b>			
Scientifique et professionnelle	43,8 %	43,6 %	7,2 %
Administration et service extérieur	39,9 %	66,3 %	3,2 %
Technique	49,3 %	65,5 %	0,0 %
Soutien administratif	S/O	93,0 %	17,4 %
Exploitation	30,5 %	79,6 %	15,4 %
<b>OBJECTIFS POUR LA CATÉGORIE DE LA GESTION</b>			
<b>GROUPE</b>	<b>RECRUTEMENT</b>	<b>PROMOTIONS</b>	<b>CESSATIONS</b>
Autochtones	0,9 %	1,0 %	2,0 %
Personnes handicapées	2,7 %	2,0 %	2,0 %
Minorités visibles	3,4 %	2,2 %	1,2 %
Femmes	17,4 %	15,8 %	1,7 %



---

## 1.6 Comités consultatifs ministériels

Afin d'aider le Ministère à mettre en œuvre le Programme d'équité en matière d'emploi, quatre comités consultatifs ont été constitués pour recommander au sous-ministre d'élaborer des politiques et pour en surveiller la mise en œuvre. Il s'agit des comités suivants :

- Comité consultatif des autochtones (CCA)
- Comité consultatif des personnes handicapées (CCPH)
- Comité consultatif des minorités visibles (CCMV)
- Comité consultatif d'égalité des chances pour les femmes (CCÉCF)

En outre, un Comité directeur a été mis sur pied pour chapeauter les comités consultatifs; ce comité se compose des présidents de chacun des comités consultatifs, d'un représentant régional, d'un représentant de la Direction des ressources humaines et d'un représentant du Comité consultatif des conseillers juridiques. Le Comité directeur surveille le programme, fait le suivi et le compte rendu de la mise en œuvre du plan d'action triennal, favorise la diffusion de l'information et fait des observations sur les propositions des comités consultatifs.

Ces comités consultatifs jouent un rôle très important au Ministère. Ils ont apporté un concours crucial à l'élaboration du Plan d'action pour l'équité en matière d'emploi et à la recommandation des modifications à apporter aux politiques pour tenir compte des préoccupations de chacun des groupes cibles.

## 1.7 Glossaire

**Aménagement raisonnable** \* — Tout ajustement nécessaire pour qu'une personne ne soit pas désavantagée lorsqu'elle participe à un concours ou ne se voit pas refuser la possibilité d'exercer les fonctions essentielles d'un poste en raison d'un handicap. Un aménagement est considéré raisonnable lorsqu'il n'impose pas une « charge onéreuse » à l'employeur. (*Reasonable Accommodation*)

**Autochtones** — Ce terme englobe les trois peuples autochtones du Canada, soit les Amérindiens, les Inuit et les Métis. (*Aboriginal People*)

---

\* Selon les définitions du Conseil du Trésor.

---

**Discrimination** — Distinction, intentionnelle ou non, fondée sur des caractéristiques personnelles d'un individu ou d'un groupe d'individus, qui a pour effet d'imposer des fardeaux, des obligations ou des désavantages non imposés à d'autres ou d'empêcher ou de restreindre l'accès aux possibilités, aux bénéfices et aux avantages offerts à d'autres membres de la société. (*Discrimination*)

**Discrimination systémique**<sup>\*</sup> — Politiques ou pratiques qui n'ont pas pour objet de faire de la discrimination, mais qui ont un effet disproportionné et défavorable sur les membres des groupes cibles et qui n'ont aucune justification. Voici des exemples de discrimination systémique : critères de présélection arbitraires pour l'embauche et les promotions, demandes portant sur des normes d'études inutiles, et formation ou expérience professionnelle n'ayant aucun rapport avec le rendement professionnel réel. (*Systemic Discrimination*)

**Ethnocentrisme** — Vision de l'univers faisant appel à un seul point de vue — celui de sa propre culture et de sa propre vision du monde — pour porter des jugements de valeur sur les comportements et les normes d'autres cultures. On considère généralement sa propre culture comme supérieure; les autres cultures sont jugées inférieures, selon la vision ethnocentrique du monde. (*Ethnocentrism*)

**Groupes cibles/désignés** — Le Programme d'équité en matière d'emploi vise à corriger la faible représentation et l'inégalité d'accès au marché du travail canadien pour quatre groupes, à savoir les femmes, les autochtones, les personnes handicapées et les membres des minorités visibles.

**Main-d'œuvre externe**<sup>\*</sup> — Collectivité de personnes, soit aussi bien celles qui travaillent à l'extérieur de la Fonction publique que celles qui sont à la recherche d'un emploi, compétentes pour occuper un poste à la Fonction publique. (*External Workforce*)

**Membres des groupes de minorités visibles**<sup>\*</sup> — Personnes qui, en raison de leur race ou de la couleur de leur peau, font partie d'un groupe de minorité visible au Canada. Pour les besoins de l'équité en matière d'emploi, les groupes cibles essentiels sont : les Noirs,

---

\* Selon les définitions du Conseil du Trésor.

---

les Chinois, les Japonais, les Coréens, les Philippins, les Sud-asiatiques (Indopakistanaïens), les membres des minorités visibles de l'Asie de l'Ouest ou du Nord de l'Afrique, les Asiatiques du Sud-Est (Birmans, Cambodgiens, Laotiens, Thaïlandais, Vietnamiens; etc.), les Océaniens (Mélanésien, Micronésien et Polynésien), les Latino-Américains membres des minorités visibles, ou toute combinaison des groupes ci-dessus. (*Members of Visible Minority Groups*)

**Mesures spéciales (Programmes de)** \* — Mesures correctives adoptées pour une durée établie à l'avance, afin de corriger les conséquences des obstacles professionnels qui se dressent contre un groupe cible. Ces mesures, qui prennent généralement la forme de programmes, de mécanismes de soutien et d'objectifs, visent à accélérer la réalisation d'une représentation équitable des membres des groupes cibles à la Fonction publique. (*Special Measures Programs*)

**Personnes handicapées** — Personnes qui, dans le domaine de l'emploi, s'estiment défavorisées ou pourraient être considérées, par un employeur potentiel, comme défavorisées en raison d'un handicap physique, intellectuel, psychiatrique, d'apprentissage ou sensoriel à caractère permanent. (*Persons with Disabilities*)

**Préjugés** — Attitudes, convictions ou suppositions qui déforment l'opinion sur d'autres cultures ou groupes sociaux et sur les membres de ces groupes. Le préjugé peut reposer sur une généralisation établie à partir d'expériences négatives, d'une information mauvaise ou incomplète, de stéréotypes ou de convictions illogiques. (*Prejudice*)

**Professions non traditionnelles pour les femmes** \* — Professions que les femmes n'ont traditionnellement pas occupées. À la Fonction publique, une profession est dite « non traditionnelle » quand l'offre de main-d'œuvre externe ne dépasse pas 30 pour 100 et que la représentation actuelle à la Fonction publique n'est pas non plus supérieure à 30 pour 100. (Cette définition exclut la catégorie de la gestion.) (*Non-Traditional Occupations for Women*)

---

\* Selon les définitions du Conseil du Trésor.

---

**Racisme** — Dans les relations entre les races, les différences raciales sont exploitées pour privilégier un traitement négatif. Le racisme peut s'exprimer aussi bien par l'évitement que par l'agression, et notamment par des attitudes indifférentes ou hostiles et/ou des comportements d'exclusion, d'antagonisme ou de harcèlement. Le racisme peut prendre une forme discrète, patente, consciente ou inconsciente. Les pratiques institutionnalisées peuvent perpétuer les formes historiques de méfiance envers des groupes entiers. Ces pratiques favorisent des habitudes d'interaction reposant sur des perceptions raciales « transmises ». (*Racism*)

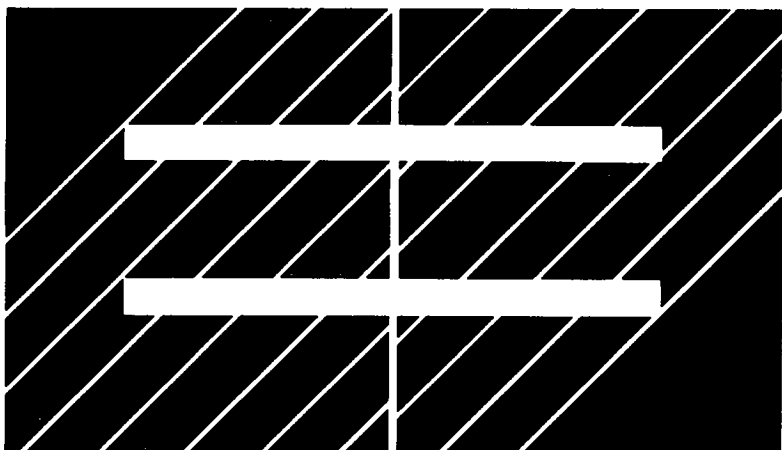
**Sous-représentation**<sup>\*</sup> — Il y a sous-représentation quand le nombre de membres d'un groupe cible au sein d'un groupe ou à un niveau professionnel est disproportionnellement faible par rapport à leurs compétences et à leur disponibilité parmi l'ensemble de la population active. (*Under-Representation*)

**Statu quo** — Modes de pensée, sentiments et comportements acceptés, qui constituent les attitudes et les valeurs dominantes d'un groupe. Les personnes qui appartiennent au groupe dominant perpétuent des valeurs inclusives grâce auxquelles la continuité du groupe est assurée et qui permettent de garantir ses valeurs et sa prépondérance. (*Status Quo*)

**Stéréotypes** — Convictions traditionnelles et attitudes fermes au sujet d'un groupe de personnes, en fonction des caractéristiques d'une seule personne ou de quelques personnes membres de ce groupe ou de l'expérience vécue avec ces personnes, que l'on considère comme représentatives de tout le groupe. Les stéréotypes sont souvent utilisés pour perpétuer les valeurs du groupe dominant, en faisant appel aux sentiments de supériorité ou d'infériorité de ceux et celles qui n'adhèrent pas aux valeurs du groupe dominant. (*Stereotypes*)

---

\* Selon les définitions du Conseil du Trésor.



---

## **PARTIE 2**

### **EMBAUCHE DE MEMBRES DE GROUPES CIBLES**

#### **2.1 Répertoires de candidats membres de groupes cibles**

##### *Répertoire ministériel des avocats/notaires*

En sa qualité d'organisme ayant le plus recours aux avocats/notaires dans l'administration publique, c'est le ministère de la Justice, et non la Commission de la fonction publique, qui tient le répertoire des avocats/notaires disponibles. Ainsi, les autres ministères et organismes qui désirent embaucher des avocats/notaires demandent au ministère de la Justice de leur en présenter.

Les avocats/notaires qui sont membres des groupes cibles s'identifient comme tels, ce qui facilite l'accès à ceux-ci et leur présentation.

On peut se procurer le répertoire ministériel à jour des avocats/conseils auprès de la Section des carrières en droit, Direction des ressources humaines, (613) 941-1902.

##### *Répertoires des groupes cibles de la Commission de la fonction publique*

La Commission de la fonction publique (CFP) repère les membres des groupes cibles dans ses répertoires de candidats (catégories des agents et du personnel de soutien). Sur demande, il est facile d'avoir accès aux curriculum vitae des personnes qualifiées membres de groupes cibles. Dans leurs activités de dotation, les gestionnaires n'ont qu'à demander à leur agent de dotation d'inviter la CFP à ajouter, parmi les candidatures qu'elle présente, des membres de groupes cibles. En demandant expressément que des membres de groupes cibles soient inclus dans le lot de candidatures présentées, les gestionnaires peuvent s'assurer qu'on leur présentera les candidats les mieux qualifiés parmi tous les groupes.

---

### *Répertoire ministériel de candidats membres de groupes cibles*

Outre les répertoires de membres de groupes cibles de la CFP et pour donner suite au nombre croissant de demandes d'emploi indépendantes, de présentations de candidatures entre les ministères et de demandes de fonctionnaires membres de groupes cibles intéressés à entrer au service du ministère de la Justice, la Section de l'équité en matière d'emploi de la Direction des ressources humaines a adopté de nouvelles modalités d'inscription au répertoire et de présentation de candidatures.

Ces modalités consistent notamment à présélectionner les dossiers de membres de groupes cibles intéressés à entrer au Ministère et qualifiés pour y occuper un poste. Ces dossiers sont ensuite transmis aux gestionnaires ministériels compétents, qui en tiennent compte dans la dotation des postes vacants.

Le répertoire global est remis chaque semestre au directeur de la Section des carrières en droit, au directeur de la Section des services de classification et de dotation, à tous les agents de dotation, aux comités consultatifs de l'équité en matière d'emploi, aux directeurs régionaux et aux membres du Comité de gestion, pour information et consultation au moment de la dotation. On peut se procurer un exemplaire de ce répertoire en communiquant avec la Section de l'équité en matière d'emploi au (613) 941-1903.

## **2.2 Programmes de mesures spéciales**

Afin d'aider le Ministère à respecter ses objectifs d'équité en matière d'emploi, les gestionnaires sont vivement encouragés à se prévaloir des programmes de mesures spéciales de la Commission de la fonction publique (CFP). Ces programmes, qui s'inscrivent dans le prolongement du processus normal de dotation, offrent des incitations et des avantages provisoires, sous forme de ressources et de cours de formation, qui servent à encourager la nomination de membres de groupes cibles. Il s'agit des programmes suivants :

- Programme ACCÈS pour les personnes handicapées;
- Programme de recrutement des membres des groupes de minorités visibles;
- Programme des carrières du Grand Nord;

- 
- Programme national de perfectionnement des autochtones;
  - OPTION : Programme des emplois non traditionnels pour les femmes.

Ces programmes constituent d'excellentes solutions de rechange pour la dotation des postes, puisqu'ils offrent les avantages suivants :

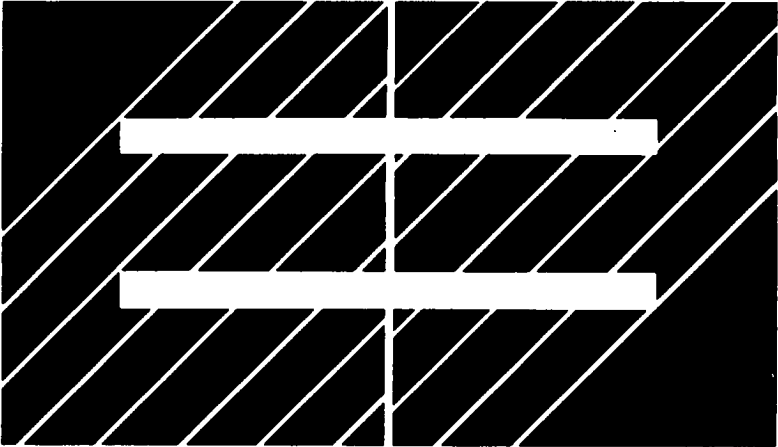
- un crédit de la CFP pouvant atteindre 12 mois-personnes par nomination, selon les besoins (de formation ou autres);
- le remboursement des charges salariales des participants à ces programmes;
- le remboursement des charges non salariales approuvées, par exemple les frais de formation, de déplacement, de réinstallation, d'aides techniques, de services personnels (soit les soins dans le cas des personnes handicapées) et, dans le Grand Nord, une indemnité d'éloignement.

Pour profiter de ces programmes, les gestionnaires doivent, avec le concours de la Section de l'équité en matière d'emploi et les agents de dotation responsables :

- nommer un membre d'un groupe cible (inscrit à titre de participant aux programmes);
- assurer, comme convenu, une formation pratique;
- offrir des perspectives de perfectionnement professionnel;
- s'engager à offrir aux participants un emploi au Ministère à la fin du programme.

(Il convient de noter qu'on peut faire l'acquisition des aides techniques dont les personnes handicapées ont besoin en puisant au budget des aides techniques du Ministère ou en s'adressant au Centre de prêt des aides techniques de la CFP. Veuillez consulter la section 3 pour de plus amples renseignements à ce sujet.) Pour en savoir davantage sur les Programmes de mesures spéciales, veuillez communiquer avec votre agent de dotation ou la Section de l'équité en matière d'emploi de la Direction des ressources humaines au (613) 941-1903.





---

---

## **PARTIE 3**

### **SERVICES DE SOUTIEN OFFERTS AUX PERSONNES HANDICAPÉES**

#### **3.1 Comment se procurer les aides techniques**

Le budget des aides techniques, créé il y a longtemps au Ministère, prévoit des fonds pour l'achat d'aides techniques ou de biens d'équipement essentiels au travail des personnes handicapées, pour leur permettre de s'acquitter de leurs fonctions avec efficacité et efficacité.

On entend par « aides techniques » les moyens professionnels, notamment les appareils de lecture pour handicapés visuels, machines à dactylographier en braille, outils de communication pour malentendants, modules de bureau amovibles pour fauteuils roulants, etc. Il est possible de financer, à même ce budget, l'achat de toutes les aides techniques professionnelles à l'intention de tous les employés du ministère de la Justice (dans la RCN et les régions) embauchés à titre occasionnel ou pour une durée déterminée ou indéterminée.

Les aides personnelles comme les appareils auditifs et les verres ne sont cependant pas considérées comme des aides techniques, et l'employé doit se les procurer indépendamment. Ces aides personnelles ne sont pas considérées comme des outils de travail, puisque l'employé en a besoin pour fonctionner aussi bien pendant, qu'avant et après l'horaire normal de travail.

Rappelez-vous que les aides techniques dont le candidat a besoin ne doivent pas entrer en ligne de compte dans les activités de dotation, puisqu'on peut prendre après l'embauche les dispositions permettant de se procurer ces appareils.

Il appartient au gestionnaire de prendre les dispositions nécessaires à l'acquisition des aides techniques pour ses employés. Dès que l'employé lui transmet la description écrite de son handicap et l'appellation de l'aide technique nécessaire, le gestionnaire doit :

- évaluer la nécessité de l'aide technique;
- étudier la possibilité d'échanger ou d'assouplir certaines tâches sans modifier la nature essentielle du poste;
- avec l'aide de l'employé, consulter des organismes extérieurs pour établir le type d'aide le mieux adapté et le plus efficace pour aider l'employé dans ses fonctions;
- présenter par écrit une demande d'aide à la Section de l'équité en matière d'emploi du Ministère.

Cette demande doit comprendre :

- a) le nom, le poste et le lieu de travail de l'employé;
- b) un certificat établi par un médecin et décrivant brièvement le handicap; ou encore une note émanant du gestionnaire pour renoncer à la nécessité d'une déclaration du médecin (dans le cas où l'incapacité est évidente en soi);
- c) les raisons pour lesquelles l'employé a besoin d'une aide technique;
- d) la nature de l'aide nécessaire (en précisant de préférence la marque et le modèle);
- e) une mention permettant de savoir si un organisme extérieur a été consulté et, dans ce cas, les observations justificatives de cet organisme;
- f) une justification confirmant que le budget local (de fonctionnement) ne permet pas de financer l'achat d'une aide technique.

La Section de l'équité en matière d'emploi examine ensuite la demande d'aide, l'autorise et la présente à la Gestion du matériel. Parce que ce processus peut être long dans certains cas (surtout quand il faut commander de l'équipement spécialisé), la CFP a un centre de prêt d'aides techniques qui offre ses services aux ministères en attendant qu'ils achètent leur propre équipement.

De plus, dans le cadre du Programme Accès créé par la CFP pour les personnes handicapées (cf. section 2), les ministères peuvent emprunter les aides techniques nécessaires dans le cadre de l'entente de dotation. Pour de plus amples renseignements sur l'acquisition des aides techniques, veuillez communiquer avec la Section de l'équité en matière d'emploi de la Direction des ressources humaines, au (613) 941-1903.

---

---

### **3.2 Appareils de télécommunications pour les malentendants (ATM)**

Les appareils de télécommunications pour les malentendants (ATM) sont des claviers électroniques qui se raccordent à un appareil téléphonique ordinaire pour permettre aux employés, clients ou personnes qui demandent des renseignements en général et qui sont atteints d'un handicap auditif de communiquer avec un interlocuteur au Ministère (qui utilise lui aussi un ATM), en transcrivant la conversation et en l'acheminant électroniquement.

On peut se procurer auprès de la Section de l'équité en matière d'emploi, au (613) 941-1903, un vidéo de formation intitulé « How to Use Your TDD » (offert en anglais seulement).

Voici une liste des lignes téléphoniques ATM du Ministère :

Région de la capitale nationale :

Direction des communications  
et de la consultation

(613) 992-4556

Bureaux régionaux :

Halifax

(902) 426-5468

Montréal

(514) 283-6674

Toronto

(416) 973-2496

Vancouver

(604) 666-1511

### **3.3 Publications offertes sous une autre forme**

Aux personnes qui ont un handicap visuel, le Ministère offre un certain nombre de publications sous une autre forme. Il s'agit des publications offertes en braille, sur audiocassette ou en très gros caractères imprimés. La Direction des communications et de la consultation offre des publications sous une autre forme en fonction de la demande et des ressources. Voici certaines publications offertes à l'heure actuelle sur audiocassette avec étiquetage en braille (en français et en anglais) :

- « Si un enfant est victime d'exploitation sexuelle ... Les dispositions de la loi »
- « Égalité à tous — Rapport du Comité parlementaire sur les droits à l'égalité »
- « Les droits à l'égalité et la législation fédérale : Un document de travail »
- « Un autre moyen — La médiation en matière de divorce et de séparation »
- « Bâtir ensemble l'avenir du Canada »

On peut se procurer ce matériel auprès de la Direction des communications et de la consultation, au (613) 957-4222.

### **3.4 Travail avec des personnes handicapées**

Si compétent, attentif, bien intentionné ou objectif que soit le superviseur ou le gestionnaire, nul n'est à l'abri des interrogations ou des partis pris au sujet des personnes handicapées. Ces sentiments, qui peuvent déteindre sur les relations quotidiennes avec les employés handicapés, influencent parfois leurs collègues, ce qui produit de profonds retentissements sur l'intégration sociale des employés handicapés.

Il faut toujours se rappeler qu'une personne handicapée est d'abord une personne, puis un handicapé. Nous souffrons tous de handicaps : certains sont tout simplement plus évidents et physiquement débilissants que d'autres. Nos attitudes envers ces personnes peuvent représenter leur handicap le plus sérieux.

#### ***Sensibilisation au travail avec les employés handicapés***

Voici quelques suggestions qui vous permettront de vous préparer, vous-même et votre personnel, à travailler efficacement et à être à l'aise avec des collègues handicapés :

- N'insistez pas pour parler de leur handicap; ils sont là pour faire un travail, et non pour vous sensibiliser. À moins de très bien connaître un collègue handicapé, ne lui parlez de son handicap que dans la mesure où une aide technique ou autre lui permettrait de mieux remplir ses fonctions. Les détails concernant un

---

---

handicap sont d'ordre personnel et ne devraient pas faire l'objet de questions intimes. Il s'agit d'une question de bon sens dont le traitement dépend de la personne handicapée, du gestionnaire et des collègues.

- Renseignez-vous en lisant sur le handicap si vous ne le connaissez pas parfaitement. L'information dissipe les malaises. On peut se renseigner auprès de nombreuses associations nationales et locales pour personnes handicapées, par exemple la Société canadienne de l'ouïe ou l'Institut national canadien pour les aveugles. On peut également s'adresser à la Section de l'équité en matière d'emploi du Ministère, au (613) 941-1903.
- N'oubliez pas de demander si vous pouvez être utile; ne faites jamais de suppositions à ce sujet. Les employés handicapés sont les personnes les plus compétentes à consulter sur la façon dont vous pouvez les aider. Ne soyez pas vexé s'ils refusent votre aide.
- Avant l'entrée en fonction d'une personne handicapée, réunissez-vous avec ses futurs collègues pour leur expliquer la nature de son handicap et répondez à leurs questions afin d'atténuer leur appréhension.
- Veillez à demander à l'employé handicapé son avis et des renseignements sur la modification ou l'aménagement de son poste de travail et ses relations professionnelles avec ses collègues.
- Demandez-lui s'il y a des informations que vous devez connaître, au sujet de son handicap ou des aides techniques, et qui pourraient être essentielles.
- En planifiant des activités professionnelles et sociales, assurez-vous que les installations sont physiquement accessibles, pour que tous puissent y participer.
- Comme dans le cas de tous les autres employés, conservez des liens de communication ouverts et soyez clair et précis au sujet des activités et des attentes pour ce qui est du poste. Il est important que les employés sachent qu'ils peuvent aborder leur supérieur hiérarchique à tout moment et que les attentes soient clairement définies.

Voici quelques conseils pratiques qui pourraient s'avérer utiles dans les relations avec des personnes souffrant d'un handicap particulier :

---

## ***Handicap de l'ouïe***

Selon les données du recensement de 1986 et l'Enquête sur la santé et les limitations d'activités (ESLA) :

- 2,5 millions de Canadiens, soit 10 pour 100, déclarent souffrir d'une perte de l'ouïe sous une forme ou une autre;
- parmi ceux qui sont atteints de ce handicap, 8 pour 100 ne peuvent utiliser d'appareil téléphonique ordinaire et ont besoin d'un appareil de télécommunications pour malentendants (ATM);
- plus de 900 000 Canadiens, soit 4 pour 100, déclarent souffrir d'un handicap de l'ouïe (et ont besoin d'un appareil auditif). Cependant, selon les groupes d'intérêt, ce chiffre est beaucoup plus élevé, puisque les données reposent sur l'auto-identification des personnes handicapées.

### ***Conseils***

- Quand vous vous adressez à une personne qui souffre d'un handicap de l'ouïe, faites-lui face. Rappelez-vous également que le mouvement exagéré des lèvres et une forte intonation ne facilitent pas nécessairement la communication.
- Des textes écrits, la communication au crayon et au stylo et les exposés et supports visuels sont des moyens utiles.
- En présence d'un interprète gestuel, adressez-vous à la personne handicapée, et non à l'interprète.

## ***Handicap de la vue***

### ***Conseils***

- N'évitez pas les termes comme « voir », « regarder » ou « lire ». Il s'agit du vocabulaire de tous les jours, que tout le monde utilise; y compris les aveugles; par conséquent, ces termes ne devraient pas les vexer.
- Dans une pièce, annoncez toujours votre arrivée et votre sortie. Annoncez également l'arrivée d'autres personnes, pour que l'employé atteint d'un handicap visuel sache qui se trouve dans la pièce.
- Si vous décrivez parfois les lieux, il est utile de donner une image abstraite de l'ambiance qui y règne.

- 
- 
- En marchant, permettez à la personne atteinte d'un handicap visuel qui vous accompagne de vous prendre par le bras si elle le souhaite. Précédez-la d'un pas et prenez-la par le bras au-dessus de votre coude.
  - Ne laissez pas d'objets traîner sur le sol. Si des meubles ou des fauteuils ont été déplacés, faites-le savoir à l'employé.
  - Ne flattez pas et ne distrayez pas les chiens-guides (et ne les nourrissez pas non plus!), à moins que le propriétaire ne vous en donne la permission.

### ***Handicap de mobilité***

#### *Conseils*

- De nombreux handicaps différents influent sur la mobilité d'une personne, qui doit alors se servir d'un fauteuil roulant, d'une canne ou de béquilles. Assurez-vous que le bureau est physiquement accessible et que les portes et les couloirs sont assez larges pour permettre à ces personnes d'entrer et de sortir.
- Assurez-vous que tous les avis, écriteaux et affiches importants sont installés à une hauteur qui permet aux personnes se déplaçant en fauteuil roulant de les lire.
- Ne vous appuyez pas sur un fauteuil roulant, ne poussez pas ou ne prenez pas ce fauteuil sans d'abord demander la permission de son propriétaire.
- Prenez garde quand vous êtes proche de personnes qui ont une canne ou des béquilles : elles peuvent facilement perdre l'équilibre.

### ***Handicap de la parole***

#### *Conseils*

- Rappelez-vous que les difficultés d'élocution n'ont rien à voir avec l'intelligence.
- N'ayez pas peur de demander à ces personnes de répéter ce qu'elles ont dit. Elles préféreront peut-être écrire leur message ou utiliser une planche à lettres ou une imprimante à mots.
- Pour vous assurer que vous avez bien compris leur message, répétez-leur ce que vous pensez avoir entendu.
- Soyez patients. Évitez de finir leurs phrases à leur place.

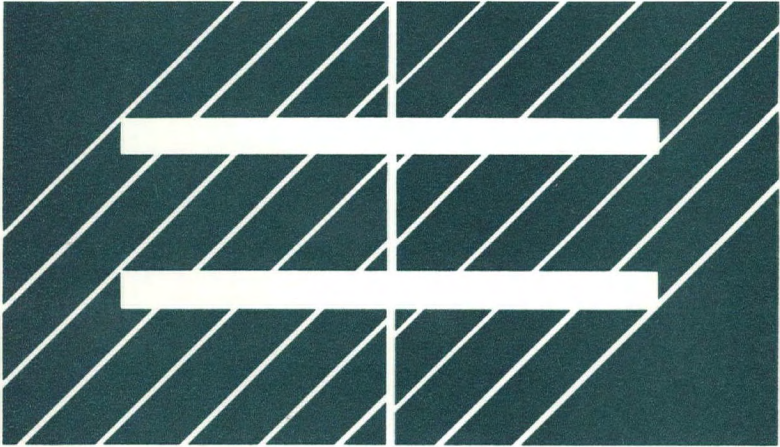


---

---

### ***Suggestions sur l'utilisation de certains termes***

Le terme « personne handicapée » est préférable à des termes généraux comme « handicapé ». En parlant d'un handicap ou de la nature de ses limites physiques, mettez l'accent sur la personne dans toute la mesure du possible, et non sur son handicap. Utilisez des images et des termes positifs, qui évoquent la dignité et le respect : pensez à la façon dont vous vous décririez vous-même. N'utilisez jamais de termes paternalistes comme « bravo » ou des mots qui sous-entendent l'impuissance, la crainte ou la pitié, par exemple « confiné à un fauteuil roulant », « victime », « infirme », etc.



---

## **PARTIE 4**

### **LIGNES DIRECTRICES SUR LES JURYS DE PRÉSÉLECTION ET DE SÉLECTION**

Les lignes directrices ci-après visent à favoriser des pratiques d'entrevue et d'embauche équitables chez les gestionnaires appelés à présélectionner ou à sélectionner des candidats, en particulier les membres de groupes cibles (soit les femmes, les personnes handicapées, les membres des minorités visibles et les autochtones).

Le moment est maintenant venu de songer à l'équité du processus de dotation et de se demander si les efforts de recrutement antérieurs ont été équitables pour les membres des groupes cibles. On peut d'ores et déjà réfléchir à la façon dont ces pratiques pourraient être modifiées, en commençant par le rôle des gestionnaires et des agents de dotation dans le processus de recrutement.

Les lignes directrices que voici renferment quelques conseils sur la façon d'assurer un processus de dotation équitable. La section 4.1 énonce des lignes directrices générales ayant trait aux quatre groupes cibles et porte sur les phases qui interviennent avant, pendant et après l'entrevue. La section 4.2 expose des lignes directrices particulières pour chaque groupe cible.

#### **4.1 Lignes directrices générales sur les entrevues**

##### ***4.1.1 Préparatifs de l'entrevue***

###### **i) Prise de conscience des différences culturelles**

- Les généralisations sur une autre culture sont souvent simplistes et parfois fallacieuses. En raison des nombreuses variables qui caractérisent chaque personne, il est difficile de dégager une définition de la culture.
- Tout le monde a un passé différent, et nous ne vivons ni ne voyons généralement pas le monde de la même façon. Il est essentiel de prendre conscience de la possibilité de visions du monde différentes et de respecter ces visions.

- 
- Pour favoriser la compréhension et l'évaluation équitable des candidats, il est absolument essentiel de reconnaître qu'il peut y avoir des différences entre les cultures et les modes de pensée.
  - Il convient également de s'assurer que l'entrevue peut se dérouler en français ou en anglais, au choix du candidat.

### ii) Réflexion sur les préjugés et les suppositions

- L'interviewer compétent vise à recueillir les faits nécessaires pour bien évaluer un candidat, sans extraire une masse de renseignements inutiles.
- Afin de dissiper et d'éclaircir les suppositions ou préjugés personnels au sujet d'un groupe cible, l'interviewer doit, avant l'entrevue, prendre le temps de discuter des questions qu'il pourrait avoir à poser et de préciser ses préoccupations et suppositions avec ses collègues et l'équipe d'interviewers.
- Pour s'assurer que l'entrevue se déroulera sans parti pris, il est important de débattre, de dissiper et d'écarter les suppositions et stéréotypes culturels au sujet d'un groupe cible et des diverses cultures ou des modes de vie différents. Les stéréotypes et préjugés reposent sur une image déformée d'un groupe et ne correspondent pas nécessairement à la réalité ou à la norme.
- Relevez les cas où votre propre manque d'information ou une incompréhension insuffisante peut donner lieu à des préjugés et restez en conscient pendant l'entrevue. L'interviewer doit connaître l'expérience vécue par les candidats qu'il reçoit, ainsi que leur culture.

### iii) Examen des documents d'entrevue

#### *Établissement des qualités requises*

- Examinez les qualités requises pour le poste et demandez-vous si elles ne sont pas inutilement élevées. Par exemple, faut-il vraiment avoir fait des études supérieures et posséder une vaste expérience pour occuper le poste? Il est important que les qualités requises soient réalistes et raisonnables. Vous limiterez systématiquement le nombre de candidats de mérite, voire vous les exclurez, si vous exigez des qualités non réalistes et trop élevées.

- 
- 
- Lorsqu'il établit l'énoncé de qualités nécessaires pour le poste, le gestionnaire pourrait, de concert avec un agent de dotation, déterminer s'il n'y a pas lieu d'exiger une expérience équivalente ou connexe. Dans le cas d'un poste de conseiller par exemple, une expérience de la prestation de services à la communauté et de services de soutien personnel peut équivaloir, sinon être préférable, à de nombreuses années d'études.
  - De même, l'expérience à titre de bénévole permet d'acquérir de nombreuses compétences précieuses et doit être prise en considération.

### *Dépouillement des curriculum vitae*

- Souvent, parce qu'ils ne sont pas clairs ou qu'ils sont trop courts, les curriculum vitae ne rendent pas justice à l'expérience et au potentiel du candidat. L'entrevue permet alors au candidat de préciser l'information dont le curriculum vitae ne rend pas compte.

### *Examen des questions d'entrevue*

- Les questions ne doivent jamais mettre l'accent sur des facteurs qui n'ont aucun rapport avec le rendement professionnel. Par exemple, évitez toute question sur le sexe, l'origine ethnique, la nationalité, la religion, la situation de famille, etc. Ces facteurs n'ont aucune incidence sur les talents, la compétence, la capacité et l'enthousiasme des candidats. Rappelez-vous que vous devez interroger chaque candidat en fonction du mérite.
- Pour savoir si une question est pertinente, demandez-vous si vous la poseriez à d'autres candidats (en particulier à ceux qui n'appartiennent pas à des groupes cibles). Les questions relatives aux attitudes ou opinions sur les problèmes ou les thèmes de l'actualité (par exemple, les problèmes sociopolitiques comme l'avortement ou l'autodétermination des autochtones) sont présomptueuses, subjectives et tout à fait impertinentes par rapport aux exigences du poste et ne devraient jamais être posées pendant une entrevue.
- On peut se procurer, après la sélection, l'information nécessaire pour les cotes de sécurité ou pour des besoins analogues.

---

---

#### iv) Information du candidat sur le processus et les exigences

- Rappelez-vous que le processus de l'entrevue représente souvent, pour un candidat, quelle que soit sa culture, une expérience intimidante et désarmante. Cette situation peut être accentuée quand le processus se déroule selon une terminologie, dans un cadre et d'après des coutumes peu familiers.
- Dans les efforts qu'il fait pour atténuer et démystifier le caractère intimidant du processus de l'entrevue, le gestionnaire doit décrire au candidat le processus et les modalités de l'entrevue, et, en particulier, les exigences auxquelles il devra répondre pour ce qui est de sa participation. Par exemple, ces explications pourraient comporter des détails sur :
  - les dates, heures et échéances;
  - les différentes étapes ou parties du processus;
  - les examens écrits et oraux auxquels les candidats pourraient éventuellement être soumis;
  - la composition de l'équipe de sélection (y compris les titres et le nombre de personnes membres de l'équipe);
  - le caractère de l'entrevue (officiel ou officieux);
  - la langue dans laquelle l'entrevue se déroulera;
  - les jeux de rôles ou autres travaux en équipe auxquels les candidats pourraient être appelés à participer.
- Grâce à ces renseignements, le candidat sera plus confiant et mieux préparé à l'entrevue, ce qui lui permettra d'offrir un meilleur rendement dans l'ensemble.

#### v) Composition des jurys de sélection

- Conformément à la politique du Ministère sur les jurys de présélection et de sélection pour les groupes cibles, la composition de ces jurys vise à tenir compte des objectifs de la politique sur l'équité en matière d'emploi. Aucun effort raisonnable ne doit être négligé pour que ces jurys représentent la société dans son ensemble, que les candidats soient membres ou non des quatre groupes cibles.

---

---

### **4.1.2 Pendant l'entrevue**

- Le Comité doit demander au candidat comment il souhaite qu'on s'adresse à lui, par exemple en l'appelant par son prénom ou en utilisant les titres de civilité Madame, Mademoiselle ou Monsieur.
- Les allusions à des expériences locales et personnelles permettent au candidat d'exprimer des réponses avec plus de confiance. Ainsi, il peut être utile de lui poser d'abord des questions sur son expérience personnelle et sa participation à des activités locales.
- N'oubliez pas de prévoir du temps pour des pauses dans les entretiens et pour permettre au candidat de formuler des réponses dont il est sûr.
- Les interviewers et le candidat pourraient adopter, avant le début même de l'entrevue, une convention selon laquelle si des éclaircissements doivent être apportés, les questions seront bien accueillies de part et d'autre.
- Favorisez la discussion et les éclaircissements. Si une réponse n'est pas claire ou trop brève, posez des questions, sans supposer tout simplement que la personne a tort ou ne connaît pas la réponse.
- Restez conscient de la façon dont vos techniques de communication peuvent favoriser ou défavoriser les réponses du candidat et l'atmosphère de l'entrevue. Prêtez attention au ton de votre voix, à votre langage corporel et aux expressions de votre visage. Tous ces éléments fournissent au candidat certains indices sur la façon dont il est perçu et sur le déroulement de l'entrevue.
- L'interviewer compétent possède une autre qualité : il est conscient de ses propres préjugés. Cette prise de conscience est nécessaire si on veut compenser ces préjugés.

### **4.1.3 Après l'entrevue**

#### **Retour d'information**

- Le retour d'information communiqué à tous les candidats n'est pas simplement une question de conscience professionnelle. Il peut représenter un commentaire positif et très utile sur la façon dont le candidat s'est comporté pendant l'entrevue, ainsi que sur ses points forts et ses lacunes, ce qui lui permettra de se préparer à d'autres entrevues.

- Rappelez-vous que les commentaires énoncés avec honnêteté et franchise sur les décisions et les choix effectués, même s'ils ne sont pas toujours faciles à exprimer, sont les mieux appréciés.
- En fin de compte, l'entrevue doit représenter, pour toutes les personnes en cause, une expérience enrichissante et stimulante.

## **4.2 Lignes directrices sur les entrevues avec des membres de groupes cibles**

La plupart des lignes directrices ci-dessus s'appliquent à tous et à toutes; cependant, il convient de se rappeler certains principes en particulier dans les entrevues avec des candidats appartenant à des groupes cibles. L'information ci-après met en relief les préoccupations et les questions propres à chaque groupe cible et qu'il faut se rappeler pendant l'entrevue.

### **4.2.1 Autochtones**

- Les questions sur les opinions politiques et sociales, par exemple les revendications territoriales et l'autodétermination, ne sont pas pertinentes pour les exigences du poste et doivent être évitées. Demandez-vous si vous poseriez les mêmes questions à un autre candidat non autochtone.
- Rappelez-vous également que parce qu'une personne est autochtone, cela ne signifie pas nécessairement qu'elle a été élevée dans une culture différente. Un autochtone a pu grandir dans une réserve ou à la ville.

### **4.2.2 Personnes handicapées**

- Il faut prendre des dispositions particulières, par exemple l'interprétation gestuelle ou les audiocassettes pour les tests écrits. Le Secrétariat d'État offre ces services auxiliaires (cf. partie 5 — Ressources). On peut se procurer auprès du Centre de psychologie du personnel (613) 996-9852 une liste des tests de sélection de la Commission de la fonction publique sur supports divers.
- Rappelez-vous que nos attitudes à l'endroit des personnes handicapées peuvent constituer leur handicap le plus sérieux. Une personne handicapée est d'abord une personne, puis un handicapé. N'oubliez pas que certaines personnes sont nées avec des handicaps, mais que n'importe qui peut « devenir » handicapé à tout moment.



- 
- 
- On peut classer les handicaps dans les quatre catégories suivantes : handicap physique, sensoriel, affectif et intellectuel.
  - En réservant et en préparant la salle de l'entrevue, soyez attentif à l'aménagement des lieux (ascenseurs, portes difficiles à ouvrir et locaux exigus).
  - On peut parfaitement discuter des aides techniques dont le candidat pourrait avoir besoin pour s'acquitter de ses fonctions. La question du coût des aides techniques ne doit pas constituer un obstacle ni un aspect négatif pour le potentiel du candidat, puisqu'il existe de nombreux programmes et budgets permettant de faire face à ces coûts. Dites-vous que l'aménagement des lieux représente un investissement, plutôt qu'une dépense.
  - Évitez les termes qui évoquent des caractéristiques précises comme le courage, la douleur, la situation de victime, la pitié ou l'anormalité en présentant des personnes atteintes d'un handicap. Il faut éviter les termes évoquant la crainte, la culpabilité ou la pitié. Tenez-vous en à des termes et à des énoncés factuels.
  - Soyez conscient du fait qu'un handicap fonctionnel (par exemple la cécité) ne limite pas nécessairement toutes les autres fonctions vitales. La cécité peut être dysfonctionnelle pour la conduite automobile, mais non pour l'exercice d'une activité d'avocat/notaire.
  - N'oubliez pas que les personnes handicapées ne constituent pas un groupe homogène. Un aveugle, un amputé ou une personne atteinte d'un handicap de développement n'ont peut-être rien en commun entre eux, même s'ils sont souvent désignés comme un seul et même groupe : les handicapés.
  - Restez indulgent et faites preuve de bon sens. Proposez de l'aide s'il vous semble que la personne pourrait en avoir besoin. Si vous n'êtes pas certain du moment et des cas où cette aide pourrait s'avérer nécessaire, adressez-vous à cette personne.

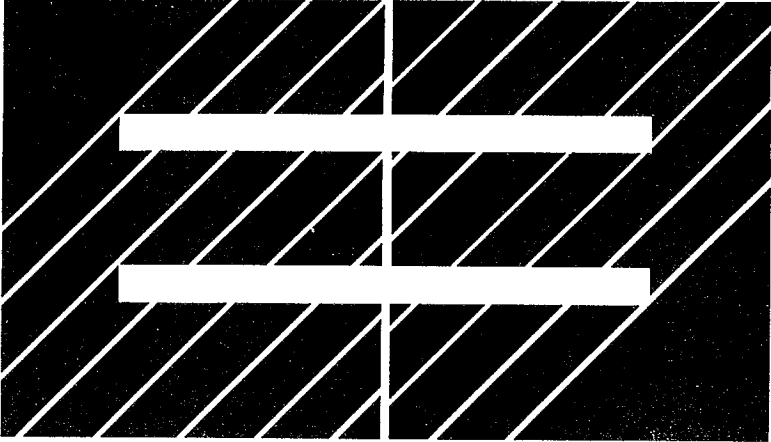
#### ***4.2.3 Membres des groupes de minorités visibles***

- Soyez conscient de vos attitudes et préjugés. Demandez-vous si vous poseriez les mêmes questions à d'autres candidats.
- Ne supposez jamais que la couleur de la peau ou l'accent signifient qu'un membre d'un groupe minoritaire visible appartient à une culture différente ou a vécu une existence différente de la vôtre.

- 
- Rappelez-vous que dans les exigences relatives au poste, on considère souvent, à tort, l'expérience canadienne comme la seule valable. Cette exigence a pour effet de priver de nombreux candidats qualifiés membres de minorités visibles de chances égales d'accès à un poste en cas de concours.

#### **4.2.4 Femmes**

- Passez les questions en revue et demandez-vous si vous poseriez les mêmes questions à un homme.
- Les questions sur les projets de famille ou la situation matrimoniale ne sont pas pertinentes à la capacité d'une personne à s'acquitter des fonctions d'un poste. Si un poste fait intervenir des mutations ou des déplacements, on peut demander au candidat si cela représente un problème, sans égard à son sexe.
- L'évaluation des curriculum vitae peut révéler des ruptures dans l'évolution salariale de certaines femmes, souvent en raison des années qu'elles ont consacrées à la maternité. L'absence d'une femme sur le marché du travail pendant un certain nombre d'années ne doit pas la défavoriser quant à ses compétences; cette considération doit plutôt être envisagée positivement. Il faut admettre que, pendant les années de maternité, les femmes acquièrent de nombreuses qualités, par exemple le sens de la planification, la souplesse, le jugement, la réceptivité aux urgences, la capacité de travailler malgré la pression et l'aptitude à exécuter plusieurs tâches à la fois.
- À une femme absente du marché du travail pendant plusieurs années, l'interviewer pourrait demander comment, à son avis, son expérience professionnelle (salarlée ou non) a concouru au développement des qualités nécessaires pour le poste.
- La langue utilisée, que ce soit de vive voix ou par écrit, doit être neutre dans toute la mesure du possible.



---

---

## **PARTIE 5**

### **NUMÉROS DE TÉLÉPHONE ET OUVRAGES DE RÉFÉRENCE**

#### **NUMÉROS IMPORTANTS**

##### **Section de l'équité en matière d'emploi du Ministère**

1<sup>er</sup> étage, Académie de LaSalle  
373, promenade Sussex  
Ottawa (Ontario) K1A 0H8

Chef, Équité en matière d'emploi

Mary Lynn Courtney (613)941-1875

Agents de l'équité en matière d'emploi

Maurice Fournier (613) 941-1903

Renée Héту (613) 941-1878

TÉLÉCOPIEUR (613) 957-8381

##### **Comités consultatifs de l'équité en matière d'emploi**

Comité consultatif des autochtones (CCA)

Shelley Buhay, présidente (613) 954-5347

Services juridiques, ISTC TÉLÉCOPIEUR (613) 954-5356

235, rue Queen

1<sup>er</sup> étage, Est, pièce 184-C

Comité consultatif des personnes handicapées (CCPH)

Clare Scullion, présidente (613) 952-3451

Services juridiques, Finances TÉLÉCOPIEUR (613) 995-7223

427, avenue Laurier ouest

Immeuble Entreprise, 6<sup>e</sup> étage

Comité consultatif d'égalité des chances  
pour les femmes (CCÉCF)

Hélène Goulet, présidente (613) 952-2271

Formation juridique

Pièce 42, Édifice de la Justice TÉLÉCOPIEUR (613) 941-4074

Comité consultatif des minorités visibles (CCMV)  
Christopher Amerasinghe, président (613) 954-7950  
Section des crimes contre l'humanité et des crimes de guerre  
TÉLÉCOPIEUR (613) 952-7370  
Édifice Jackson, 122, rue Bank

### Commission de la fonction publique

Renseignements généraux (613) 996-8436  
(Région de la capitale nationale)  
ATM (613) 996-1205

Programme d'équité en matière d'emploi (613) 996-8067

Centre de prêt des aides techniques (613) 992-8168  
ATM (613) 992-9021

Centre de psychologie du personnel  
(Possède du matériel et des tests de sélection sur supports divers, (p. ex. braille, cassettes, impressions en caractère gras, disquettes)

Programmes de mesures spéciales, coordonnateur (613) 996-8067

### Bureaux régionaux

Terre-Neuve	(709) 772-4812	TDD (702) 772-4317
Île-du-Prince-Édouard	(902) 566-7030	TDD (902) 566-7039
Nouvelle-Écosse	(902) 426-2990	TDD (902) 426-6246
Nouveau-Brunswick	(506) 857-6616	TDD (506) 857-6624
Québec	(418) 648-3230	TDD (418) 648-7273
Montréal	(514) 283-5776	TDD (514) 283-2467
Ontario	(416) 973-3131	TDD (416) 973-2269
Manitoba	(204) 983-2486	TDD (204) 983-6066
Saskatchewan	(306) 780-5720	TDD (306) 780-6719
Alberta	(403) 495-3144	TDD (403) 495-3130
Colombie-Britannique	(604) 666-0350	TDD (604) 666-6868
Territoires du Nord-Ouest	(403) 873-3525	
Programme des carrières du Grand Nord	(819) 979-6268	
Yukon	(403) 668-4487	
Programme des carrières du Grand Nord	(403) 667-2327	

---

---

Service de lecture du Système automatisé  
de diffusion des avis (liste audio de  
l'information sur les avis d'emploi)

Anglais 1-800-461-6263  
Français 1-800-461-7948

**Secrétariat d'État**

Services d'interprétation pour les  
malentendants  
(services d'interprétation gestuelle)

(613) 996-3367

**Commission des droits de la personne**

Bureau national  
ATM

(613) 995-1151

(613) 996-5211

**Société canadienne de l'ouïe (SCO)**

(Consulter les pages blanches de  
l'annuaire pour connaître les numéros  
de téléphone des bureaux régionaux)

(613) 936-0509

ATM (613) 236-0902

**Institut national canadien pour les  
aveugles (INCA)**

(Consulter les pages blanches de  
l'annuaire pour connaître les  
numéros des bureaux régionaux)

(613) 563-4021

**Réseau d'aménagement  
professionnel**

Conseils gratuits sur l'aménagement  
professionnel des bureaux

1-800-526-2262

---

## DOCUMENTS DE RÉFÉRENCE

(On peut emprunter tous ces documents en s'adressant à la Section de l'équité en matière d'emploi.)

Agence canadienne de développement international  
*Stratégies de dotation destinées à promouvoir l'équité en matière d'emploi*

Approvisionnement et Services Canada  
*Répertoire des programmes et services — Équité en matière d'emploi*

Canadian Living Magazine  
« May I Help You — Offering Aid to Persons with Disabilities », vol. 17, n° 4, avril 1992, p. 137.

Commission canadienne des droits de la personne  
*Guide pour la présélection et la sélection dans le domaine de l'équité en matière d'emploi*  
*L'Égalité ... mettons la main à la tâche*

Commission de la fonction publique  
Dossier d'information sur les programmes d'équité en matière d'emploi  
Équité en matière d'emploi — Guide du gestionnaire  
Cahiers d'information sur les Programmes de mesures spéciales  
Brochure du Centre de prêt des aides techniques pour les personnes handicapées  
*Des principes à la pratique : Stratégie de gestion pour l'emploi des personnes handicapées*

Commission de réforme du droit de l'Ontario, Rosalie Silberman Abella, présidente  
« Women Towards the Millennium », présenté à la Journée de réflexion des femmes dans l'Ouest, à Parksville (Colombie-Britannique), du 5 au 9 mai 1991

Conseil canadien de la réhabilitation et du travail  
« Capacité en vedette », Manuel sur l'emploi et la déficience à l'intention des employeurs

