



COMMISSION CANADIENNE DES DROITS DE LA PERSONNE
CANADIAN HUMAN RIGHTS COMMISSION

L'ÉTUDE DES
SYSTÈMES D'EMPLOI

Guide sur le processus de vérification

Équité en matière d'emploi

Décembre 2002

**Direction générale de
l'équité en matière d'emploi**

Commission canadienne
des droits de la personne
344, rue Slater
Ottawa (Ontario) K1A 1E1

Téléphone : (613) 995-1151
Sans frais : 1-888-214-1090
Télécopieur : (613) 990-7122
ATS : 1-888-643-3304
Courriel : info.com@chrc-ccdp.ca

**Visitez notre site Internet à l'adresse
<http://www.chrc-ccdp.ca>**

Vous y trouverez de l'information sur
la Commission canadienne des droits
de la personne, ainsi que sur ce document
et d'autres renseignements relatifs à
l'équité en matière d'emploi.

Ce document est également publié sur
bande sonore, en gros caractères, en
braille et sur disquette pour qu'il soit
accessible aux personnes ayant une
déficiência visuelle.

Décembre 2002



COMMISSION CANADIENNE DES DROITS DE LA PERSONNE
CANADIAN HUMAN RIGHTS COMMISSION

L'ÉTUDE DES
SYSTÈMES D'EMPLOI

Guide sur le processus de vérification

Équité en matière d'emploi

L'ÉTUDE DES SYSTÈMES D'EMPLOI

Guide sur le processus de vérification

T A B L E D E S M A T I È R E S

Objet	1
Liste de contrôle — Étude des systèmes d'emploi	3
Partie 1 : Généralités	9
1.1 Références	9
1.2 Importance de l'étude des systèmes	9
Partie 2 : Cadre juridique	11
2.1 Systèmes à examiner : secteur privé	11
2.2 Systèmes à examiner : fonction publique	11
2.3 Tenir l'ESE à jour	12
2.4 Employeurs qui ne sont pas tenus d'effectuer une ESE	12
2.5 Résultats à documenter	13
Partie 3 : Facteurs d'évaluation	13
3.1 Étude des politiques et des pratiques	14
3.1.1 Étude des politiques et des pratiques	14
3.1.2 L'employeur a-t-il pris les dispositions suivantes?	16
<i>Étape un</i> : L'ESE est-elle fondée sur des données fiables?	16
<i>Étape deux</i> : L'ESE couvre-t-elle toutes les politiques et les pratiques?	17
<i>Étape trois</i> : L'ESE établit-elle l'existence d'un effet défavorable?	20
<i>Étape quatre</i> : La pratique est-elle valide?	22

3.1.3	Recours à une exigence professionnelle justifiée (EPJ)	22
3.1.4	Facteurs déterminant la validité d'une pratique	23
	La pratique est-elle légale?	23
	La pratique est-elle appliquée de façon uniforme?	23
	La pratique de l'organisation est-elle justifiée par des impératifs de sécurité et d'efficience?	24
	Est-il possible de prendre des mesures d'adaptation?	24
	Un système de rechange a-t-il été envisagé?	24
3.1.5	L'ESE dans le contexte de la fonction publique	25
3.2	Parts du recrutement	26
3.3	Parts de l'avancement	26
3.4	Parts des cessations de fonctions	26
3.4.1	Orientation de l'ESE	26
3.4.2	Mesures d'adaptation	27
3.4.3	Examen des parts du recrutement, de l'avancement et des cessations de fonctions	27
3.5	Résultats à documenter	29
3.5.1	Rapport sur les constatations	29
3.6	Étude des nouveaux systèmes	30
3.6.1	Étude des nouvelles mesures dès leur instauration	30
Partie 4 : Évaluation de la conformité		31
4.1	Documentation à examiner	31
4.2	Secteurs-échantillons pour une étude approfondie	31
4.3	Principales considérations liées à la vérification	32
4.4	Si l'employeur a recours à une exigence professionnelle justifiée (EPJ)	33
4.5	Détermination du caractère exhaustif de l'approche	34
4.6	Vérification des conclusions	35
4.7	Détermination de la conformité	35
4.8	Comité de révision des vérifications	36
4.9	Engagements	37

Objet

Le présent document énonce à l'intention des employeurs et des autres intervenants les attentes de la Commission canadienne des droits de la personne en ce qui concerne l'évaluation de la conformité de l'étude des systèmes d'emploi (ESE) à la *Loi sur l'équité en matière d'emploi* (la *Loi*). Il est tiré du *Guide de procédures et de référence : Vérification de l'équité en matière d'emploi*, qui oriente le travail des agents de vérification de la Commission. Le document présente le cadre juridique et les critères d'évaluation se rapportant à l'ESE, l'approche globale que les employeurs doivent adopter ainsi que les principales considérations liées à l'évaluation de la conformité.

Les employeurs du secteur privé devraient également consulter le chapitre 6 du guide de Développement des ressources humaines Canada intitulé *Lignes directrices relatives à la Loi sur l'équité en matière d'emploi*, qui examine en détail les activités reliées à l'ESE. Pour leur part, les employeurs du secteur public devraient consulter le document du Secrétariat du Conseil du Trésor intitulé *Revue des systèmes d'emploi, Un guide pour la fonction publique fédérale*, publié en mars 1998, et cet autre document du Secrétariat du Conseil intitulé *Partage des responsabilités pour la mise en œuvre de la nouvelle législation sur l'équité en emploi*, publié en juin 1997.

L'étude des systèmes d'emploi nécessite un examen poussé de tous les systèmes et de toutes les politiques et pratiques en matière d'emploi, tant officiels qu'officieux, et de la façon dont ces éléments sont mis en œuvre, y compris les attitudes et les comportements, de façon à révéler les obstacles au plein emploi des membres des groupes désignés qui sont sous-représentés, par catégorie ou groupe professionnel.

L'information contenue dans ce document s'applique différemment aux diverses organisations, selon la taille, la structure et la complexité du milieu de travail ainsi que la représentativité de l'effectif de l'organisation. Alors que les employeurs dotés de structures complexes et de systèmes de soutien sont censés suivre à la lettre tous les procédés, il va sans dire que les petites organisations ne peuvent pas toujours procéder à une ESE avec le même degré de professionnalisme. Comme il est mentionné ci-après, les agents de vérification jouiront d'une certaine latitude pour évaluer la conformité à cette exigence de la *Loi*. 

LISTE DE CONTRÔLE — ÉTUDE DES SYSTÈMES D'EMPLOI (ESE)

Exigence	Loi	Règlement	Considérations clés de la vérification
<p>L'employeur doit étudier ses systèmes, règles et usages d'emploi pour définir les obstacles à l'emploi des membres des groupes désignés sous-représentés, par catégorie professionnelle.</p>	<p>5a)</p> <p>L'employeur est tenu de réaliser l'équité en matière d'emploi par les actions suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> a) détermination et suppression des obstacles à la carrière des membres des groupes désignés découlant de ses systèmes, règles et usages en matière d'emploi non autorisés par une règle de droit; <p>9(1)b)</p> <p>Impose à l'employeur l'obligation d'étudier ses systèmes, règles et usages d'emploi, conformément aux règlements, afin de déterminer les obstacles en résultant pour les membres des groupes désignés.</p>	<p>8</p> <p>Lorsque l'analyse de l'effectif effectuée conformément à l'article 6 révèle une sous-représentation des groupes désignés dans des catégories professionnelles de son effectif, l'employeur procède à l'étude de ses systèmes, règles et usages d'emploi afin de déterminer si ceux-ci constituent des obstacles à l'emploi des personnes faisant partie des groupes désignés.</p>	<p>Est-ce que l'employeur a procédé à une étude de ses systèmes, règles et usages d'emploi pour chacun des groupes désignés dans chaque catégorie professionnelle où une sous-représentation a été constatée?</p> <p>Est-ce que certains de ses usages et règles sont interdits par la loi?</p>

LISTE DE CONTRÔLE — ÉTUDE DES SYSTÈMES D'EMPLOI (ESE)

Exigence	Loi	Règlement	Considérations clés de la vérification
<p>Si une sous-représentation a été constatée, l'ESE doit comprendre un examen des neuf systèmes d'emploi suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="radio"/> recrutement <input type="radio"/> sélection <input type="radio"/> embauche <input type="radio"/> perfectionnement <input type="radio"/> formation <input type="radio"/> promotions <input type="radio"/> maintien en poste <input type="radio"/> cessations d'emploi <input type="radio"/> mesures d'adaptation 	<p>9(1)</p>	<p>Pour chaque catégorie professionnelle dans laquelle il y a sous-représentation, l'employeur est tenu de procéder à une étude des systèmes, règles et usages d'emploi quant aux questions suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> a) la recherche, la sélection et le recrutement des salariés; b) la formation et le perfectionnement des salariés; c) l'avancement des salariés; d) le maintien et la cessation de fonctions des salariés; e) les mesures d'adaptation raisonnables compte tenu des besoins spéciaux des membres des groupes désignés. 	<p>Est-ce que l'étude a porté sur toutes les règles et usages d'emploi touchant :</p> <ul style="list-style-type: none"> la recherche, la sélection et le recrutement? la formation et le perfectionnement? l'avancement? le maintien et la cessation de fonctions? les mesures d'adaptation? <p>Est-ce que l'étude a porté sur les règles et usages :</p> <ul style="list-style-type: none"> s'appliquant à l'ensemble du lieu de travail? s'appliquant en propre à certaines catégories professionnelles? <p>(Facteur d'évaluation 3.1)</p>

LISTE DE CONTRÔLE — ÉTUDE DES SYSTÈMES D'EMPLOI (ESE)

Exigence	Loi	Règlement	Considérations clés de la vérification
<p>L'employeur doit examiner les parts du recrutement.</p>	<p>9(1)</p>	<p>Pour chaque catégorie professionnelle dans laquelle il y a sous-représentation, l'employeur est tenu de procéder à une étude des systèmes, règles et usages d'emploi quant aux questions suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> a) la recherche, la sélection et le recrutement des salariés; e) les mesures d'adaptation raisonnables compte tenu des besoins spéciaux des membres de groupes désignés. 	<p>Lorsque les parts du recrutement de membres de groupes désignés sous-représentés sont inférieures à la représentation externe de ces groupes, est-ce que l'étude a porté sur :</p> <ul style="list-style-type: none"> a) les règles et usages relatifs à la recherche, à la sélection et au recrutement ainsi qu'aux mesures d'adaptation connexes? <p>(Facteur d'évaluation 3.2)</p>
<p>L'employeur doit examiner les parts de l'avancement, et les résultats doivent révéler s'il y a concentration aux échelons inférieurs.</p>	<p>9(1)</p>	<p>Pour chaque catégorie professionnelle dans laquelle il y a sous-représentation, l'employeur est tenu de procéder à une étude des systèmes, règles et usages d'emploi quant aux questions suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> b) la formation et le perfectionnement des salariés; c) l'avancement des salariés; e) les mesures d'adaptation raisonnables compte tenu des besoins spéciaux des membres de groupes désignés. 	<p>Lorsque les parts de l'avancement des membres de groupes désignés sous-représentés sont inférieures à la représentation interne de ces groupes,</p> <ul style="list-style-type: none"> a) est-ce que l'étude a porté sur les règles et usages relatifs à la formation, au perfectionnement, à l'avancement et aux mesures d'adaptation connexes? b) est-ce que l'étude a révélé une concentration aux échelons inférieurs des catégories professionnelles examinées? <p>(Facteur d'évaluation 3.3)</p>

LISTE DE CONTRÔLE — ÉTUDE DES SYSTÈMES D'EMPLOI (ESE)

Exigence	Loi	Règlement	Considérations clés de la vérification
<p>L'employeur doit examiner les parts des cessations de fonctions.</p>	<p>9(1)</p>	<p>Pour chaque catégorie professionnelle dans laquelle il y a sous-représentation, l'employeur est tenu de procéder à une étude des systèmes, règles et usages d'emploi quant aux questions suivantes :</p> <p>d) le maintien et la cessation de fonctions des salariés;</p> <p>e) les mesures d'adaptation raisonnables compte tenu des besoins spéciaux des membres des groupes désignés.</p>	<p>Lorsque les parts de cessation de fonctions des membres des groupes désignés sous-représentés sont supérieures à la représentation interne de ces groupes, est-ce que l'étude a porté sur :</p> <p>a) les règles et usages relatifs au maintien et à la cessation de fonctions ainsi qu'aux mesures d'adaptation connexes?</p> <p>(Facteur d'évaluation 3.4)</p>
<p>Les résultats de l'examen doivent être documentés et fournir une base raisonnable pour la définition de mesures correctives qui seront intégrées au plan d'équité en emploi.</p>	<p>17</p>	<p>L'employeur tient les dossiers suivants :</p> <p>g) une description des mesures qu'il a prises dans le cadre de ses systèmes d'emploi.</p>	<p>Est-ce que les résultats de l'étude des systèmes sont documentés et est-ce qu'ils constituent une explication raisonnable de la sous-représentation constatée dans chaque catégorie professionnelle?</p> <p>Est-ce que les explications ont fourni à l'employeur une base raisonnable pour prendre des mesures correctives?</p> <p>(Facteur d'évaluation 3.5)</p>

LISTE DE CONTRÔLE — ÉTUDE DES SYSTÈMES D'EMPLOI (ESE)			
Exigence	Loi	Règlement	Considérations clés de la vérification
Tous les nouveaux systèmes, règles et usages d'emploi doivent faire l'objet d'une étude au moment de leur instauration.			
	9(2)	Si, à la suite de l'étude, l'employeur met en œuvre de nouveaux systèmes, règles et usages d'emploi touchant les questions qui y sont mentionnées, il en fait alors l'étude relativement aux mêmes questions.	<p>Est-ce que l'employeur a mis en œuvre de nouveaux systèmes, règles et usages d'emploi depuis l'étude?</p> <p>Est-ce que l'employeur a évalué les règles et usages nouveaux pour s'assurer qu'ils ne constituent pas un obstacle? (Facteur d'évaluation 3.6)</p>

LISTE DE CONTRÔLE — ÉTUDE DES SYSTÈMES D'EMPLOI (ESE)

Exigence	Loi	Règlement	Considérations clés de la vérification
<p>Si l'employeur n'est pas tenu de procéder à une étude des systèmes.</p>		<p>10</p> <p>L'employeur qui, avant l'entrée en vigueur du présent règlement, a fait l'étude de ses systèmes, règles et usages d'emploi pour la totalité ou une partie de son effectif, n'est pas tenu de procéder à une nouvelle étude à l'égard des mêmes questions si les résultats de l'étude précédente sont vraisemblablement les mêmes que ceux que permettrait d'obtenir une étude menée en application du paragraphe 9(1).</p>	<p>Combien de temps s'est-il écoulé depuis la dernière ESE?</p> <p>L'ESE précédente répondait-elle à toutes les exigences de la Loi?</p> <p>Y a-t-il eu de nombreux changements quant au nombre des employés et au profil des professions depuis la dernière ESE?</p> <p>Y a-t-il eu de nombreux changements en ce qui concerne les règles et usages en matière de ressources humaines et l'employeur les a-t-il examinés lorsque ces changements ont été instaurés?</p> <p>La représentation des groupes désignés s'est-elle accrue de beaucoup depuis la dernière ESE?</p> <p>Les plans fondés sur les ESE antérieures ont-ils donné des résultats manifestes?</p>

1. GÉNÉRALITÉS

- 1.1 Références**
- *Loi sur l'équité en matière d'emploi*, par. 5a) et b), alinéa 9(1)b)
 - Règlement sur l'équité en matière d'emploi, article 8, par. 9(1) et (2), article 10
 - *Lignes directrices — Loi sur l'équité en matière d'emploi*, Développement des ressources humaines Canada, chapitre 6
 - *Revue des systèmes d'emploi — Un guide pour la fonction publique fédérale*, Conseil du Trésor, mars 1998
 - *Partage des responsabilités pour la mise en œuvre de la nouvelle législation sur l'équité en emploi*, Conseil du Trésor, juin 1998
 - Publication de la CCDP sur les exigences professionnelles justifiées

- 1.2 Importance de l'étude des systèmes**
- L'ESE¹ est peut-être l'étape la plus complexe de toutes les exigences prévues par la *Loi*. C'est aussi l'outil le plus puissant pour faire évoluer la culture organisationnelle.

Alors que les deux premières étapes du processus d'équité en matière d'emploi, l'enquête sur l'effectif et l'analyse de l'effectif, forment le volet collecte de renseignements du processus, l'étude des systèmes en est le volet qualitatif. Lorsque l'employeur entame l'ESE, l'enquête sur l'effectif et l'analyse ont déjà permis de dégager la représentation des groupes désignés et les écarts à tous les niveaux de l'organisation. L'ESE se penche alors sur les causes de tout écart de représentation en examinant chaque système d'emploi. C'est le processus par lequel les employeurs détermineront ce qui doit être changé et de quelle façon, afin que le milieu de travail soit exempt de tout obstacle à l'emploi.

¹ Dans la *Loi*, le Règlement et les documents de référence susmentionnés, on parle d'étude des systèmes d'emploi, d'où le terme utilisé dans ce document, mais on peut lire également examen des systèmes d'emploi ou revue des systèmes d'emploi.

De quelle façon peut-on décrire l'ESE en une seule phrase? Il s'agit d'un examen de tous les systèmes, politiques et pratiques en matière d'emploi (dans la *LEE* : systèmes, règles et usages d'emploi), tant officiels qu'officieux, et de la façon dont ces éléments sont mis en œuvre, y compris les attitudes et les comportements qui peuvent être ancrés dans la culture professionnelle, afin de repérer, par catégorie professionnelle, les obstacles au plein emploi des membres des groupes désignés sous-représentés. Une ESE bien menée comprend toujours la consultation des représentants des employés et des représentants syndicaux.

Une ESE réussie permet à l'organisation d'indiquer avec précision quels obstacles ou circonstances ont été repérés et explique adéquatement l'écart en matière de représentation équitable pour chaque catégorie où une sous-représentation a été constatée. Une bonne ESE nécessite une vaste connaissance des opérations de ressources humaines de l'organisation ainsi que la volonté de consacrer suffisamment de temps et de ressources à l'étude. Elle permet à l'organisation de cerner les moyens d'éliminer les obstacles, de tenir compte des besoins des employés, d'instaurer des politiques et pratiques positives, de prendre des mesures spéciales pour corriger les désavantages subis et de fixer des objectifs de recrutement et d'avancement en vue de parvenir à une représentation équitable, en consignant la marche à suivre dans le plan d'équité en matière d'emploi.

Les membres des groupes désignés jouiront ainsi de chances égales d'obtenir de l'emploi et de l'avancement, en pouvant s'appuyer strictement sur des systèmes, règles et usages d'emploi non discriminatoires. La véritable mesure du succès de l'opération est la capacité de l'organisation de faire correspondre la représentation interne des membres des groupes désignés à leur représentation externe.

2. CADRE JURIDIQUE

L'étude des systèmes d'emploi est mentionnée au paragraphe 5a) et à l'alinéa 9(1)b) de la *Loi* ainsi qu'à l'article 8, aux paragraphes 9(1) et 9(2) et à l'article 10 du Règlement. Si des libellés et des processus différents s'appliquent aux organisations selon qu'elles sont du secteur privé ou du secteur public, la chose est signalée.

2.1 Systèmes à examiner : secteur privé

L'étude des systèmes a pour objet les neuf systèmes d'emploi mentionnés dans le Règlement, et ce pour chaque catégorie professionnelle et chaque groupe désigné, quand l'analyse de l'effectif a révélé une sous-représentation. Ce sont dans l'ordre, aux termes du paragraphe 9(1) du Règlement :

- la recherche, la sélection et le recrutement des salariés;
- la formation et le perfectionnement des salariés;
- l'avancement des salariés;
- le maintien et la cessation de fonctions des salariés;
- les mesures d'adaptation raisonnables compte tenu des besoins spéciaux des membres des groupes désignés.

2.2 Systèmes à examiner : fonction publique

Le guide susmentionné du Conseil du Trésor classe ainsi les systèmes d'emploi de la fonction publique :

- recrutement
- sélection
- embauche ou nominations
- affectations
- mutations et mutations latérales
- formation et perfectionnement
- promotions
- maintien en poste
- cessations d'emploi (*désigné par l'expression « cessations de fonctions » dans le présent document*)

- mesures d'adaptation raisonnables compte tenu des besoins spéciaux des membres des groupes désignés.

2.3 Tenir l'ESE à jour

Aux termes du paragraphe 9(2) du Règlement, les employeurs sont tenus d'examiner tous les *nouveaux* systèmes, règles et usages d'emploi, à mesure de leur adoption, de façon à éviter qu'ils constituent un obstacle à l'emploi pour les membres des groupes désignés.

2.4 Employeurs qui ne sont pas tenus d'effectuer une ESE

Lignes directrices de DRHC, chapitre 6, page 5

L'article 10 du Règlement précise que les employeurs qui avaient déjà réalisé une ESE avant l'entrée en vigueur de la *Loi* et du Règlement, en octobre 1996, ne devraient pas être tenus de refaire l'ESE si cette nouvelle étude est susceptible de donner les mêmes résultats.

Pour déterminer la nécessité de procéder à une nouvelle étude des systèmes d'emploi, l'employeur doit examiner les facteurs suivants :

- Combien de temps s'est-il écoulé depuis la dernière ESE?
- L'ESE précédente répondait-elle à toutes les exigences de la *Loi*?
- Y a-t-il eu de nombreux changements quant au nombre des employés et au profil des professions depuis la dernière ESE?
- Y a-t-il eu de nombreux changements apportés aux politiques et aux pratiques en matière de ressources humaines et l'employeur les a-t-il examinées lorsque ces changements ont été instaurés?
- La représentation des groupes désignés s'est-elle accrue de beaucoup depuis la dernière ESE?
- Les plans fondés sur les ESE antérieures ont-ils donné des résultats manifestes?

2.5 Résultats à documenter

En vertu de l'article 17 de la *Loi* et du paragraphe 11g) du Règlement, les employeurs doivent tenir des dossiers sur la mise en œuvre de l'équité en emploi, et notamment décrire les mesures qu'ils ont prises dans le cadre de l'étude des systèmes d'emploi.

Ces documents doivent permettre de dégager les causes probables de la sous-représentation constatée et fournir la base d'un plan d'action visant à remédier aux manquements constatés.

3. FACTEURS D'ÉVALUATION

Six facteurs d'évaluation entrent en ligne de compte quand il s'agit d'évaluer le respect de l'exigence législative reliée à l'étude des systèmes d'emploi.

Cette section du document met l'accent sur l'approche que les employeurs devraient utiliser relativement à chaque facteur d'évaluation se rapportant à l'ESE. Le travail des agents de vérification de la conformité s'en trouvera facilité lorsqu'ils auront à déterminer si l'analyse effectuée par l'employeur a permis de cerner tous les grands obstacles susceptibles de contribuer à la sous-représentation.

Cette information vaut également pour les secteurs privé et public. Dans ce dernier cas, toutefois, il y aurait lieu de consulter également la publication du Conseil du Trésor intitulée *Revue des systèmes d'emploi — Un guide pour la fonction publique fédérale*, parue en mars 1998.

3.1 ÉTUDE DES POLITIQUES ET DES PRATIQUES

Facteurs d'évaluation :

- **L'étude a-t-elle porté sur toutes les politiques et pratiques d'emploi touchant la recherche, la sélection et le recrutement, la formation et le perfectionnement, l'avancement, le maintien en poste et la cessation de fonctions, ainsi que les mesures d'adaptation?**
- **L'étude a-t-elle porté sur les politiques et les pratiques s'appliquant à l'ensemble du lieu de travail, et sur celles s'appliquant en propre à certaines catégories professionnelles?**

3.1.1 Étude des politiques et des pratiques

Lignes directrices de DRHC, chapitre 6, partie C

Dans la fonction publique

À la suite de l'analyse de l'effectif, l'employeur aura repéré toutes les catégories professionnelles où une sous-représentation des groupes désignés a été constatée.

Selon le document du Secrétariat du Conseil du Trésor intitulé *Partage des responsabilités pour la mise en œuvre de la nouvelle législation sur l'équité en emploi*, quand il y a sous-représentation des groupes désignés, l'employeur doit procéder à une étude des systèmes, politiques et pratiques en matière d'emploi pertinents en vue de cerner les obstacles non autorisés par les règles de droit. Le document précise que le SCT, la CFP et les ministères et organismes doivent tous examiner les systèmes en matière d'emploi (c.-à-d. les politiques et pratiques en matière d'emploi), placés sous leur autorité respective. Par ailleurs, le Secrétariat du Conseil du Trésor recommande que l'étude porte sur les quatre groupes désignés, même si l'un d'entre eux n'est pas sous-représenté pour l'instant.

L'ESE doit porter sur les neuf systèmes d'emploi mentionnés dans le Règlement, interprétés pour le

secteur privé et dans le guide du Conseil du Trésor de la façon suivante :

Secteur privé	Secteur public
Catégorie professionnelle	Catégorie professionnelle
Recrutement (dans le Règlement : <i>recherche</i>)	Recrutement
Sélection	Sélection
Embauche (dans le Règlement : <i>recrutement</i>)	Embauche ou nominations
Perfectionnement	Affectations, mutations et mutations latérales
Formation	Formation et perfectionnement
Promotion	Promotion
Maintien en poste	Maintien en poste
Cessations de fonctions	Cessations de fonctions
Mesures d'adaptation	Mesures d'adaptation

Quand les politiques sont susceptibles de contribuer à la sous-représentation des groupes désignés, elles doivent faire l'objet d'une étude afin que soit cerné tout obstacle à l'emploi pouvant avoir un effet défavorable sur les occasions d'emploi des membres de ces groupes. Ce sont :

- les politiques et pratiques s'appliquant à l'ensemble du lieu de travail et pouvant contribuer à la sous-représentation constatée dans une catégorie professionnelle;
- les politiques et pratiques propres à certaines catégories professionnelles où une sous-représentation a été constatée.

3.1.2 L'employeur a-t-il pris les dispositions suivantes?

La procédure de vérification adéquate consiste à déterminer si l'employeur a pris les dispositions suivantes, dans le cadre de l'ESE. Chaque étape est discutée en détail ci-après :

Étape un : L'employeur a-t-il déterminé toutes les catégories professionnelles où une sous-représentation des groupes désignés a été constatée?

Étape deux : Pour chaque catégorie professionnelle où une sous-représentation a été constatée, l'employeur a-t-il déployé un effort concerté pour examiner l'ensemble des politiques, procédures et pratiques, officielles ou officieuses, consignées par écrit ou tacites, ainsi que des obstacles comportementaux et des conditions de travail?

Étape trois : L'employeur a-t-il dûment déterminé et documenté les systèmes d'emploi qui peuvent avoir un effet négatif sur la représentation des groupes désignés dans chaque catégorie professionnelle?

Étape quatre : L'employeur a-t-il évalué si les systèmes qui constituent un obstacle peuvent être considérés comme nécessaires, compte tenu de l'obligation première qui lui est faite de prendre des mesures d'adaptation?

***Étape un* :** L'ESE doit reposer sur une enquête sur l'effectif valide et une analyse raisonnable des données. À la suite de l'analyse de l'effectif, l'employeur doit avoir repéré précisément dans quelles catégories professionnelles les groupes désignés sont sous-représentés et avoir reconnu la nécessité pour chacune d'entre elles de faire l'objet d'une ESE.

**Étape deux :
L'ESE
couvre-t-elle
toutes les
politiques et
les pratiques?**

*Lignes directrices de
DRHC, chapitre 6,
page 7*

Pour chaque catégorie professionnelle où une sous-représentation a été constatée, l'employeur doit repérer *tous* les systèmes, règles et usages génériques et spécifiques qui pourraient avoir contribué à la sous-représentation. Sa première préoccupation devrait être de se demander : « Comment assurer le recrutement, l'avancement, etc., des membres de cette catégorie professionnelle? » et non de se poser la question : « Convient-il de faire cela? »

Le Règlement précise clairement les neuf systèmes d'emploi qui doivent être examinés. Cependant, le défi pour l'employeur consiste à aller au-delà des politiques officielles pour tenter de repérer les pratiques officieuses qui excluent injustement les membres des groupes désignés.

Il peut être difficile de déceler ces obstacles systémiques si subtils, qu'ils soient officiels ou non, et qui résultent habituellement d'un manque de sensibilisation aux effets qu'ils risquent d'avoir sur les membres des groupes désignés. L'ESE doit permettre de repérer de tels obstacles et aider l'employeur à déterminer quels changements sont nécessaires pour faire en sorte que tous les membres de l'effectif soient traités équitablement.

On trouvera ci-dessous les questions qu'il convient de se poser pour évaluer cette nécessité :

*Pratiques
officielles
ou officieuses?*

L'employeur a-t-il repéré non seulement les politiques et les procédures officielles, consignées par écrit, mais aussi celles qui sont officieuses?

L'étude des systèmes ne doit pas porter seulement sur les politiques consignées par écrit et les pratiques clairement interdites aux termes de la *Loi*. Elle doit déterminer quelles pratiques officieuses peuvent aussi être en vigueur et celles qui ne sont pas consignées par écrit dans le guide de gestion des ressources humaines. Souvent, les usages ne sont tirés d'aucune politique écrite. Il peut exister certaines procédures fondées sur

des pratiques d'ordre empirique, ou qui résultent d'une « vision commune » fondée sur les préférences de certains employés. Très souvent, ces pratiques constituent d'importants obstacles puisqu'elles sont rarement reconnues par l'organisation. La meilleure façon de les déceler est dans le cadre de consultations avec les représentants syndicaux et les représentants des employés, par un sondage sur le climat de travail et dans des groupes de discussion.

Le Guide du Secrétariat du Conseil du Trésor décrit ainsi ces pratiques officieuses que l'on peut observer dans la fonction publique :

« Les obstacles systémiques peuvent découler d'usages traditionnels ou de démarches soi-disant pratiques (par exemple, le recrutement fait d'abord par l'intermédiaire des réseaux personnels ou dans des campus privilégiés) qui excluent invariablement les membres des groupes désignés ou les mettent en position de désavantage injuste quant à des possibilités d'accès à l'emploi. Il se peut que bon nombre de ces obstacles ne soient pas intentionnels ou se cachent dans le mode de fonctionnement du système d'emploi. Nombre d'entre eux se retrouvent dans les pratiques presque imperceptibles et en apparence neutres que comportent les activités quotidiennes, par exemple, le simple fait que les renseignements sur les concours et les formulaires de demande ne soient disponibles que dans un endroit central ou difficile d'accès, ou qu'ils ne soient pas disponibles dans les régions. »

De quelle façon sont-elles mises en œuvre? L'employeur a-t-il vérifié de quelle façon les pratiques et les politiques sont concrètement mises en œuvre?

Le suivi que l'on exerce sur l'évolution de ces pratiques est tout aussi important que sur la façon dont les politiques et les procédures sont effectivement mises en œuvre. Ainsi, une politique peut exiger que toutes les entrevues d'emploi soient soigneusement structurées et comportent des questions et des réponses ainsi qu'un système de notation déterminé avant l'entrevue.

Cependant, la pratique courante peut être de simplement rédiger quelques questions et de décider du système de notation après les entrevues, ce qui permet aux personnes chargées du recrutement d'exercer une forte mesure de subjectivité. La mise en œuvre des procédures est tout aussi importante. Ainsi, procède-t-on à l'évaluation des compétences de tous les candidats ou de seulement certains d'entre eux? Si un test n'est pas administré uniformément, il ne peut être considéré comme déterminant dans la sélection du meilleur candidat.

Attitudes et comportements?

L'employeur a-t-il tenu compte des attitudes et des comportements?

L'employeur qui s'est contenté d'effectuer une vérification dans le guide des ressources humaines risque de ne pas y déceler d'obstacles importants. Cela s'avérera surtout lorsque les attitudes négatives, la culture organisationnelle, les stéréotypes et les préférences du groupe influent fortement sur les résultats des mesures de dotation.

Comme l'indiquent les Lignes directrices de DRHC, à la page 9, les comportements des employés sont tout aussi importants pour assurer un milieu de travail juste et équitable. Peu importe l'équité des politiques de l'organisation, si chacun des gestionnaires ne les applique pas de façon constante et équitable, l'organisation ne sera jamais également accessible à tous. L'attitude est l'un des facteurs qui façonnent le comportement, et c'est l'attitude et le comportement de chacun des employés qui créent un climat organisationnel positif ou négatif pour les membres des groupes désignés.

La décision du Tribunal dans la cause *Santé Canada c. Alliance de la capitale nationale sur les relations inter-raciales* offre un bon exemple de milieu de travail où les comportements attitudinaux étaient à l'origine de nombreux obstacles pour les employés membres de minorités visibles.

**Étape trois :
L'ESE
établit-elle
l'existence
d'un effet
défavorable?**

L'employeur a-t-il clairement déterminé si les systèmes d'emploi avaient un effet défavorable sur la représentation des groupes désignés dans chacune des catégories professionnelles?

Il existe trois façons fondamentales d'établir l'existence d'un effet défavorable.

Système structuré de suivi des employés :

Si l'employeur a consigné des données officielles sur les différentes étapes de la dotation et du processus de gestion des ressources humaines, il sera peut-être possible de déterminer avec précision s'il y a eu des effets défavorables. Ainsi, les résultats de tests peuvent indiquer que les femmes ont moins de succès que les hommes, ou que les Autochtones posent leur candidature en nombre suffisant mais sont plus susceptibles d'être éliminés avant l'entrevue ou à ce stade.

Mentionnons ici que ces analyses statistiques peuvent être inadéquates pour les catégories professionnelles où le nombre d'employés est très peu élevé. Dans ce cas, il peut être plus approprié de procéder à une telle analyse pour toutes les catégories professionnelles de l'organisme ou l'entreprise, ou en regroupant deux ou trois catégories connexes pour les besoins de l'analyse.

Données démographiques et sociales :

L'employeur ne dispose peut-être pas de données de suivi propres à son organisation, mais il peut exister d'autres sources d'information. Ainsi, les données sur le niveau de scolarité indiquent parfois que le fait d'exiger certaines attestations d'études nuira à au moins un groupe. Certaines recherches peuvent démontrer qu'un groupe a tendance à moins bien réussir lorsque certains outils de sélection sont utilisés.

Contribution de l'employé :

Dans certains cas, il est possible de tirer des conclusions valides, même en l'absence de données à l'appui d'une constatation d'effet défavorable. Souvent, la démarche la plus utile consiste à recueillir les observations immédiates des membres des groupes désignés, qui sont en mesure de jeter une lumière nouvelle sur les résultats fortuits de systèmes et de pratiques qui, en dépit de leur apparente neutralité, ont une incidence négative sur les possibilités d'emploi. Ainsi :

- Les outils de sélection privilégiant un comportement de type « entreprenant » et énergique peuvent exclure certaines cultures où ce comportement est jugé inapproprié.
- Des exigences strictes concernant la distribution aléatoire du travail par postes ou l'obligation de faire des heures supplémentaires peuvent avoir pour effet de nuire aux femmes, qui continuent à assumer la responsabilité principale des soins aux enfants.
- Les membres de minorités visibles doivent parfois se mettre activement en quête d'occasions de perfectionnement tandis que d'autres personnes non membres de ces groupes sont pressenties d'office pour des affectations spéciales, ce qui peut nuire aux chances d'avancement des premiers.
- Lors d'entrevues avec des gestionnaires de sexe masculin et féminin de la fonction publique, des chercheurs ont conclu que les femmes étaient évaluées de façon plus stricte au moment de l'appréciation annuelle.

Plus courante encore, peut-être, est la découverte d'obstacles attribuables aux attitudes des employés ou à un traitement différentiel. Ainsi il arrive parfois que les

employés membres d'un groupe désigné soient convaincus — sans que cela ne soit aucunement fondé — que l'organisation a des préjugés à leur endroit, et ils ne chercheront donc pas à avancer dans leur carrière ou à élargir leurs perspectives d'emploi au sein de l'entreprise.

Parce qu'ils ont une connaissance directe de la façon dont les politiques et les pratiques en matière de ressources humaines peuvent les toucher, les employés peuvent apporter une contribution essentielle à la compréhension des mécanismes en vertu desquels une politique apparemment neutre peut exclure certains employés membres des groupes désignés. Les représentants syndicaux déjà familiarisés avec la mise en œuvre des systèmes et des pratiques s'avèrent également de bonnes personnes-ressources.

Étape quatre :
La pratique est-elle valide?

Guide de DRHC,

chapitre 6, page 12

Si un système, une politique ou une pratique a un effet défavorable, l'employeur est tenu de déterminer si cet élément de son organisation est *valide*, c'est-à-dire d'évaluer

- si cet élément est nécessaire à la sécurité et à l'efficacité des activités de l'organisation;
- s'il lui est possible d'adopter une mesure d'adaptation raisonnable sans que cela ne lui soit une source de difficultés indues.

Il convient de rappeler, cependant, qu'à la suite d'un arrêt rendu par la Cour suprême, une exigence professionnelle justifiée ne peut être invoquée si une mesure d'adaptation peut être prise.

3.1.3 Recours à une exigence professionnelle justifiée (EPJ)

Dans ce cas, il incombe à l'employeur de fournir à l'agent de vérification les documents, y compris un avis impartial, à l'appui de son allégation que la pratique constitue une *exigence professionnelle justifiée* (EPJ). Cet aspect est discuté ci-après, à la rubrique 4.4.

Une EPJ peut être particulièrement difficile à invoquer si :

- l'exigence s'applique uniformément à tous les postes, sans tenir compte des mesures d'adaptation;
- l'employeur n'a pas l'intention de s'assurer régulièrement que les employés satisfont toujours à cette exigence après leur embauche;
- de nombreux employés déjà en poste et pouvant justifier de bons antécédents de travail échoueraient au test s'il leur était administré.

3.1.4 Facteurs déterminant la validité d'une pratique

Pour déterminer si une pratique constitue un obstacle ou si au contraire il s'agit d'une exigence valide, il convient de poser les questions suivantes :

La pratique est-elle légale?

Certaines pratiques ou politiques ne respectent pas de toute évidence les lois applicables en matière de droits de la personne et d'autres lois. Les préférences explicites ou implicites qui entraînent une exclusion délibérée — à moins qu'il ne s'agisse d'une EPJ — sont inacceptables. Par conséquent, s'il y a un effet défavorable à la suite d'une préférence personnelle ou organisationnelle, d'une attitude, de harcèlement, d'hostilité dans le milieu ou la culture de travail, le système ou la pratique en cause devront rapidement être modifiés.

La pratique est-elle appliquée de façon uniforme?

Si une politique, une pratique ou une norme est appliquée de façon inégale, en particulier à l'égard d'un groupe précis, il est peu probable qu'elle satisfasse à ce test de validité.

Ainsi, sont-ce seulement les personnes handicapées qui doivent subir un examen médical préalable à l'emploi? Les occasions de perfectionnement et de formation ne

sont-elles offertes qu'aux cadres et jamais au personnel de soutien? Les femmes sont-elles les seules à se voir offrir la possibilité de faire des heures supplémentaires?

La pratique de l'organisation est-elle justifiée par des impératifs de sécurité et d'efficience?

La politique ou la pratique doit être en rapport avec le travail et viser à prévoir le rendement de l'employé ou à permettre son évaluation en bonne et due forme. Autrement dit, pour démontrer qu'une politique ou une pratique est essentielle, il faut prouver qu'elle est conforme aux exigences du poste.

Ainsi, si l'on a recours à l'exercice de la corbeille pour évaluer les candidats à un poste de cadre intermédiaire, peut-on prouver que les notes obtenues pour cet exercice sont en rapport avec un bon rendement au travail?

Est-il possible de prendre des mesures d'adaptation?

Comme l'a fait valoir la Cour suprême, l'employeur ne peut justifier un système ou une pratique ayant un effet défavorable s'il est possible de prendre des mesures d'adaptation raisonnables.

Ainsi, un système de recrutement de bouche à oreille peut être valide pour assurer une très forte productivité de l'effectif même si cela a tendance à exclure de façon trop marquée les membres de groupes qui ne font pas déjà partie de l'effectif. Un recrutement ciblé, conjugué au recrutement de bouche à oreille, peut cependant permettre de tenir compte du groupe touché sans créer de contrainte excessive.

Un système de rechange a-t-il été envisagé?

Si l'on peut modifier une politique ou une pratique pour atténuer ou éliminer son effet défavorable, le système ne peut être jugé valide. Ainsi, les femmes appelées à subir des tests précis reliés aux attributions du poste seront

parfois moins désavantagées que celles soumises à des essais standard de levage d'une charge inerte.

3.1.5 L'ESE dans le contexte de la fonction publique

Dans son document sur le partage des responsabilités, le Secrétariat du Conseil du Trésor affirme que le SCT, la CFP et les ministères et organismes doivent tous examiner les systèmes d'emploi placés sous leur autorité respective.

Parce que les ministères assument la responsabilité principale de l'exécution des obligations créées par la *Loi*, la Commission doit être convaincue que chaque ministère comprend bien les problèmes propres à son effectif, réalise une étude valide des systèmes et supprime les obstacles, au besoin.

Il est inacceptable qu'un organisme de la fonction publique soutienne ne pouvoir intervenir pour régler un problème précis en raison de certaines pratiques imposées par les organismes centraux. Les agents de vérification de la conformité ne doivent pas présumer qu'une pratique ne crée nécessairement pas d'obstacle simplement parce qu'elle découle de la politique d'un organisme central.

De même, il n'y a pas lieu de rejeter la responsabilité liée à l'existence d'un obstacle sur la Commission de la fonction publique ou sur le Secrétariat du Conseil du Trésor.

Ainsi, quand des ministères avancent que la CFP ne leur a pas présenté suffisamment de candidats provenant de groupes désignés et que cette situation ne peut leur être imputée, les agents de vérification de la conformité ne peuvent donner foi à ces prétentions pas plus qu'ils ne peuvent souscrire à l'argument invoquant l'existence de responsabilités non déléguées pour justifier le recrutement des cadres de direction. Cela peut tout au plus, si le dossier est bien étayé, contribuer à reconnaître l'existence d'un obstacle. Au demeurant, dans ces cas, il incombe tant au ministère qu'à l'organisme central visés de remédier à la situation.

3.2 PARTS DU RECRUTEMENT

Facteurs d'évaluation :

- **Lorsque les parts du recrutement des membres des groupes désignés sous-représentés sont inférieures à la représentation externe de ces groupes, l'étude a-t-elle porté sur les politiques et les pratiques relatives au recrutement, à la sélection, à l'embauche ainsi qu'aux mesures d'adaptation connexes?**

3.3 PARTS DE L'AVANCEMENT

- **Lorsque les parts de l'avancement des membres des groupes désignés sous-représentés sont inférieures à la représentation interne de ces groupes, l'étude a-t-elle porté sur les politiques et pratiques relatives à la formation, au perfectionnement, à l'avancement et aux mesures d'adaptation connexes?**

3.4 PARTS DES CESSATIONS DE FONCTIONS

- **Lorsque les parts des cessations de fonctions des membres des groupes désignés sous-représentés sont supérieures à la représentation interne de ces groupes, l'étude a-t-elle porté sur les politiques et pratiques relatives au maintien en poste et à la cessation de fonctions ainsi qu'aux mesures d'adaptation connexes? L'étude a-t-elle révélé une concentration aux échelons inférieurs des catégories professionnelles examinées?**

3.4.1 **Orientation de l'ESE**

L'étude des systèmes d'emploi devrait s'articuler principalement autour des résultats de l'analyse de l'effectif en ce qui a trait aux écarts de représentation. Afin d'obtenir de bons résultats, il importe que les employeurs mettent l'accent sur les parts du recrutement, de l'avancement et des cessations de fonctions, puisque ces données statistiques se rapportent directement à huit des neuf systèmes d'emploi mentionnés dans les pages précédentes. Ils intégreront par ailleurs le neuvième élément, les mesures d'adaptation, à chaque aspect de l'étude des systèmes d'emploi.

3.4.2 Mesures d'adaptation

L'exigence relative aux mesures d'adaptation fait que les employeurs sont tenus de modifier les politiques et les pratiques afin qu'aucun membre des groupes désignés ne soit injustement empêché de participer pleinement au milieu de travail. La Cour suprême s'est prononcée en faveur de l'obligation d'adaptation, sauf en cas de contrainte excessive pour l'employeur.

3.4.3 Examen des parts du recrutement, de l'avancement et des cessations de fonctions

Les constatations relatives aux parts du recrutement, de l'avancement et des cessations de fonctions permettront de dégager les secteurs sur lesquels l'étude des systèmes devrait porter :

<i>Recrutement</i>	Si les parts sont inférieures à la représentation externe	Examiner le recrutement, la sélection, l'embauche et les mesures d'adaptation
.....		
<i>Avancement</i>	Si les parts sont inférieures à la représentation interne	Examiner le perfectionnement, la formation, l'avancement et les mesures d'adaptation
.....		
<i>Cessations de fonctions</i>	Si les parts sont supérieures à la représentation interne	Examiner le maintien en poste, les cessations de fonctions et les mesures d'adaptation

Recrutement

Lignes directrices de DRHC, chapitre 6, partie C, p. 19

Si les parts du recrutement des membres des groupes désignés sont inférieures à la représentation externe, l'étude devrait porter sur les pratiques de *recrutement, de sélection et d'embauche*. Il pourrait s'agir notamment des aspects suivants :

- les données sur le nombre de membres des groupes désignés qui ont posé leur candidature à des postes, le nombre de ceux qui ont été sélectionnés, le nombre de ceux qui ont passé l'entrevue et le nombre de ceux qui ont été embauchés;

- l'ancienneté et autres approches axées sur le rang d'admissibilité;
- les offres d'emploi, présentations et activités d'extension;
- le système de planification de la relève;
- l'accessibilité physique des bâtiments.

Si les parts de l'avancement sont inférieures à la représentation interne, alors l'étude doit se pencher sur les activités de *perfectionnement, de formation et de promotion*. Cette partie de l'étude devrait aussi permettre de déterminer si des membres des groupes désignés sont regroupés aux échelons inférieurs des catégories professionnelles examinées.

Avancement

Lignes directrices de DRHC, chapitre 6, partie C, p. 31

Au nombre des questions à soumettre à l'étude, on trouve celles-ci :

- le recours aux nominations intérimaires et aux mutations latérales;
- l'accès à des occasions de formation et de perfectionnement;
- les critères d'identification des éléments les plus prometteurs;
- les activités d'orientation professionnelle, de mentorat;
- le système d'évaluation du rendement.

Cessations de fonctions

Lignes directrices de DRHC, chapitre 6, partie C, p. 41

Si les parts des cessations de fonctions sont plus élevées que la représentation interne, l'étude devrait mettre l'accent sur les politiques et les pratiques relatives *au maintien en poste et aux cessations de fonctions*. Il pourrait s'agir des aspects suivants :

- les plaintes de harcèlement et mesures disciplinaires;
- l'information tirée d'entrevues de départ et de sondages sur le climat de travail;
- les régimes d'assurance-maladie et primes;
- les critères liés aux mises à pied et à la cessation de fonctions, la politique dite du « dernier embauché, premier congédié ».

3.5 RÉSULTATS À DOCUMENTER

Facteurs d'évaluation :

- **Les résultats de l'étude des systèmes sont-ils documentés et constituent-ils une explication raisonnable de la sous-représentation constatée dans chaque catégorie professionnelle?**
- **Les explications ont-elles fourni à l'employeur une base raisonnable pour prendre des mesures correctives?**

3.5.1 Rapport sur les constatations

L'employeur est tenu en vertu de l'article 17 de la *Loi* et de l'article 11 du Règlement de tenir les dossiers appropriés correspondant aux résultats de l'étude des systèmes.

L'employeur doit produire un rapport fondé sur l'analyse de l'ensemble des systèmes, politiques et pratiques en matière d'emploi, tirant des conclusions permettant d'expliquer la sous-représentation constatée dans chaque catégorie professionnelle. Le rapport devrait préciser quels obstacles existent pour les membres de chacun des groupes désignés et comprendre des recommandations en vue de leur suppression. L'agent de vérification de la conformité doit analyser ces constatations et déterminer si elles constituent une explication raisonnable de la sous-représentation constatée.

S'il est satisfait à ce critère d'évaluation, l'étude des systèmes permettra de dégager dans le plan d'équité en matière d'emploi les mesures correctives à prendre.

3.6 ÉTUDE DES NOUVEAUX SYSTÈMES

Facteurs d'évaluation :

- **L'employeur a-t-il mis en œuvre de nouveaux systèmes et de nouvelles politiques et pratiques en matière d'emploi, depuis l'étude?**
- **L'employeur a-t-il évalué les nouvelles politiques et pratiques pour s'assurer qu'elles ne constituent pas un obstacle?**

3.6.1 Étude des nouvelles mesures dès leur instauration

La mise à jour de l'étude des systèmes d'emploi doit faire l'objet d'une attestation.

Chaque fois qu'on propose une nouvelle politique ou une nouvelle pratique en matière de ressources humaines après avoir effectué une ESE, on doit l'examiner au moment de son établissement ou de sa mise en œuvre quant à son incidence sur les groupes désignés.

Pour ce faire, certaines organisations demandent aux responsables de l'équité en matière d'emploi de signer toute proposition relative aux ressources humaines avant qu'elle ne reçoive l'approbation finale de la haute direction. D'autres organisations mettent les politiques à l'essai auprès des membres des groupes désignés, en mettant sur pied des groupes de discussion ou en utilisant d'autres méthodes d'essai. Le processus utilisé devrait en principe garantir que l'évaluation initiale est effectuée avant la mise en œuvre et qu'il y a un suivi pour évaluer l'effet réel de la mesure une fois en place.

Les agents de vérification de la conformité doivent s'assurer que les employeurs ont mis en place des mesures appropriées pour satisfaire en permanence à cette exigence.

4. ÉVALUATION DE LA CONFORMITÉ

4.1 **Documentation à examiner** Le questionnaire d'enquête doit indiquer :

- si un employeur croit qu'il a examiné les politiques et pratiques génériques ainsi que celles qui sont propres à des catégories professionnelles,
- si les résultats fournissent une explication adéquate de la sous-représentation,
- et si l'employeur a tenu l'étude à jour.

L'employeur est aussi prié de fournir un exemplaire de l'analyse ou du rapport sommaire de l'étude des systèmes et de la détermination des obstacles. Lorsque cette documentation est fournie, l'agent de vérification de la conformité devrait chercher à déterminer si elle traite de tous les secteurs de sous-représentation et si les explications semblent raisonnables.

L'agent de vérification de la conformité n'est pas habilité à réclamer tous les guides et politiques de l'employeur en matière de ressources humaines mais plutôt un exemplaire de l'analyse des systèmes et pratiques d'emploi pertinents.

Il est recommandé de présenter cette information sous forme de rapport sommaire exposant les principales constatations pour les catégories professionnelles où une sous-représentation a été constatée. Dans certains cas, l'employeur sera bien avisé de fournir des extraits se rapportant précisément aux groupes désignés. Si l'agent de vérification le juge nécessaire, il peut examiner ou échantillonner le guide de recrutement, ce qui doit en principe se faire sur place, à l'étape du contrôle.

4.2 **Secteurs-échantillons pour une étude approfondie**

Souvent, l'étude des systèmes d'emploi est fort vaste et couvre, outre les quatre groupes désignés, toute une gamme de catégories professionnelles.

L'agent de vérification devrait d'abord examiner toute la documentation pour évaluer si l'employeur semble y traiter de toutes les catégories professionnelles où l'analyse de l'effectif a permis de déterminer qu'il y avait sous-représentation.

Il devrait ensuite, en prévision de la phase de contrôle, porter son attention sur un échantillon choisi de catégories professionnelles où une sous-représentation a été constatée.

4.3 Principales considérations liées à la vérification

Pour examiner la documentation soumise par l'employeur, les agents de vérification mettront l'accent sur les considérations clés suivantes :

Fiabilité de l'analyse et des données

L'employeur a-t-il basé l'étude des systèmes sur une enquête sur l'effectif valide et sur une analyse crédible de l'effectif?

Ressources suffisantes

L'employeur a-t-il consacré tout le temps et les ressources nécessaires à une étude efficace et productive des systèmes?

Application à tous les groupes

L'étude a-t-elle porté sur chacun des groupes désignés et des catégories professionnelles où une sous-représentation a été constatée?

Recrutement, avancement, cessation de fonctions

L'étude comprend-elle une analyse des données sur le recrutement, l'avancement et les cessations de fonctions, de façon à contribuer à orienter la recherche?

Politiques structurées ou non, attitudes et comportements

L'employeur s'est-il employé à examiner tous les secteurs visés au Règlement, y compris les politiques, règles et usages tant officiels qu'officieux, consignés par écrit ou tacites, ainsi que les attitudes, les comportements et les conditions de travail?

Obstacles

L'employeur a-t-il examiné les obstacles aussi bien physiques que systémiques susceptibles d'influer sur la représentation?

<i>Mesures d'adaptation</i>	L'étude des systèmes tient-elle pleinement compte de l'obligation de prendre des mesures d'adaptation?
<i>Consultation des employés</i>	L'employeur a-t-il consulté les représentants syndicaux et les représentants des employés pour déterminer de quelle façon les politiques sont mises en œuvre et la perception des employés à cet égard?
<i>Effet défavorable</i>	L'employeur a-t-il clairement déterminé et documenté les systèmes d'emploi qui ont un effet défavorable sur la représentation des groupes désignés au sein de certaines catégories professionnelles?
<i>Exigences justifiées</i>	L'employeur a-t-il évalué si les systèmes faisant obstacle à la pleine représentation peuvent être considérés comme des exigences professionnelles justifiées, compte tenu de son obligation première d'offrir des mesures d'adaptation?
<i>Pertinence des résultats documentés</i>	L'employeur a-t-il présenté un rapport complet énumérant les causes définies de la sous-représentation dans chaque secteur où des problèmes ont été repérés?
<i>Étude des nouveaux systèmes</i>	L'employeur a-t-il mis en place un processus permettant d'effectuer un contrôle sur les systèmes qui seront instaurés à l'avenir de façon à s'assurer qu'ils ne fassent pas également obstacle à la représentation équitable?

- 4.4 Si l'employeur a recours à une exigence professionnelle justifiée (EPJ)** Lorsqu'un employeur soutient qu'une pratique constitue une EPJ, l'agent de vérification de la conformité examinera la documentation à l'appui, y compris la politique de l'organisation sur l'adaptation en milieu de travail, et il acceptera ou rejettera la justification.

Si l'organisation n'a pas fourni de documentation à l'appui, l'agent de vérification cherchera à obtenir un engagement officiel en ce sens. On trouvera, sous la rubrique *Engagements* à la fin de la présente section, des modèles de libellé.

Si l'agent de vérification approuve la pratique et la juge légitime, et s'il est néanmoins par la suite établi par un tribunal que cette pratique ne constitue pas une EPJ, l'organisation sera tenue de revoir en conséquence ses évaluations de la disponibilité externe et ses objectifs quantitatifs de recrutement et d'avancement.

4.5 Détermination du caractère exhaustif de l'approche

Si l'évaluation de l'analyse de l'effectif indique que l'employeur n'a pas repéré tous les secteurs de sous-représentation, il faudrait passer attentivement en revue toutes les catégories professionnelles. Il pourrait être nécessaire d'exiger de l'employeur un engagement si la vérification de l'analyse de l'effectif révèle de nouveaux secteurs de sous-représentation qui n'ont pas été évalués dans le cadre de l'étude des systèmes.

Il incombe à l'agent de vérification de la conformité de se prononcer sur la vraisemblance des constatations faites par l'employeur. Par exemple, si celui-ci attribue l'important écart constaté au défaut de produire de la documentation également applicable aux hommes et aux femmes à l'étape du recrutement, sans qu'aucun autre obstacle n'ait été indiqué, l'analyse n'a sans doute pas été très complète et on risque fort d'avoir omis de repérer l'existence d'autres obstacles.

Inversement, si l'analyse a permis de mettre en lumière une série de considérations, par exemple :

- l'existence de problèmes liés à l'équité du recrutement,
- le recours à des tests clés non validés ayant un effet défavorable,
- l'existence d'un parti pris bien ancré contre l'autre sexe de la part des gestionnaires responsables du recrutement, en particulier si ce parti pris est combiné à des protocoles d'entrevue plutôt lâches,

l'agent de vérification de la conformité pourrait conclure que l'analyse semble valide. Il peut alors décider de vérifier la pertinence de cette conclusion à des fins de contrôle au moment de la visite sur place.

4.6 Vérification des conclusions

Lorsque l'évaluation de l'étude des systèmes de l'employeur est terminée, l'agent de vérification de la conformité devrait valider les constatations en rencontrant les employés, notamment les représentants syndicaux et les représentants des employés, ainsi que des employés membres des groupes désignés, des cadres hiérarchiques et des superviseurs, pour voir s'ils souscrivent à ces constatations.

4.7 Détermination de la conformité

Pour déterminer la conformité de l'employeur à cette exigence de la *Loi*, il faut appliquer une approche judicieuse et raisonnée. L'ESE est l'exigence la plus complexe et constitue l'outil le plus important pour la suppression des obstacles.

Même si toutes les organisations doivent se conformer à chacune des exigences et qu'il n'existe aucune latitude en ce qui concerne le respect des obligations instituées par la *Loi*, le degré de complexité des divers éléments de l'étude variera selon la taille, la structure, le secteur économique et le contexte environnemental de chaque organisation.

Certaines organisations qui font partie de secteurs économiques forts peuvent s'appuyer sur des structures complexes et les systèmes de soutien en place. On est alors en droit de s'attendre à ce qu'elles satisfassent pleinement à toutes les exigences et présentent un rapport complet de leurs constatations.

Certains employeurs peuvent avoir réalisé une étude des systèmes et pratiques pour l'ensemble de l'effectif sans avoir privilégié les secteurs de sous-représentation, parce que ceux-ci n'ont pas nécessairement été bien définis au moyen d'une analyse adéquate de l'effectif.

Dans de tels cas, l'ESE fournira une information utile, mais l'employeur devrait être tenu d'élargir la portée de l'étude et de se concentrer sur les groupes où une sous-représentation a été constatée.

Certaines petites organisations œuvrant dans des secteurs plus complexes ne sont pas toujours en mesure de réaliser avec le même degré de professionnalisme certains éléments de l'ESE. Même si les secteurs de sous-représentation ont été examinés, la rigueur avec laquelle cet examen a été effectué ou la façon dont les constatations ont été documentées ne sera pas nécessairement la même que dans le cas des organisations plus complexes. L'agent de vérification de la conformité devra donc faire preuve de discernement et de flexibilité.

Lorsque les lacunes sont mineures, les agents de vérification sont autorisés à permettre aux organisations de procéder aux changements requis pendant la vérification.

Si l'agent de vérification est convaincu que :

- l'employeur a réalisé et tenu à jour une étude de tous les systèmes, politiques et pratiques en matière d'emploi ayant contribué à la sous-représentation;
- cette étude permettra à l'employeur de cerner et de supprimer la plupart des obstacles dans le cadre du plan d'équité en emploi de l'organisation;
- le plan permettra de réaliser des progrès raisonnables,

l'organisation devrait être considérée comme en conformité.

4.8 Comité de révision des vérifications

Les diverses considérations liées à la conformité discutées ci-dessus et les recommandations appropriées seront présentées à l'agent principal de la vérification et au Comité de révision des vérifications pour étude et

discussion. Après quoi, au moment d'établir le rapport de conformité, l'agent de vérification sera appelé à se prononcer une dernière fois sur la conformité de l'employeur aux exigences législatives.

4.9 Engagements

En vertu de la *Loi*, l'employeur qui ne s'est pas conformé à l'une ou l'autre des exigences relatives à l'ESE doit s'engager à :

[Nom de l'employeur] *doit s'engager à :*

- Réaliser une étude des politiques et pratiques d'emploi afin de déterminer l'existence d'obstacles, tant dans les systèmes que dans les attitudes. L'étude doit porter tant sur les politiques et pratiques s'appliquant à tout l'effectif que sur celles qui s'appliquent plus particulièrement aux catégories professionnelles où l'analyse de l'effectif a révélé une sous-représentation. L'étude devrait aboutir à des conclusions raisonnables quant aux causes de la sous-représentation et servir de base à l'élaboration et à la mise en œuvre d'un plan d'action efficace qui répondra aux normes établies dans les facteurs d'évaluation 3.1 à 3.5 de la *Liste de contrôle — Étude des systèmes d'emploi*.
- Mettre en place un mécanisme garantissant que les nouveaux systèmes ainsi que les nouvelles pratiques et politiques feront l'objet d'un contrôle de façon à repérer tout effet défavorable éventuel, et qu'ils seront au besoin adaptés durant la phase de mise en œuvre.
- Affecter les ressources nécessaires à l'achèvement des travaux dans les délais convenus pour atteindre la conformité.

En cas de recours à une EPJ :

- L'employeur qui invoque une EPJ doit fournir des documents justificatifs à l'appui, prouvant que les qualifications requises pour le poste constituent une exigence professionnelle justifiée. 🍁