

Évaluation sommative du Programme légiféré d'équité en matière d'emploi

Rapport final

*Évaluation de programmes
Vérification et évaluation
Politique stratégique et planification
Ressources humaines et Développement des compétences Canada*

janvier 2005

SP-AH-670-01-05F
(also available in English)

Papier

ISBN : 0-662-70191-7

N° de cat. : HS28-35/2005F

PDF

ISBN : 0-662-70192-5

N° de cat. : HS28-35/2005F – PDF

HTML

ISBN : 0-662-70193-3

N° de cat. : HS28-35/2005F – HTML

Table des matières

Résumé	i
Réponse de la direction.....	ix
1. Introduction	1
1.1 Objectif de l'évaluation	1
1.2 L'historique de l'équité en matière d'emploi au Canada.....	2
1.3 Questions d'évaluation et enjeux	5
1.4 Comment lire le présent rapport	6
2. Méthode.....	7
2.1 Analyse des données administratives	7
2.2 Modèle économétrique	7
2.3 Sondages auprès des employeurs visés par le PLEME et des employeurs du groupe témoin	8
2.4 Entrevues auprès d'informateurs clés	10
2.5 Groupes de discussion	10
2.6 Limites de l'étude	11
3. Profil du programme.....	13
4. Pertinence.....	17
5. Questions relatives à l'exécution et à la mise en œuvre	29
6. Résultats, répercussions et effets.....	41
7. Leçons tirées et pratiques exemplaires.....	61
7.1 Créer un milieu de travail englobant.....	61
7.2 Créer un comité d'équité en matière d'emploi	62
7.3 Trouver des moyens de briser le plafond de verre.....	62
7.4 Éliminer les obstacles à l'adaptation du milieu de travail	63
7.5 Restructurer les systèmes d'emploi	64
7.6 Attirer les membres des groupes désignés	65
8. Conclusions	67
Annexes techniques (reliure distincte)	

Liste des tableaux

Tableau 1-1	Questions d'évaluation du PLEME	5
Tableau 2-1	Répartition des répondants et de la population totale visée par le PLEME selon la région.....	9
Tableau 2-2	Répartition des répondants et de la population totale visée par le PLEME selon le secteur d'activité	9
Tableau 4-1	Taux de représentation des groupes désignés dans les entreprises visées par le PLEME par rapport à leur disponibilité au sein de la population active (1996)	18
Tableau 4-2	Taux de représentation des Autochtones selon le secteur d'activité...	19
Tableau 4-3	Indice de représentativité des Autochtones.....	19
Tableau 4-4	Taux de représentation des personnes handicapées selon le secteur d'activité.....	20
Tableau 4-5	Taux de représentation et indice de représentativité des personnes handicapées (1991)	20
Tableau 4-6	Taux de représentation des membres de minorités visibles selon le secteur d'activité.....	21
Tableau 4-7	Indice de représentativité des membres des minorités visibles	21
Tableau 4-8	Taux de représentation des femmes selon le secteur d'activité	22
Tableau 4-9	Indice de représentativité des femmes	22
Tableau 4-10	Questions relatives à la pertinence du PLEME.....	23
Tableau 4-11	Incidence d'un programme légiféré d'équité en matière d'emploi sur le taux de représentation des groupes désignés.....	26
Tableau 4-12	Activités réalisées en ce qui a trait à l'équité en matière d'emploi	27
Tableau 5-1	Questions relatives à l'exécution et à la mise en œuvre du PLEME : Outils et activités du programme.....	34
Tableau 5-2	Questions relatives à l'exécution et à la mise en œuvre du PLEME : Processus d'établissement des rapports annuels.....	36
Tableau 5-3	Questions relatives à l'exécution et à la mise en œuvre du PLEME : Rapports annuels.....	37
Tableau 5-4	Questions relatives à l'exécution et à la mise en œuvre du PLEME : Caractère adéquat des activités du programme.....	40

Tableau 6-1	Taux de représentation des groupes désignés dans les entreprises visées par le PLEME par rapport à la disponibilité au sein de la population active	41
Tableau 6-2	Évaluations moyennes des résultats, des répercussions et des effets..	43
Tableau 6-3	Taux de représentation et de promotion et salaires des groupes désignés au fil des ans.....	45
Tableau 6-4	Incidence de l'équité en matière d'emploi sur les groupes désignés..	57

Liste des figures

Figure E-1	Taux de représentation des groupes désignés au sein des entreprises visées par le PLEME par rapport à leur disponibilité au sein de la population active	vii
Figure 4-1	Taux de représentation des groupes désignés dans les entreprises visées par le PLEME par rapport à leur disponibilité au sein de la population active	18
Figure 6-1	Pourcentage d'Autochtones dans les entreprises visées par le PLEME (moyenne par entreprise).....	49
Figure 6-2	Pourcentage d'Autochtones dans les entreprises visées par le PLEME (pourcentage moyen par cohorte).....	50
Figure 6-3	Pourcentage de membres de minorités visibles dans les entreprises visées par le PLEME (moyenne par entreprise).....	51
Figure 6-4	Pourcentage de membres de minorités visibles dans les entreprises visées par le PLEME (pourcentage moyen par cohorte).....	52
Figure 6-5	Pourcentage de femmes dans les entreprises visées par le PLEME (moyenne par entreprise).....	53
Figure 6-6	Pourcentage de femmes dans les entreprises visées par le PLEME (pourcentage moyen par cohorte).....	53
Figure 6-7	Pourcentage de personnes handicapées dans les entreprises visées par le PLEME (moyenne par entreprise).....	54
Figure 6-8	Pourcentage de personnes handicapées dans les entreprises visées par le PLEME (pourcentage moyen par cohorte).....	55

Acronymes

CCDP	Commission canadienne des droits de la personne
EE	Équité en matière d'emploi
PCF	Programme de contrats fédéraux
DRHC	DÉVELOPPEMENT DES RESSOURCES HUMAINES CANADA
RHDCC	RESSOURCES HUMAINES ET DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES DU CANADA
PLEME	Programme légiféré d'équité en matière d'emploi
SCT	Secrétariat du Conseil du Trésor
AEMT	Agent de programme de l'équité en milieu de travail
SIPRÉME	Système informatisé de présentation des rapports d'équité en matière d'emploi
AC	Administration centrale
BR	Bureau régional
PwC	PricewaterhouseCoopers

CONTEXTE DU PROGRAMME

À la suite d'efforts échelonnés sur plusieurs décennies en vue de promouvoir l'équité en milieu de travail, la première *Loi sur l'équité en matière d'emploi (LEE)* adoptée au Canada est entrée en vigueur en 1986. Cette loi a été modifiée en 1995, mais sa raison d'être est demeurée la même, soit :

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

Le Programme légiféré d'équité en matière d'emploi (PLEME) est l'un des programmes fédéraux obligatoires prévus dans la *Loi sur l'équité en matière d'emploi*. Il vise à faire en sorte que les employeurs du secteur privé assujettis à la réglementation fédérale disposent d'un effectif reflétant la représentation démographique de l'ensemble de la population active au Canada. Le PLEME vise, plus précisément, à promouvoir, à appuyer et à accroître l'équité en matière d'emploi pour les quatre groupes désignés (femmes, Autochtones, personnes handicapées et membres de minorités visibles) au sein des entreprises et des sociétés d'État assujettis à la réglementation fédérale comptant au moins 100 employés.

Le PLEME vise actuellement 420 employeurs du secteur privé et 31 sociétés d'État qui, tous ensemble, regroupent plus de 600 000 employés. Les employeurs visés par le PLEME œuvrent, par exemple, dans les secteurs des banques, des transports et des communications. Le nombre d'employeurs du secteur privé visés par le PLEME a augmenté de 25 % depuis 1999. De plus, on évalue à 250 le nombre d'employeurs d'industries naissantes (p. ex., les fournisseurs de services Internet) qui doivent rendre des comptes en vertu de la *Loi* mais qui ne sont pas encore inscrits au PLEME.

Le PLEME est une initiative axée sur la collaboration à laquelle participent des employés du Programme du travail de Développement des ressources humaines Canada (DRHC) à l'administration centrale (AC) et dans les régions, la Commission canadienne des droits de la personne (CCDP), des employeurs et des représentants de travailleurs.

Les principales responsabilités du PLEME sont les suivantes : désigner et inscrire les employeurs visés par la *Loi*; présenter un rapport annuel au Parlement sur les progrès réalisés par les employeurs; faire de la promotion et sensibiliser le public; fournir des données sur le marché du travail (statistiques sur la disponibilité); offrir des outils de soutien et des services

de consultation aux employeurs; reconnaître les réalisations (prix d'excellence); imposer des sanctions, le cas échéant.

Les employeurs, pour leur part, assument les responsabilités suivantes : élaborer un plan annuel d'équité en matière d'emploi; effectuer une analyse de leur effectif afin de contrôler la représentation; déterminer et abolir les obstacles à l'emploi; instaurer des politiques et des pratiques qui favorisent la représentation.

La *Loi* oblige également la CCDP à effectuer des vérifications sur place de l'équité en milieu de travail dans le cas des employeurs visés par le PLEME afin de s'assurer qu'ils s'acquittent de leurs obligations aux termes de la *Loi*.

OBJET DE LA PRÉSENTE ÉVALUATION

L'évaluation du PLEME vise : (i) à examiner les enjeux liés au maintien de la raison d'être du programme, ainsi qu'à sa mise en œuvre et à son fonctionnement; (ii) à mesurer l'efficacité du programme pour ce qui est d'accroître le taux de représentation des employés faisant partie des quatre groupes désignés.

La présente évaluation a pour objet général d'évaluer l'atteinte des objectifs du PLEME en tant que composante de la *Loi sur l'équité en matière d'emploi*.

L'évaluation porte sur toute la période de fonctionnement du programme depuis 1987 (la première année pour laquelle nous disposons de données) et elle est axée sur la pertinence, l'efficacité, l'efficience et l'incidence du PLEME : (i) **pertinence** : nous avons vérifié si le PLEME permet toujours d'accroître la justice et l'équité en milieu de travail et si son mandat et ses objectifs sont encore valables; (ii) **efficacité et efficience** : nous avons examiné l'exécution et la mise en œuvre du programme en cherchant à savoir, par exemple, si la structure du programme, la répartition de ses ressources, ses activités et ses outils sont utiles, suffisants et convenables; (iii) **résultats** : nous avons évalué les résultats, les répercussions et les effets pouvant être attribuables au PLEME, au moyen de données quantitatives et qualitatives.

MÉTHODE D'ÉVALUATION

La présente évaluation du PLEME est axée sur des méthodes quantitatives et qualitatives.

Voici en quoi consistent les méthodes quantitatives : des analyses de la base de données administratives du programme, des rapports des employeurs, ainsi que des renseignements figurant dans les rapports annuels du PLEME et de la CCDP; une analyse économétrique pour déterminer les facteurs à l'origine de la variation du taux de représentation des groupes désignés au fil du temps; des données issues de deux enquêtes – l'une portant sur les employeurs visés par le PLEME et l'autre sur des employeurs comparables qui ne sont pas visés par le PLEME.

La composante qualitative comprend des renseignements provenant des sources suivantes : un examen documentaire ayant fourni le contexte qualitatif, l'historique et les descriptions des rôles et responsabilités pertinents; des entrevues avec des responsables du programme, des employeurs, des représentants provinciaux de l'équité en matière d'emploi, des universitaires et des représentants syndicaux; deux groupes de discussion, le premier formé d'agents d'application de la CCDP et le deuxième formé de membres d'organismes représentant des groupes désignés.

SOMMAIRE DES CONSTATATIONS ISSUES DE L'ÉVALUATION

Vous trouverez ci-après un aperçu des principales constatations se rapportant aux trois principaux aspects de l'évaluation, soit la pertinence, l'exécution et la mise en œuvre du programme, ainsi que les résultats, répercussions et effets de celui-ci.

Pertinence du PLEME

Le PLEME demeure nécessaire

Les renseignements obtenus permettent de conclure qu'un programme légiféré d'équité en matière d'emploi demeure nécessaire. La *Loi sur l'équité en matière d'emploi* reste un mécanisme d'intervention nécessaire et pertinent pour assurer la justice et l'équité en milieu de travail.

Les entreprises visées par le PLEME ont réalisé d'importants progrès depuis l'entrée en vigueur de la *Loi sur l'EE*, en 1986, mais elles ont encore beaucoup de chemin à faire pour atteindre les taux de représentation des groupes désignés au sein de la population active en général. Le mandat et les objectifs du PLEME restent valables compte tenu de la situation démographique actuelle et prévue du Canada et des prévisions à long terme concernant la croissance économique et les faits nouveaux sur le plan commercial (qui peuvent bien souvent favoriser une main-d'œuvre plus diversifiée).

En raison de la diminution du bassin de travailleurs (attribuable principalement à des facteurs démographiques), il sera de plus en plus important d'éliminer les obstacles artificiels à l'emploi pour mobiliser les travailleurs actuels, grâce à des mesures spéciales, afin de répondre aux besoins en compétences dans notre économie.

Il est important de réduire les obstacles actuels à l'emploi pour accroître la répartition efficiente de la main-d'œuvre au sein de l'économie, pour diminuer la dépendance à l'égard des paiements de soutien du revenu et pour favoriser l'équité sur le plan social. Par exemple, un Canadien sur neuf est membre d'une minorité visible. Le Canada accueille chaque année plus de 250 000 nouveaux immigrants. Chez les Autochtones, la population en âge de travailler connaît une croissance rapide. En outre, il y a de plus en plus de personnes handicapées (cette situation est attribuable principalement au vieillissement de la population).

Les responsables du PLEME insistent sur la reddition de comptes

Les constatations issues de l'évaluation indiquent que les responsables du PLEME insistent sur la reddition de comptes prévue dans le mandat établi en vertu de la *Loi*. La reddition de comptes et la tenue de dossiers sur l'équité en matière d'emploi sont des éléments essentiels pour assurer un suivi quant aux progrès réalisés. Bien que les ressources dont ils disposent aient diminué au fil des ans, les responsables du PLEME ont maintenu l'intégrité du processus de reddition de comptes en adoptant des mesures et des systèmes qui rendent le processus plus efficient. Leurs tentatives d'offrir aux employeurs des activités de soutien, de sensibilisation et de promotion se sont toutefois avérées moins fructueuses.

Les activités d'EE des employeurs visés par le PLEME sont généralement liées à la conformité

L'évaluation a révélé que les employeurs visés par le PLEME mettent en œuvre des initiatives d'EE liées à la conformité dans une plus grande mesure que ne le font les employeurs qui ne sont pas visés par le PLEME. Les entreprises visées par le PLEME se concentrent à tenir des dossiers d'équité en matière d'emploi, à examiner les politiques relatives aux RH, à effectuer des analyses de l'effectif, à faire le suivi des plans d'équité en matière d'emploi, à fournir des renseignements sur l'EE et à élaborer des mesures axées sur l'élimination des obstacles en milieu de travail. Elles consacrent beaucoup d'effort à des activités qui leur permettent de s'acquitter de leurs obligations en matière de reddition de comptes en vertu du PLEME, mais elles entreprennent moins d'initiatives de perfectionnement (p. ex., des programmes de formation axés sur des compétences particulières) que les entreprises qui ne sont pas visées par le PLEME.

Selon les résultats de l'enquête et les entrevues, la plupart des employeurs considèrent le processus de reddition de comptes comme un fardeau. La sensibilisation des employeurs aux avantages de l'équité en matière d'emploi (la diversité que l'équité amène en milieu de travail et les autres avantages possibles, notamment l'augmentation des ressources et des services à la clientèle et un milieu de travail plus ouvert et plus favorable) se traduirait par un engagement accru de leur part. En réalisant auprès des employeurs des activités visant à encourager l'innovation, la diffusion des leçons tirées et l'établissement de bonnes pratiques, on pourrait favoriser des changements au sein de l'effectif.

Exécution et mise en œuvre du PLEME

Les problèmes de structure qui se posent dans les régions et entre les régions et l'AC entravent l'exécution du programme

L'effectif du Programme du travail de l'AC affecté au PLEME a diminué depuis 1995. L'évaluation a permis de constater que les employés du PLEME qui sont toujours à l'AC ont été en mesure de mener à bien les activités nécessaires en rehaussant l'efficacité et l'efficience des ressources mises à leur disposition. Quant aux employés régionaux, ils répartissent leur temps entre plusieurs programmes, à savoir le PLEME, le Programme d'équité salariale et le Programme de contrats fédéraux. Toujours selon les constatations

de l'évaluation, cette situation a des répercussions négatives sur la capacité des employés régionaux du PLEME de travailler de façon proactive, notamment dans le cadre de leurs activités de communication et de sensibilisation auprès des employeurs.

Selon la structure actuelle du programme, le personnel de l'AC détermine les employeurs nouvellement visés par le programme et communique avec eux, recueille les rapports des employeurs et produit des rapports annuels, effectue des travaux de recherche et met au point des outils à l'intention des employés régionaux du PLEME et des employeurs. Les employés régionaux travaillent avec les employeurs à la mise en œuvre du programme. Les bureaux régionaux jouent un rôle essentiel dans l'exécution du PLEME. L'évaluation laisse entendre que la structure ou la voie hiérarchique influe sur les communications entre l'AC et les employés régionaux qui exécutent le programme et qu'il y aurait lieu de la revoir. Les employés régionaux ne relèvent pas du personnel de l'AC responsable du programme, mais plutôt de leurs propres directeurs régionaux ou sous-ministres adjoints. En outre, les délais de réponse dans les communications entre l'AC et les régions peuvent nuire à la prestation de services de première ligne.

Il faudrait améliorer les communications entre le PLEME et la CCDP

L'évaluation laisse également entendre que les communications et la collaboration entre le personnel du PLEME et celui de la CCDP pourraient être améliorées. Il est particulièrement important d'établir une meilleure communication entre ces deux parties pour assurer l'uniformité des renseignements transmis aux employeurs. Selon toute vraisemblance, les employeurs pensent qu'ils reçoivent toute l'information nécessaire pour établir leurs rapports et qu'ils se conforment à la *Loi* en participant à des ateliers avec des représentants du PLEME. Des vérifications effectuées par la CCDP ont toutefois permis de constater que les employeurs ne disposent pas toujours de toute l'information nécessaire ou de l'information appropriée.

Les mesures de soutien et les outils du PLEME qui s'adressent aux employeurs et au personnel sont utiles

Les résultats de l'évaluation indiquent que les mesures de soutien et les outils offerts aux membres du personnel et aux employeurs dans le cadre du programme sont utiles. Le site Web de DRHC est considéré comme un outil de soutien fort utile tant pour les employés du PLEME que pour les employeurs. Des membres du personnel, des employeurs et d'autres personnes ont toutefois signalé certaines difficultés à avoir accès au site Web, ce qui peut être attribuable aux ressources restreintes des systèmes et au fait que le site est en construction (surtout en raison des mises à jour nécessaires pour respecter les objectifs de Gouvernement en direct et assurer l'uniformisation de la présentation et de l'exploitation pour l'Internet). D'autres outils sont jugés fort utiles par les employés du PLEME; il s'agit des politiques opérationnelles, de la *Loi*, de la trousse de formation et des outils offerts aux employeurs, particulièrement le Système informatisé de présentation des rapports d'équité en matière d'emploi (SIPRÉME).

Les employés du PLEME, les employeurs et d'autres personnes jugent les rapports annuels fort utiles. Certains employeurs, et tout particulièrement des cadres supérieurs, examinent les cotes pour voir où se situe leur entreprise par rapport à la concurrence. D'autres consultent ces cotes pour savoir sur quoi se concentrer au cours de l'année à venir. Les cotes incluses dans le rapport annuel ne sont toutefois pas toujours bien comprises par les employeurs. Ainsi, certains d'entre eux ne comprenaient pas pourquoi la cote n'est pas liée directement aux critères de contrôle de la CCDP. Les responsables du PLEME ont tenté de régler cette question dans le rapport annuel en décrivant la méthode de cotation utilisée.

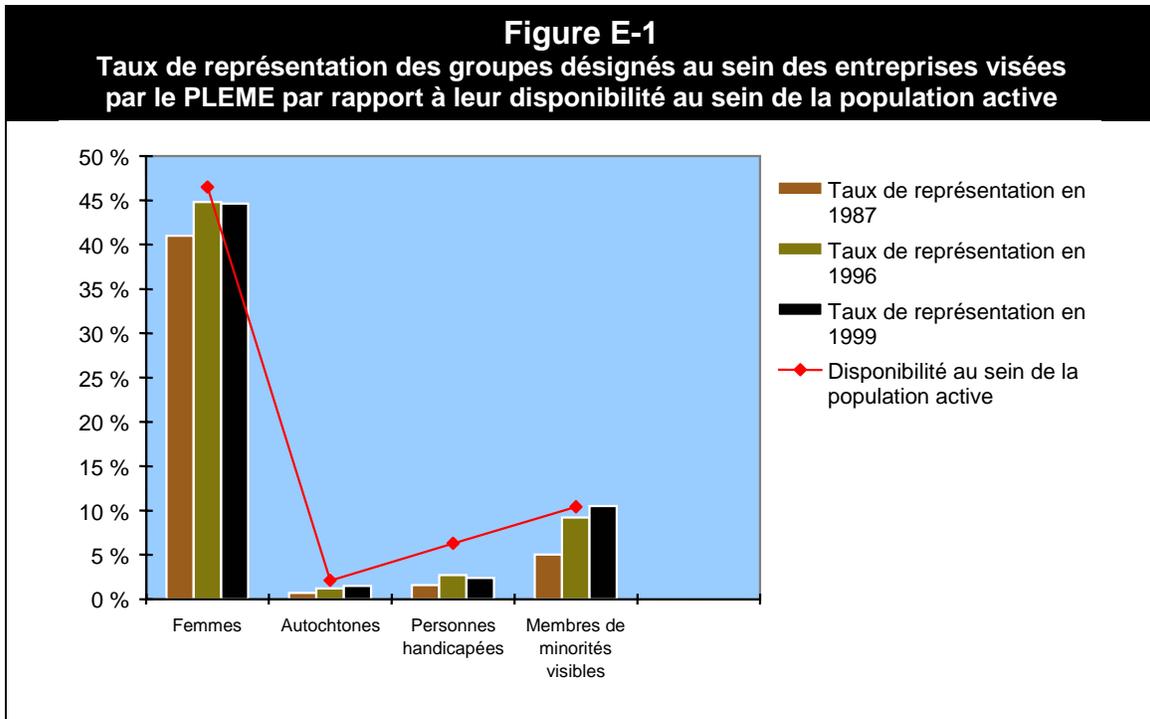
La répartition des rôles, à savoir la fonction de sensibilisation de DRHC et les vérifications de conformité de la CCDP, constitue un des points forts de la *Loi* sur le plan structurel. Les employés régionaux du PLEME jugent toutefois que la *Loi* n'est pas toujours claire et que le *Règlement* est trop long et qu'il prête à interprétation. Cette situation peut influencer sur le mode d'exécution et de mise en œuvre du programme. Ainsi, il est difficile pour les membres du personnel d'aider les employeurs et de vérifier s'ils se conforment à la *Loi* s'ils ne comprennent pas très bien quelle est la représentation prévue des groupes désignés, quels sont les délais prévus pour assurer la conformité et dans quels cas ils doivent imposer les sanctions prescrites.

Résultats, répercussions et effets du PLEME

Le PLEME semble contribuer à promouvoir, à appuyer et à accroître l'équité en matière d'emploi

Les résultats de la présente évaluation semblent indiquer que le PLEME contribue à promouvoir, à appuyer et à accroître l'équité en milieu de travail dans les entreprises visées. Les taux de représentation plus élevés dans le cas des membres des groupes désignés au sein des entreprises qui participent au programme depuis le tout début sont des indications selon lesquelles ces entreprises affichent de meilleurs résultats qu'elles ne le feraient si elles ne participaient pas au programme. L'évaluation permet de supposer que le programme aide les employeurs à déceler et à réduire les obstacles à l'emploi auxquels se heurtent les groupes désignés.

Cependant, les taux de représentation des groupes désignés au sein des entreprises visées par le PLEME ne correspondent pas encore à leurs taux de disponibilité au sein de la population active en général (voir la figure E-1 ci-après). De plus, la situation n'est pas la même pour tous les groupes désignés. Des quatre groupes, ce sont les Autochtones et les personnes handicapées qui ont le plus de chemin à faire pour obtenir l'équité, bien que des progrès considérables aient été réalisés dans le cas des Autochtones. En 1996, les minorités visibles affichaient un taux de représentation plus élevé qu'au sein de la population active en général. Le taux de représentation des personnes handicapées au sein des entreprises visées par le PLEME a connu une légère croissance, bien que ces personnes soient encore sous-représentées. Le taux de représentation des femmes a légèrement augmenté lui aussi.



Les groupes désignés n’obtiennent pas tous de l’avancement ou ne sont pas tous rémunérés au même degré

Des membres de différents groupes désignés ont obtenu de l’avancement à divers degrés. Tout au long de la période visée, les femmes et les membres de minorités visibles ont obtenu une part de promotions qui dépassait leur taux de représentation au sein des entreprises visées par le PLEME. Chez les Autochtones, la part de promotions obtenues était à peu près identique à leur taux de représentation au sein des entreprises visées par le PLEME alors que, chez les personnes handicapées, elle était systématiquement inférieure. De façon générale, tout indique que les grandes entreprises accordent chaque année de l’avancement à une plus forte proportion de leurs employés que ne le font les petites entreprises. Dans les grandes entreprises, les personnes handicapées ont obtenu moins d’avancement que d’autres employés, tandis que les membres des autres groupes désignés ont obtenu de l’avancement à peu près au même rythme que la moyenne des employés.

Les membres de chacun des groupes désignés touchaient un salaire moyen inférieur à celui des travailleurs ne faisant pas partie du groupe désigné. Tout au long de la période visée, le salaire moyen de deux des quatre groupes désignés a toutefois augmenté par rapport à celui du groupe témoin. L’écart salarial a diminué dans le cas des femmes et des minorités visibles, mais il a légèrement augmenté dans le cas des Autochtones et des personnes handicapées.

Les entreprises visées par le PLEME n'ont pas toutes un plan d'équité en matière d'emploi

Quarante-quatre pour cent des entreprises visées par le PLEME et qui ont participé à une enquête menée dans le cadre de la présente évaluation n'ont pas de plan d'équité en matière d'emploi. Or, il s'agit là d'une exigence de la *Loi* et un tel plan constitue un outil essentiel pour aider les employeurs à accroître le taux de représentation des groupes désignés au sein de leur organisation et à favoriser un milieu de travail axé sur l'équité. Une des responsabilités liées au PLEME (à l'AC et dans les régions) consiste à faire en sorte que les employeurs aient tous les renseignements dont ils ont besoin pour élaborer un plan d'équité en matière d'emploi.

Le PLEME et la *Loi* ont un certain nombre de répercussions positives et négatives imprévues

Le PLEME et la *Loi* ont un certain nombre de répercussions positives imprévues. Grâce à l'obligation qu'ont les employeurs de présenter un rapport et grâce au rapport annuel que le ministre du Travail présente au Parlement, les initiatives d'équité en matière d'emploi se prêtent davantage à l'examen du public et à une responsabilisation. La sensibilisation accrue du public face à l'équité en matière d'emploi et aux questions connexes constitue un résultat important du Programme légiféré d'équité en matière d'emploi. Les efforts déployés dans le cadre du PLEME ont permis de créer un langage commun sur la question de l'équité en matière d'emploi. De plus, le Canada est cité pour ses efforts dans ce domaine, à l'échelle nationale et internationale. Le PLEME sert de modèle pour les provinces canadiennes et pour d'autres pays (p. ex. l'Afrique du Sud).

Le Programme a également des répercussions négatives imprévues. C'est le cas, notamment, de la discrimination à rebours puisque certaines personnes croient que les membres des groupes désignés ont un avantage injuste sur le plan de l'embauche, de l'avancement et de la rémunération. Certains membres de groupes désignés prétendent que leur contribution n'est pas appréciée et que les promotions ne leur sont pas accordées en fonction de leur mérite, mais plutôt en raison de leur appartenance à un groupe désigné. D'autres craignent que l'auto-identification comme membre d'un groupe désigné nuise à leurs chances d'avancement.

En bref, les constatations de l'évaluation à ce jour indiquent que le PLEME a été utile aux groupes désignés et à de nombreuses entreprises depuis son entrée en vigueur. En y intégrant d'autres activités de promotion de l'équité en matière d'emploi et de sensibilisation à cet égard, le programme pourrait avoir des répercussions encore plus importantes à l'avenir.

Réponse de la direction

La Direction des normes du travail et de l'équité en milieu de travail est satisfaite du résultat de l'évaluation du Programme légiféré d'équité en matière d'emploi (PLEME) et aimerait remercier tous ceux qui ont participé à cette évaluation. L'évaluation a permis de confirmer les nombreux points forts et aspects positifs du PLEME, principalement son utilité pour favoriser l'embauche et la promotion de membres des quatre groupes désignés aux termes de la *Loi sur l'équité en matière d'emploi*. Grâce à ses nombreuses activités, le PLEME a réalisé d'importants progrès depuis 1987 en ce qui a trait à la mise en application de la *Loi*. Les aspects positifs du Programme ont également été confirmés lors de l'examen législatif simultané de la *Loi sur l'équité en matière d'emploi* par le Comité permanent du développement des ressources humaines et de la condition des personnes handicapées, qui a déposé son rapport le 14 juin 2002.

Les constatations de l'évaluation de Développement des ressources humaines Canada (DRHC) ont montré que le PLEME reste pertinent en 2002 et au-delà étant donné que les groupes désignés sont encore sous-représentés au sein des entreprises visées par le PLEME par rapport à leur disponibilité au sein de la population active en général. L'évaluation a également permis de constater que le PLEME met l'accent sur l'établissement de rapports et aide les employeurs à s'acquitter de leurs obligations à cet égard. D'autres mesures doivent être prises pour combler les lacunes en matière de sous-représentation. Le PLEME a joué un rôle unique au chapitre de l'équité en matière d'emploi à l'échelle nationale et confirmé l'importance du maintien d'une présence fédérale pour appuyer les employeurs et les intervenants dans ce domaine. Le rapport d'évaluation indique que le PLEME a eu une incidence positive sur la promotion, l'appui et l'amélioration de l'équité en matière d'emploi. Le rapport d'évaluation fait état d'un certain nombre de domaines justifiant une intervention de la part du secteur de programme, de façon à ce que la conception, la mise en œuvre et l'efficacité du Programme puissent être améliorées. Nous aimerions profiter de l'occasion pour réagir face à quelques-unes des principales questions soulevées dans le rapport d'évaluation.

PERTINENCE DU PROGRAMME

L'évaluation a conclu à la pertinence du PLEME. Le comité parlementaire chargé de l'examen de la *Loi* en est également venu à cette conclusion. Les témoignages devant le comité parlementaire, en 2002, ainsi que de nombreux participants au processus de consultation des syndicats¹ ayant précédé l'examen parlementaire ont également reconnu que l'équité en matière d'emploi est pertinente, nécessaire et importante pour assurer la vigueur de la société et de l'économie.

¹ (Ces consultations ont été organisées par le ministère du Travail en 2001 et 250 personnes représentant des employés, des syndicats, des employeurs, des universitaires et d'autres intervenants du Canada y ont participé.)

L'évaluation a également permis de constater que le PLEME met l'accent sur la reddition de comptes et, dans une moindre mesure, sur le soutien des employeurs, la sensibilisation et les activités de promotion. Malgré ses ressources restreintes, le PLEME a été en mesure non seulement d'accroître son champ d'application d'un tiers (passant de 330 à 450 employeurs en deux ans), mais également d'automatiser de nombreux processus, d'adopter un logiciel de reddition de comptes, d'élaborer des manuels, de lancer un projet d'éducation et d'appliquer d'autres aspects de la *Loi* (notamment les pénalités pour omission de rendre des comptes et la série d'exemptions en ce qui a trait à la reddition de comptes) et de servir de modèle pour les programmes d'équité partout au pays et dans le reste du monde.

Nous reconnaissons que l'éducation devrait jouer un rôle plus important dans le cadre du PLEME. Cette opinion était d'ailleurs énoncée dans le rapport du comité parlementaire, qui renfermait 29 recommandations. L'éducation est tellement importante que cette question faisait l'objet d'une recommandation distincte (la deuxième) et elle est considérée comme une stratégie majeure en ce qui a trait à la réponse du gouvernement. Par contre, même si le PLEME n'a pas beaucoup de ressources pour les activités d'éducation, il contribue de diverses façons en plus d'assurer le respect de la *Loi*. Le Programme appuie les employeurs et les employés régionaux et les renseigne, permet d'effectuer des recherches, de produire le rapport annuel consolidé (qui renferme de nombreuses caractéristiques sur le plan de l'éducation) et des documents Internet et de participer à des tribunes publiques.

CONCEPTION ET MISE EN ŒUVRE DU PROGRAMME

Les résultats d'évaluation montrent que les ressources et les questions structurelles dans les régions et entre les régions et l'Administration centrale (AC) peuvent entraver la mise en œuvre efficace du Programme.

Il se pourrait que la question des ressources soit réglée grâce à la réponse au rapport du comité parlementaire. Le Programme du travail et les régions sont en train de prendre des mesures pour renforcer l'orientation et le soutien fonctionnels. Le PLEME s'engage à améliorer les relations fonctionnelles grâce à une série d'activités liées aux politiques et programmes. Ainsi, depuis quelques mois, on a offert des directives et une orientation aux employés régionaux.

Les résultats d'évaluation montrent la nécessité d'améliorer les communications entre le PLEME et la Commission canadienne des droits de la personne (CCDP). Cette observation est conforme à la recommandation parlementaire voulant que les intervenants à l'échelle nationale (p. ex., DRHC, la CCDP et le SCT) devraient coordonner leurs activités et travailler en étroite collaboration pour assurer l'équité en matière d'emploi. Le PLEME fournit à la CCDP des données à jour à propos des employeurs, notamment une base de données complète chaque année, de façon à ce que la Commission puisse réaliser ses activités de vérification. Des réunions fréquentes sont organisées pour permettre l'examen des questions d'intérêt commun et une approche conjointe est adoptée pour examiner les recommandations du Parlement, afin d'assurer la prestation de services de façon cohérente.

L'évaluation a permis de constater l'utilité du soutien et des outils du PLEME pour les employeurs et les employés régionaux et d'autres intervenants, principalement en ce qui a trait au rapport annuel du ministre. Depuis trois ans, le PLEME a joué un rôle de premier plan pour la création d'une série d'outils et la prestation d'une aide à ses clients, notamment le Système informatisé de présentation des rapports d'équité en matière d'emploi (SIPRÉME) et une ligne d'information, une trousse de manuels et de guides, un projet de sensibilisation réalisé chaque automne, un mécanisme permettant de signaler les cas d'infraction par les employeurs et les exemptions, ainsi que des bases de données accessibles dans l'Internet.

EFFICACITÉ DU PROGRAMME

Le rapport d'évaluation indique que le PLEME semble avoir eu une incidence positive sur la promotion, l'appui et l'amélioration de l'équité en matière d'emploi. Depuis 14 ans, le PLEME a eu une incidence sur les progrès réalisés par les femmes, les Autochtones, les minorités visibles et les personnes handicapées dans les entreprises participantes. Le taux de représentation en vertu de la *Loi* a plus que doublé dans le cas des minorités visibles et des Autochtones. Il a augmenté considérablement dans le cas des femmes mais il reste encore beaucoup à faire dans le cas des personnes handicapées.

Les témoins devant le comité parlementaire responsable de l'examen de la *Loi sur l'équité en matière d'emploi* (p. ex., Association des banquiers canadiens et Employeurs des transports et des communications de régie fédérale, deux organismes généraux qui représentent conjointement 90 % de tous les employés en vertu du PLEME) ont indiqué leur appréciation en ce qui a trait aux avantages économiques de l'équité en matière d'emploi et appuyé le maintien du Programme. Chaque année, les employeurs présentent des rapports descriptifs renfermant des énoncés quant aux avantages de saines pratiques d'équité en matière d'emploi, notamment l'amélioration de la gestion des ressources humaines et du moral des employés, de bonnes pratiques commerciales, la capacité d'attirer des employés compétents, l'élaboration de systèmes d'information stratégiques sur les RH, etc.

D'après le rapport d'évaluation, les groupes désignés ne sont pas tous promus ou rémunérés de la même façon. La promotion et la rémunération sont des activités réalisées de façon indépendante par les employeurs et le PLEME n'a aucun contrôle direct sur ces activités. Cependant, le PLEME continuera de renseigner les employeurs et de les encourager à accorder des promotions aux membres des groupes désignés et à prendre des mesures susceptibles de réduire les écarts en matière de salaires.

L'évaluation a permis de constater que les entreprises visées par le PLEME n'ont pas toutes un plan d'équité en matière d'emploi. Nous aimerions signaler qu'il n'est pas nécessaire que tous les employeurs aient un tel plan. Seuls les employeurs ayant franchi plusieurs étapes de l'équité (qui peuvent prendre de deux à trois ans) sont en mesure d'établir un plan d'équité (ces étapes comprennent le dépôt d'un rapport initial selon le sexe, la création d'un comité d'Équité en matière d'emploi (EE), la réalisation d'un sondage auprès des employés, la production d'un rapport la deuxième année pour les quatre groupes désignés, une analyse des effectifs, ainsi qu'un examen des systèmes d'emploi). Le PLEME renseigne les employeurs et les encourage à s'acquitter de leurs obligations en vertu de la *Loi*, mais il incombe à la CCDP de vérifier si les employeurs se sont acquittés de toutes leurs obligations.

Le rapport d'évaluation a conclu que le PLEME et la *Loi* ont eu des répercussions positives et négatives.

Nous reconnaissons que le PLEME et la *Loi* ont eu des répercussions positives imprévues, notamment l'intérêt accru du public et la reddition de comptes au Parlement, l'adoption d'une terminologie commune pour l'équité en matière d'emploi, le leadership dans le domaine à l'échelle internationale et une planification plus sérieuse des RH par les employeurs. Cependant, nous ne pensons pas que la *Loi sur l'équité en matière d'emploi* a eu des répercussions négatives imprévues (notamment la « discrimination à rebours » et l'« embauche non méritée »). Les médias prétendent que la *Loi* a eu de telles répercussions, mais celle-ci appuie manifestement l'embauche en fonction des compétences et du mérite et ne prévoit pas de contingent pour l'embauche. Les responsables du PLEME veilleront à ce que les mesures de sensibilisation et de communication tiennent compte de ces répercussions imprévues.

SUIVI

- Le taux de représentation des personnes handicapées et des Autochtones est moins élevé que leur disponibilité au sein de la population active. Le Programme du travail est en train d'examiner la situation de ces deux groupes en fonction des constatations de l'évaluation du PLEME et des recommandations formulées par le comité parlementaire. On pourrait envisager l'adoption de stratégies en milieu de travail pour accélérer les progrès réalisés par ces deux groupes.
- La nécessité d'une sensibilisation accrue constitue un aspect important non seulement dans le cas du rapport d'évaluation, mais également dans le cas du rapport du comité parlementaire et du processus de consultations antérieur à l'examen du Programme du travail. On envisage donc l'adoption d'une *stratégie spéciale de sensibilisation et de communication axée sur l'équité en milieu de travail*. Le PLEME continuera de renseigner les employeurs à propos de leurs responsabilités en matière de reddition de comptes.
- Par ailleurs, on procédera à la rationalisation des activités de sensibilisation qui s'adressent aux agents régionaux de DRHC et aux employeurs, de façon à permettre la réalisation d'activités précises tout au long de l'année, notamment la sensibilisation des nouveaux employeurs et des employeurs actuels au cours de l'automne.
- On élaborera un document sur le *cycle annuel* et on le distribuera aux bureaux régionaux. Ce document fera état des activités prévues tout au long de l'année à titre de protocole informel de collaboration en vue de la mise en œuvre du PLEME.
- On élaborera un *processus d'apprentissage informatisé* pour distribuer des logiciels, des produits, des lignes directrices et d'autres documents et outils en ligne afin de faciliter l'accès par les employeurs, les agents régionaux, les clients et le grand public.
- Par ailleurs, le PLEME uniformisera plusieurs aspects du Programme, de façon à assurer la simplicité et l'uniformité des politiques, du soutien et de la mise en œuvre.
- Le PLEME examinera le fardeau imposé aux employeurs en matière de reddition de comptes.

1. Introduction

Voici le rapport d'évaluation du Programme légiféré d'équité en matière d'emploi (PLEME). L'étude d'évaluation a été réalisée conformément aux lignes directrices du Secrétariat du Conseil du Trésor en matière d'évaluation. L'évaluation portait sur la pertinence, l'exécution, la mise en œuvre et les résultats du programme. Le présent rapport fait état des constatations et des conclusions de cette évaluation.

1.1 Objectif de l'évaluation

La *Loi sur l'équité en matière d'emploi* (projet de loi C-64) doit faire l'objet d'un examen obligatoire tous les cinq ans. L'évaluation était nécessaire pour déterminer les répercussions des changements apportés au programme par suite des modifications apportées à la *Loi* en 1995, ainsi que des progrès réalisés depuis la dernière évaluation, qui remonte à 1992. L'évaluation porte sur la composante du PLEME de la *Loi sur l'équité en matière d'emploi* et elle a pour objet de fournir des renseignements à jour et complets :

- au Parlement;
- aux responsables fédéraux du programme;
- aux gestionnaires du secteur privé qui travaillent à l'adoption de mesures d'équité.

L'évaluation pourrait également déterminer l'orientation stratégique future en vue de l'amélioration des programmes d'équité en matière d'emploi.

L'évaluation du PLEME visait, plus précisément :

- à examiner les enjeux liées au maintien de la raison d'être du programme, ainsi qu'à sa mise en œuvre et à son fonctionnement;
- à mesurer l'efficacité du programme pour ce qui est d'accroître le taux de représentation des employés faisant partie des quatre groupes désignés.

L'évaluation du PLEME est l'une des nombreuses initiatives importantes à l'appui de l'application des politiques du gouvernement fédéral dans le domaine de l'équité en matière d'emploi, conformément à la *Loi sur l'équité en matière d'emploi* et à la *Loi canadienne sur les droits de la personne*. Un certain nombre d'activités connexes ont été réalisées à l'appui d'une évaluation continue; c'est le cas, notamment, d'une évaluation de la fonction de vérification de l'application de la *Loi* effectuée par la Commission canadienne des droits de la personne (CCDP) auprès des employeurs, d'un examen de la *Loi canadienne sur les droits de la personne*, ainsi que d'une consultation à l'échelle nationale des employeurs et des groupes désignés. Les examens et les évaluations du Programme de contrats fédéraux (PCF) et du PLEME fourniront des renseignements

utiles pour appuyer et renforcer l'engagement qu'a pris le gouvernement du Canada en vue de traiter tous ses citoyens de manière juste et équitable.

1.2 L'historique de l'équité en matière d'emploi au Canada

Le profil démographique du Canada a changé de façon radicale au cours des dernières décennies. Jadis une société aux origines principalement autochtones et européennes, le Canada embrasse maintenant de nombreuses cultures et traditions. Un Canadien sur neuf est membre d'une minorité visible. Lors du recensement de 1996, on dénombrait plus de trois millions de membres de minorités visibles. Deux millions d'entre eux étaient des immigrants, mais un million sont des Canadiens de souche. D'après le recensement de 2001, le Canada a accueilli 252 088 immigrants en l'an 2000, soit près de 50 000 de plus que l'année précédente². L'immigration est un facteur positif dans l'économie canadienne, puisqu'elle contribue à apporter des compétences et à reconstituer la population décroissante. Les données du recensement montrent que l'immigration représente une importante source de croissance de la population active canadienne.

La première *Loi sur l'équité en matière d'emploi* du Canada est entrée en vigueur en 1986, après plusieurs décennies d'efforts en vue d'assurer l'équité en milieu de travail. Le gouvernement du Canada s'était fixé comme objectif de veiller à ce que les employeurs du secteur privé sous réglementation fédérale disposent d'un effectif reflétant la représentation démographique de l'ensemble de la population active du Canada. La *Loi sur l'équité en matière d'emploi* visait principalement à corriger les désavantages subis par certains groupes de travailleurs désignés, soit les femmes, les Autochtones, les personnes handicapées et les membres de minorités visibles.

La *Loi sur l'équité en matière d'emploi* a été modifiée en 1995. L'objet général de la *Loi*, qui est le suivant, est demeuré le même :

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

Les principales modifications apportées à la *Loi* en 1995 visaient à :

- investir la Commission canadienne des droits de la personne (CCDP) du mandat de procéder à des vérifications sur place pour assurer l'application de la *Loi*;

² Statistique Canada, CANSIM II, tableaux [051-0006](http://www.statcan.ca), accéder par <http://www.statcan.ca>.

- retirer le droit à des tiers de déposer des plaintes concernant les droits de la personne à l'endroit d'employeurs, au nom d'un groupe de travailleurs appartenant à un groupe désigné (p. ex., la poursuite intentée par *Action Femmes des Travailleurs* aux termes de l'ancienne *Loi*);
- éliminer le droit de recours en cas de discrimination fondée sur des données statistiques (p. ex., le recours exercé par des membres de minorités visibles à l'endroit de Santé Canada);
- préciser que l'adoption des dispositions sur l'équité en matière d'emploi ne doit pas causer de contraintes excessives à l'employeur, exiger l'avancement ou l'embauche de personnes non compétentes, nier le principe du mérite dans le secteur public, ou exiger la création de nouveaux postes;
- confirmer le mandat du ministre du Travail, qui consiste à effectuer des recherches, à fournir des données sur le marché du travail, à réaliser des programmes de sensibilisation publique, à reconnaître les réalisations exceptionnelles dans le domaine de l'équité en matière d'emploi et à réaliser d'autres activités pour favoriser l'atteinte des objectifs de la *Loi*;
- créer des tribunaux de l'équité en matière d'emploi chargés d'entendre des affaires à ce sujet et de délivrer des ordonnances reconnues par la Cour fédérale;
- garantir que les exigences imposées aux employeurs qui sont assujettis à la *Loi* sont identiques aux exigences imposées aux employeurs en vertu du Programme de contrats fédéraux;
- affirmer que les droits à l'ancienneté relativement aux licenciements et aux rappels ne constituent pas des obstacles à l'emploi selon la *Loi*;
- modifier la *Loi canadienne sur les droits de la personne* de façon à empêcher le cumul de poursuites à l'endroit d'employeurs qui prennent des mesures spéciales pour favoriser des personnes appartenant aux groupes désignés;
- prévoir l'examen obligatoire des dispositions législatives tous les cinq ans, contrairement à la loi précédente, qui prévoyait un examen tous les trois ans.

La *Loi sur l'équité en matière d'emploi* est appuyée par le *Règlement sur l'équité en matière d'emploi*, qui indique les activités précises exigées de la part des employeurs, notamment la collecte de renseignements sur l'effectif, l'analyse de l'effectif, l'examen des systèmes d'emploi et la tenue de dossiers d'équité en matière d'emploi, de même que leurs obligations en matière de reddition de comptes.

À l'échelle internationale, le Canada est reconnu comme un chef de file pour ce qui est d'appuyer et de favoriser la diversité et d'intégrer tous les groupes ethniques et raciaux à la vie sociale et économique du pays. Le Canada a une seule loi visant ses quatre groupes désignés, alors que la plupart des autres pays industrialisés ont une législation fragmentée³. Le Canada et les autres pays industrialisés ont deux catégories de programmes en commun, soit : a) les programmes généraux répondant aux besoins de tous les chercheurs d'emploi et, plus précisément, les groupes désavantagés et b) les programmes s'adressant spécifiquement à chaque groupe désigné. Le Programme légiféré d'équité en matière d'emploi est considéré comme une pratique exemplaire et il sert de modèle à des pays comme l'Afrique du Sud. La *loi sur l'équité* de l'Afrique du Sud a été adoptée en 1998, sous la présidence de Nelson Mandela (le deuxième citoyen d'honneur du Canada).

L'accélération de la mondialisation économique et de la libéralisation du commerce permettent aux entreprises d'avoir accès à de plus vastes marchés pour vendre leurs produits. Par ailleurs, le cadre de réglementation du commerce multilatéral s'étend maintenant au commerce des services. Les services, qui comprennent un large éventail d'activités économiques comme les services bancaires, le transport et les télécommunications, représentent les secteurs d'activité qui sont visés par la *Loi sur l'équité en matière d'emploi*. Sous l'effet des accords commerciaux, les activités économiques de ces secteurs se sont considérablement élargies et sont assujetties à la réglementation du commerce international.

Ces changements, conjugués à la concurrence internationale croissante, mettent à l'avant-plan des préoccupations sur la disponibilité d'un vaste bassin de main-d'œuvre représentant tous les groupes de la population active. Les femmes, les personnes handicapées et les membres de minorités visibles constituent plus de la moitié de la population active dans bon nombre de collectivités⁴. On observe chez les Autochtones une forte croissance de jeunes adultes d'âge actif qui sont prêts à intégrer le marché du travail. Les initiatives d'équité en matière d'emploi permettent non seulement d'aider un plus grand nombre de personnes appartenant à des groupes traditionnellement désavantagés sur le marché du travail à obtenir un emploi productif, mais également à favoriser la redistribution des possibilités. En outre, les employeurs estiment que la présence de membres de groupes désignés au sein de leur effectif leur permet d'exploiter différents marchés et d'améliorer le service à la clientèle.

³ L'examen de la *Loi sur l'équité en matière d'emploi*, Un rapport présenté au Comité permanent du développement des ressources humaines et de la condition des personnes handicapées, décembre 2001, p. 10.

⁴ Idem.

« Il faut continuellement réinventer le concept de l'équité en matière d'emploi pour l'adapter à un contexte changeant afin, d'une part, de préserver les gains déjà accomplis et, d'autre part, de continuer à faire des progrès au chapitre de l'application des principes d'équité. Ces progrès se font parfois plus lentement que ce que nous souhaiterions. À ce stade-ci, nous devons nous rappeler l'ampleur des changements qui se sont déjà opérés et nous évertuer à les faire durer... En cette période de restrictions budgétaires, l'utilisation optimale des ressources est non seulement un atout, mais aussi une question de survie. À cet égard, l'équité en matière d'emploi devient un puissant outil de gestion (et de marketing) qui confère un avantage stratégique aux entreprises qui en soutiennent les principes. »

– Le Canadien National.

1.3 Questions d'évaluation et enjeux

Le présent rapport d'évaluation fait état des renseignements recueillis en fonction d'un cadre d'évaluation établi par Développement des ressources humaines Canada (DRHC) en prévision de cette étude. Le cadre et l'étude d'évaluation respectent la méthode d'évaluation des programmes du Secrétariat du Conseil du Trésor, en ce sens qu'ils mettent l'accent sur la pertinence, l'exécution et la mise en œuvre, ainsi que les résultats du PLEME.

Le tableau ci-après donne un aperçu des questions abordées pour chacun des trois aspects de l'évaluation.

Tableau 1-1 Questions d'évaluation du PLEME	
Pertinence	<ul style="list-style-type: none"> • Est-ce que le programme légiféré d'équité en matière d'emploi reste nécessaire pour assurer une plus grande justice et une plus grande équité en milieu de travail? • Est-ce que le mandat et les objectifs du PLEME sont toujours valables?
Exécution et mise en œuvre	<ul style="list-style-type: none"> • Dans quelle mesure la structure, la répartition des ressources, les mécanismes opérationnels et les mesures de soutien actuels du programme sont-ils convenables, efficaces et efficaces? • Les mesures de soutien et les outils utilisés dans le cadre du programme (p. ex., les lignes directrices du programme, les brochures, les logiciels, les données, les consultations) sont-ils utiles et sont-ils suffisants ou convenables? • Y a-t-il lieu d'apporter des améliorations ou des modifications au processus d'établissement de rapports par l'employeur, y compris à la partie descriptive (contenu, fréquence, autre)? • Y a-t-il lieu d'apporter des améliorations ou des modifications au rapport annuel? • La législation sur l'équité en matière d'emploi comporte-t-elle des spécifications structurelles qui favorisent la mise en œuvre efficace du programme ou qui risquent de l'entraver?

Tableau 1-1 (suite)
Questions d'évaluation du PLEME

	<ul style="list-style-type: none"> • Y a-t-il suffisamment d'activités de promotion, de sensibilisation et de recherche à l'appui du mandat du programme? Dans la négative, quelles sont les activités à renforcer?
<p>Résultats, répercussions et effets</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Dans quelle mesure le programme contribue-t-il à promouvoir, à appuyer et à accroître l'équité en milieu de travail dans le cas des entreprises visées? • Est-ce que le programme aide les entreprises visées à déceler et à réduire les obstacles à l'emploi auxquels font face les groupes désignés? • Le taux de représentation des groupes désignés a-t-il changé dans les entreprises privées visées par le PLEME depuis l'adoption de la nouvelle <i>Loi</i>? • Y a-t-il eu un impact différentiel chez les groupes désignés dans les entreprises visées? Dans l'affirmative, quels groupes sont les principaux bénéficiaires? • Dans quelle mesure les modifications des possibilités d'emploi (embauche, avancement, formation, rémunération) des groupes désignés sont-elles attribuables à l'élaboration et à la mise en œuvre d'un plan d'équité en matière d'emploi par les employeurs? • Le programme a-t-il des répercussions imprévues (positives ou négatives) (p. ex., effet de rayonnement ou de ressac)?

1.4 Comment lire le présent rapport

Le présent rapport d'évaluation est divisé en huit sections.

- La **section 1** indique le contexte de l'évaluation.
- La **section 2** décrit la méthode d'évaluation.
- La **section 3** dresse un profil du Programme légiféré d'équité en matière d'emploi.
- La **section 4** fait état des résultats de l'évaluation en ce qui a trait à la pertinence du PLEME.
- La **section 5** décrit les principales constatations de l'évaluation en ce qui a trait à l'exécution et à la mise en œuvre du PLEME.
- La **section 6** fait état des résultats de l'évaluation en ce qui a trait aux résultats, aux répercussions et aux effets du PLEME.
- La **section 7** met en évidence quelques-unes des leçons tirées et des pratiques exemplaires adoptées par des employeurs visés par le PLEME.
- La **section 8** résume les conclusions **générales** concernant la pertinence, l'exécution et la mise en œuvre, les résultats, les répercussions et les effets du PLEME dans le cas des employeurs du secteur privé et des sociétés d'État visés.

2. Méthode

La présente évaluation du Programme légiféré d'équité en matière d'emploi (PLEME) repose sur des données quantitatives et qualitatives. Pour répondre aux questions d'évaluation, nous avons analysé la base de données administratives du Programme du travail et réalisé deux sondages : le premier auprès des employeurs visés par le PLEME et le deuxième auprès d'employeurs comparables non visés par le PLEME. Nous avons également interviewé des responsables du programme, des employeurs, des représentants provinciaux de l'équité en matière d'emploi et des représentants syndicaux. Enfin, nous avons organisé un groupe de discussion formé de représentants de la Commission canadienne des droits de la personne (CCDP) et un groupe de discussion formé de membres d'organismes représentant des groupes désignés. La présente section décrit en détail les données utilisées aux fins de l'évaluation⁵.

2.1 Analyse des données administratives

Les données utilisées aux fins de l'analyse des données administratives étaient tirées des rapports des employeurs sur le PLEME. Ces données étaient emmagasinées dans une base de données tenue par Développement des ressources humaines Canada (DRHC) et donnant un aperçu annuel de l'effectif de chaque entreprise, selon le secteur d'activité économique, la région et la situation d'emploi, y compris les groupes professionnels, les échelles salariales, ainsi que le taux d'embauche, de promotion et de cessation d'emploi. L'analyse des données a été effectuée en deux étapes. La première étape a pris la forme d'une analyse descriptive de la variation des taux de représentation, des promotions et des données salariales de chacun des groupes désignés. La deuxième étape était axée sur l'élaboration d'un modèle économétrique à partir d'un ensemble de variables explicatives qui semblent tenir compte de la variation du taux de représentation des groupes désignés au fil du temps.

Cette analyse à variables multiples visait à établir une distinction quantitative entre la variation des caractéristiques de l'effectif susceptible de survenir naturellement au sein des organisations (en l'absence de programmes d'équité en matière d'emploi) et la variation survenue sous l'effet direct des initiatives du programme.

2.2 Modèle économétrique

Le modèle économétrique a permis d'examiner des facteurs associés à la variation des taux de représentation des groupes désignés. Les données administratives, qui prenaient la forme de données relatives à des employeurs précis ou de caractéristiques socio-économiques, ont fait l'objet d'une analyse chronologique transversale. Pour que l'analyse économétrique soit aussi appropriée et aussi efficace que possible, nous avons conçu différents modèles

⁵ Le présent rapport ne fait état que des principaux résultats de recherche liés aux questions d'évaluation. Le rapport technique relié séparément sous forme d'annexe du rapport final renferme plus de détails à propos des constatations.

d'analyse de régression et appliqué ceux-ci à chacun des quatre groupes désignés dans le cas des employeurs visés par le PLEME.

Le modèle et les équations sont abordés plus longuement dans le rapport technique, qui est relié séparément sous forme d'annexe du présent rapport d'évaluation.

2.3 Sondages auprès des employeurs visés par le PLEME et des employeurs du groupe témoin

La population cible du sondage auprès des employeurs visés par le PLEME était formée de 420 employeurs du secteur privé œuvrant dans le secteur des banques, des transports et des communications, ainsi que les 31 sociétés d'État qui participent actuellement au programme d'équité en matière d'emploi. Le sondage mené auprès de ces employeurs visait à obtenir leurs commentaires et leurs opinions à propos de questions ayant trait à l'équité en matière d'emploi et de leurs programmes d'équité en matière d'emploi, du genre de ressources affectées à l'équité en matière d'emploi et des initiatives réalisées.

Le questionnaire de sondage a été envoyé par la poste à 396 employeurs visés par le PLEME. L'écart entre le nombre d'employeurs visés par le PLEME et le nombre d'employeurs ayant reçu le questionnaire de sondage est attribuable au fait que 55 d'entre eux en sont à leur première année de participation au programme et n'ont pas encore présenté de rapport annuel. Ces 55 employeurs ont donc reçu le questionnaire de sondage destiné au groupe témoin aux fins de la présente évaluation.

Au total, 94 employeurs (sur 396) ont rempli le questionnaire de sondage, ce qui représente un taux de réponse de 24 %. Nous avons téléphoné aux employeurs qui n'avaient pas retourné le questionnaire de sondage à la date limite afin de les relancer.

Le questionnaire de sondage destiné au groupe témoin a été envoyé à 490 employeurs. Le groupe témoin était formé d'organisations qui œuvrent dans les mêmes secteurs d'activité que les entreprises visées par le programme d'équité en matière d'emploi, mais qui ne sont pas tenues, de par la *Loi*, de participer au programme, ainsi que des 55 employeurs visés par le PLEME mais qui en étaient seulement à leur première année de participation. La sélection d'entreprises de taille et de secteurs d'activité semblables a permis une comparaison plus directe des répercussions et effets possibles du programme d'équité en matière d'emploi sur l'effectif.

Les employeurs du groupe témoin ont été recrutés par téléphone et un questionnaire a été envoyé à ceux qui ont accepté de participer au sondage. Au total, 490 questionnaires de sondage ont été envoyés et 116 d'entre eux ont été remplis et retournés, ce qui représente un taux de réponse de 24 %.

Le taux de réponse était inférieur au taux prévu initialement et ce, dans le cas des employeurs visés par le PLEME et des membres du groupe témoin. Les appels de suivi placés auprès des employeurs n'ayant pas retourné leur questionnaire par télécopieur dans le délai prévu ont permis de constater que l'absence de participation était attribuable à un manque de temps et à un manque de ressources, ainsi qu'à la participation récente à

d'autres études. Par ailleurs, les employeurs du groupe témoin ayant refusé de participer au sondage ont indiqué qu'ils ne participaient pas à des sondages sur l'auto-identification.

Les tableaux 2-1 et 2-2 ci-après indiquent la répartition des entreprises visées par le PLEME et des entreprises du groupe témoin selon la région et selon le secteur d'activité, de même que la population totale d'employeurs visés par le PLEME. On trouve la majorité des répondants des deux groupes en Ontario et dans les Prairies et la majorité des employeurs participant au PLEME au Québec et en Ontario. La majorité des employeurs participant au PLEME exploitent une entreprise dans le secteur des transports et des communications, ce qui correspond à la répartition des employeurs dans le cadre du PLEME. La majorité des employeurs membres du groupe témoin exploitent une entreprise dans le secteur des transports.

Tableau 2-1			
Répartition des répondants et de la population totale visée par le PLEME selon la région			
	Population totale visée par le PLEME	PLEME	Groupe témoin
Atlantique	5,7 %	4,3 %	8,6 %
Québec	18,9 %	16,0 %	12,1 %
Ontario	44,8 %	31,9 %	36,2 %
Prairies (Man., Sask., Alb.)	10,4 %	34,4 %	28,4 %
Pacifique (y compris le Yn, les T.N.-O., le Nt)	12,0 %	10,6 %	13,8 %
Région non précisée (ou autre)	8,2 %	3,2 %	0,9 %
Total	100 %	100 %	100 %

Tableau 2-2			
Répartition des répondants et de la population totale visée par le PLEME selon le secteur d'activité			
	Population totale visée par le PLEME	PLEME	Groupe témoin
Banques	5,3 %	5,4 %	7,8 %
Transports	58,9 %	60,2 %	68,7 %
Communications	23,1 %	23,7 %	8,7 %
Agriculture		5,4 %	1,7 %
Secteur non précisé (ou autre)	12,7 %	5,4 %	13,0 %
Total	100 %	100 %	100 %

La taille moyenne de l'entreprise des répondants visés par le PLEME était de 2 500 employés permanents à temps plein et à temps partiel, tandis que les membres du groupe témoin comptaient en moyenne 515 employés permanents à temps plein et à temps partiel. La taille moyenne de l'entreprise de la population totale visée par le PLEME est de 1 700 employés. Seulement 25 % de tous les employeurs visés par le PLEME comptent

plus de 1 000 employés, ce qui laisse entendre que les répondants étaient majoritairement de grandes entreprises.

2.4 Entrevues auprès d'informateurs clés

Les premières entrevues auprès d'informateurs clés ont été menées auprès de gestionnaires et d'employés du PLEME et d'autres employés de l'Administration centrale ayant contribué à la rédaction de la loi de 1995. Ces entrevues factuelles avaient pour but de recueillir des renseignements à jour sur le programme d'équité en matière d'emploi et de déterminer les questions pertinentes ou les questions délicates pour les autres aspects de l'évaluation.

Nous avons également réalisé des entrevues avec 14 gestionnaires et employés régionaux du PLEME, des gestionnaires des ressources humaines et des agents de l'équité en matière d'emploi de dix organismes employeurs, trois représentants provinciaux de l'équité en matière d'emploi, deux représentants syndicaux et un universitaire.

Les gestionnaires et les employés régionaux du PLEME ont fourni des renseignements à propos de questions relatives à l'exécution et à la mise en œuvre du PLEME. Les représentants provinciaux de l'équité en matière d'emploi ont fourni des renseignements à propos d'autres initiatives d'équité en matière d'emploi (EE) et se sont prononcés sur la pertinence du PLEME par rapport à ces autres initiatives. Les entrevues menées auprès des représentants syndicaux, des employeurs et des universitaires ont également permis de connaître leur opinion quant à la pertinence, l'exécution et la mise en œuvre, les résultats, ainsi que les répercussions et les effets du programme.

Enfin, nous avons remplacé le groupe de discussion prévu dans le cas des organisations autochtones par des entrevues téléphoniques auprès des représentants de cinq organismes autochtones, afin de connaître leur point de vue sur les questions liées à l'équité en matière d'emploi.

2.5 Groupes de discussion

Nous avons organisé deux groupes de discussion. Le premier était formé de vérificateurs de la CCDP, alors que le deuxième était formé de représentants de groupes de défense de trois des quatre groupes désignés visés par la *Loi* (les femmes, les personnes handicapées et les minorités visibles).

La séance de discussion réunissant des représentants de groupes de défense a permis aux chercheurs d'entendre le point de vue des membres de groupes désignés quant à la pertinence et aux résultats du PLEME et de la *Loi sur l'équité en matière d'emploi*. En raison d'annulations de dernière minute, il n'y avait aucun représentant d'organismes autochtones. Ces derniers ont donc fait l'objet d'entrevues distinctes (voir la section 2.4 ci-dessus).

Quant à la séance de discussion avec les vérificateurs de la CCDP, elle a permis de connaître leur point de vue et leur rôle pour ce qui est d'assurer l'application de la *Loi sur l'équité en matière d'emploi*, ainsi que leur perception de l'exécution et de la mise en œuvre du PLEME.

2.6 Limites de l'étude

À mesure que l'étude d'évaluation avançait, il est devenu évident qu'un certain nombre d'aspects et de questions de recherche ne pouvaient être examinés à fond. Les limites se rattachant à l'évaluation sont indiquées ci-après :

- Les modifications de la *Loi* ont été apportées en 1995, mais elles n'ont été adoptées qu'en 1996. La présente évaluation visait notamment à déterminer les répercussions des nouvelles modifications en ce qui a trait au PLEME. Les plus récentes données administratives dont nous disposons au début de l'évaluation remontaient à 1999. Les plus récentes données de recensement étaient celles de 1996. Nous avons constaté, lors de l'analyse des taux de variation antérieurs et postérieurs à la modification de la *Loi*, une forte corrélation négative. Nous croyons qu'un prolongement de la période postérieure à la modification de la *Loi* permettrait une analyse plus valable. Nous ne pouvons donc pas tirer de conclusions fermes en comparant les deux périodes et la plus grande partie de l'analyse porte sur toute la période à l'étude.
- Les données administratives proviennent des employeurs visés par le PLEME qui présentent leur rapport chaque année. Les employeurs font un suivi du nombre de membres de groupes désignés que compte leur organisation en demandant aux employés de s'auto-identifier. Aux termes de la *Loi*, seuls les employés qui s'identifient ou qui acceptent d'être identifiés comme des membres de groupes désignés sont considérés comme tels aux fins du rapport [par. 18(4) de la *Loi*]. Ce processus d'auto-identification risque d'introduire un parti pris au moment du calcul du nombre d'employés membres de minorités visibles, d'Autochtones et de personnes handicapées. Ainsi, certains employés peuvent omettre de s'identifier comme membres de l'un de ces groupes par crainte de représailles. Étant donné que la raison qui motive certains employés à déclarer ou à taire leur appartenance à un groupe désigné n'est pas toujours claire, il se pourrait que les rapports des employeurs ne traduisent pas fidèlement la réalité. Autrement dit, il n'existe aucune validation externe des données soumises par les employeurs. Le parti pris peut être accru puisque les employés peuvent s'identifier comme membres de plusieurs groupes désignés.
- Le taux de réponse dans le cas des deux sondages menés dans le cadre de cette étude est légèrement supérieur à la moyenne pour une enquête postale de cette nature. Les résultats des sondages sont présentés dans le rapport, mais il importe de signaler que les réponses des entreprises visées par le PLEME ne représentent que 24 % de tous les employeurs visés par le PLEME et qu'elles devraient donc être considérées comme des indications seulement.

3. Profil du programme

Le Programme légiféré d'équité en matière d'emploi (PLEME) est l'un des programmes obligatoires du gouvernement fédéral qui relèvent de la *Loi sur l'équité en matière d'emploi* de 1995 (projet de loi C-64) et qui visent à remédier aux désavantages subis en milieu de travail par quatre groupes désignés. Le mandat du programme consiste à promouvoir, à appuyer et à accroître l'équité en matière d'emploi dans les entreprises et les sociétés d'État assujetties à la réglementation fédérale et qui comptent au moins 100 employés. Lors de l'évaluation, le programme visait 420 employeurs du secteur privé et 31 sociétés d'État, pour un total de plus de 600 000 employés. Les employeurs visés exploitent une entreprise principalement dans les secteurs des transports, des banques et des communications. Le secteur des communications constitue le plus grand secteur en termes de nombre d'employés en vertu de la *Loi* et il est suivi de près par le secteur des banques et le secteur des transports (1999). Ces employeurs assujettis à la réglementation fédérale sont tenus, conformément au PLEME, de déterminer et d'abolir les obstacles, d'adopter des mesures spéciales et de tenir compte des différences. Par ailleurs, chaque employeur est tenu de présenter des rapports statistiques/descriptifs annuels à Développement des ressources humaines Canada (DRHC) sur les résultats obtenus, les progrès accomplis et les mesures prises pour surmonter les obstacles.

Il incombe aux responsables du PLEME d'assurer l'atteinte des objectifs de la *Loi*. Voici donc les responsabilités se rattachant au PLEME :

- veiller à ce que les entreprises et les organismes visés par la *Loi* respectent et appliquent celle-ci;
- faciliter la mise en œuvre et l'établissement de rapports;
- contrôler l'établissement de rapports;
- prendre toute mesure de redressement nécessaire selon la *Loi*.

Voici les principales activités du PLEME, à l'Administration centrale (AC) et dans les régions :

- **Identifier les employeurs visés** et leur envoyer une trousse renfermant un exemplaire de la *Loi sur l'équité en matière d'emploi* et du *Règlement* y afférent, la liste des obligations de l'employeur et les documents à l'appui, ainsi que les noms et les coordonnées des agents régionaux de l'équité en matière d'emploi auxquels les employeurs peuvent s'adresser pour obtenir de l'aide.
- **Fournir des statistiques sur la disponibilité et des données sur la population active canadienne** indiquant la répartition des membres de groupes désignés en fonction des compétences, des professions (Classification nationale des professions) et du secteur d'activité, de façon à aider les employeurs à déterminer les taux de représentation en vue d'examiner de près leurs systèmes et pratiques d'emploi et de déceler tout obstacle ou toute discrimination.

- Réaliser d'autres activités de **recherche**, notamment examiner les différentes **mesures** prises par d'autres secteurs de compétence et d'autres pays pour assurer l'équité en milieu de travail. La recherche devrait également favoriser l'élaboration de politiques et de programmes liés à l'équité en matière d'emploi.
- **Apporter un soutien aux employeurs** pour veiller à ce qu'ils aient tous les renseignements dont ils ont besoin pour élaborer un plan d'équité en matière d'emploi et pour s'acquitter de leurs obligations en vertu de la *Loi*. Les activités de soutien comprennent l'organisation d'ateliers, de séminaires et de rencontres individuelles, ainsi que la prestation d'une aide pour l'utilisation du Système informatisé de présentation des rapports d'équité en matière d'emploi (SIPRÉME), que le Programme du travail a mis au point à l'intention des employeurs en vue de l'établissement de leur rapport annuel.
- **Promouvoir l'équité en matière d'emploi et sensibiliser les employeurs et d'autres intervenants (syndicats, groupes de défense, etc.) à cet égard** afin de favoriser l'atteinte des objectifs d'équité en matière d'emploi pour les quatre groupes désignés. Il s'agit d'organiser des ateliers, des séminaires, des conférences et des réunions ou encore de participer à de telles activités.
- **Recevoir et diffuser les rapports annuels des employeurs**, qui sont présentés au Programme du travail au plus tard le 1^{er} juin de chaque année et qui portent sur l'année civile précédente. Ces rapports font état du taux de représentation des quatre groupes désignés au sein de l'organisation. Les employeurs sont également tenus de présenter un rapport descriptif qui complète les renseignements inclus dans leur rapport.
- **Regrouper les rapports annuels** et en analyser les données une fois par année. Le ministre du Travail présente le rapport annuel consolidé chaque année au Parlement. Ce rapport renferme également **une évaluation** des employeurs en fonction des progrès accomplis et de leurs réalisations au chapitre de l'équité en matière d'emploi.
- Le Programme du travail est responsable d'un seul aspect de la conformité, soit veiller à ce que **les employeurs présentent leur rapport annuel** au plus tard le 1^{er} juin de chaque année. À cet égard, il doit accuser réception du rapport de l'employeur et vérifier l'exactitude de celui-ci. (C'est la Commission canadienne des droits de la personne (CCDP) qui effectue des vérifications de conformité complètes auprès des employeurs.) Si un employeur omet de présenter ce rapport ou s'il présente un rapport erroné ou incomplet sans justification raisonnable, le Programme du travail peut lui imposer une **sanction** pécuniaire. Cette sanction peut atteindre 10 000 \$ pour une première infraction et 50 000 \$ pour des infractions répétées ou continues. Un employeur peut présenter au ministre du Travail une demande de révision par un tribunal et la décision du tribunal est finale.
- Attribuer des **prix d'excellence** aux employeurs affichant des réalisations ou des progrès exceptionnels au chapitre de l'équité en milieu de travail. Ces prix visent à stimuler et à encourager tous les employeurs à améliorer leur rendement sur le plan de l'équité en matière d'emploi.

Le PLEME est réalisé conjointement par le personnel de l'équité en milieu de travail de la Division des normes du travail et de l'équité en milieu de travail de l'AC et par les gestionnaires et les agents régionaux de l'équité en milieu de travail. Les agents de l'équité en milieu de travail offrent des services de consultation aux employeurs pour les aider à élaborer leur plan d'équité en matière d'emploi et ils facilitent la mise en œuvre et l'application de la *Loi*. Ils sont également responsables des activités de promotion et de sensibilisation qui s'adressent aux employeurs et au grand public de leur région.

Aux termes de la *Loi* révisée de 1995, la CCDP a le mandat d'effectuer des vérifications de conformité auprès des employeurs. Ces vérifications devaient initialement être effectuées tous les trois ans, mais ce délai est devenu quinquennal récemment, en raison du temps qu'il faut pour effectuer de telles vérifications. Ainsi, la plupart des vérifications durent environ deux ans, mais elles peuvent durer jusqu'à cinq ans.

Le Tribunal de l'équité en matière d'emploi a également été créé après la révision de la *Loi*, en 1995. La CCDP saisit le Tribunal du cas de tout employeur qui a échoué à une vérification de conformité et qui n'a pas donné suite à l'ordonnance de la CCDP de faire des progrès en la matière.

Tel qu'indiqué précédemment, le PLEME est l'une des initiatives relevant de la *Loi sur l'équité en matière d'emploi*. Une autre initiative parallèle au PLEME est le Programme de contrats fédéraux (PCF), lancé en 1986. Le PCF vise les employeurs assujettis à la réglementation provinciale qui comptent au moins 100 employés à l'échelle du Canada et qui décrochent des marchés de fournitures ou de services d'une valeur de 200 000 \$ ou plus auprès du gouvernement fédéral. Le personnel de l'équité en milieu de travail de la Division des normes du travail et de l'équité en milieu de travail administre également le PCF à l'AC et le même réseau d'agents régionaux de l'équité en milieu de travail s'occupe de l'administration du PLEME. Le PCF a fait l'objet d'une évaluation distincte qui a été approuvée par le Comité de vérification et d'évaluation, en avril 2002. Le Programme d'équité salariale, qui vise à éliminer la discrimination salariale fondée sur le sexe dans le secteur public fédéral, relève également des agents régionaux de l'équité en milieu de travail.

4. Pertinence

La présente section fait état des résultats de l'évaluation en ce qui a trait à la pertinence du Programme légiféré d'équité en matière d'emploi (PLEME). Les constatations sont présentées en fonction des questions de recherche qu'on trouve au tableau 1-1 de la section 1 du présent rapport. D'après l'évaluation, il demeure nécessaire de recourir à un programme légiféré d'équité en matière d'emploi pour assurer un milieu de travail juste et équitable et le mandat et les objectifs du PLEME sont encore valables.

EST-CE QUE LE PROGRAMME LÉGIFÉRÉ D'ÉQUITÉ EN MATIÈRE D'EMPLOI RESTE NÉCESSAIRE POUR ASSURER UNE PLUS GRANDE JUSTICE ET UNE PLUS GRANDE ÉQUITÉ EN MILIEU DE TRAVAIL?

La *Loi sur l'équité en matière d'emploi* a permis au Canada de réaliser des progrès au chapitre de l'équité en matière d'emploi. Le modèle établi constitue un point de départ solide. La *Loi sur l'équité en matière d'emploi* et le programme légiféré d'équité en matière d'emploi demeurent nécessaires et pertinents parce que la population active au Canada se diversifie et qu'il importe d'exhorter les employeurs à reconnaître qu'il est avantageux et juste d'avoir un effectif varié et représentatif. Le Canada accueille plus de 250 000 nouveaux immigrants chaque année⁶ et le nombre d'Autochtones en âge de travailler augmente chaque année. Le nombre de personnes handicapées augmente lui aussi, notamment en raison du vieillissement de la population. Tant et aussi longtemps que ces groupes et les femmes seront sous-représentés au sein des entreprises assujetties à la réglementation fédérale, il sera nécessaire d'avoir un programme légiféré d'équité en matière d'emploi.

Nous allons maintenant examiner de plus près la représentation de chacun des groupes désignés, y compris en fonction du secteur d'activité. Chaque recensement effectué par Statistique Canada permet de déterminer le nombre d'Autochtones, de membres de minorités visibles et de femmes faisant partie de la population active. Les données sur la disponibilité des personnes handicapées sont compilées à partir de l'Enquête de 1991 sur la santé et les limitations d'activités (ESLA, Statistique Canada).

Il est utile d'examiner la représentation des groupes désignés par rapport à leur disponibilité respective sur le marché du travail puisque ces chiffres peuvent servir au calcul de l'« indice de représentativité » de chaque groupe désigné.

⁶ Statistique Canada, Statistique Canada, CANSIM II, tableau [051-0006](http://www.statcan.ca), accéder par <http://www.statcan.ca>

L'indice de représentativité est le ratio entre le taux de représentation dans les entreprises visées par le PLEME et le taux de représentation au sein de la population active. Un indice de représentativité de moins de 100 % montre que le taux de représentation du groupe désigné est inférieur à son taux de représentation au sein de la population active, ce qui sous-entend que le groupe est sous-représenté. Un indice de représentativité de plus de 100 % indique que le taux de représentation du groupe désigné dans les entreprises visées par le PLEME est supérieur à son taux de représentation au sein de la population active, ce qui signifie que le taux de représentation du groupe est supérieur à sa disponibilité au sein de la population active.

L'indice de représentativité permet de répondre à des questions comme « dans quelle mesure les employeurs visés par le PLEME embauchent-ils des membres des groupes désignés »?

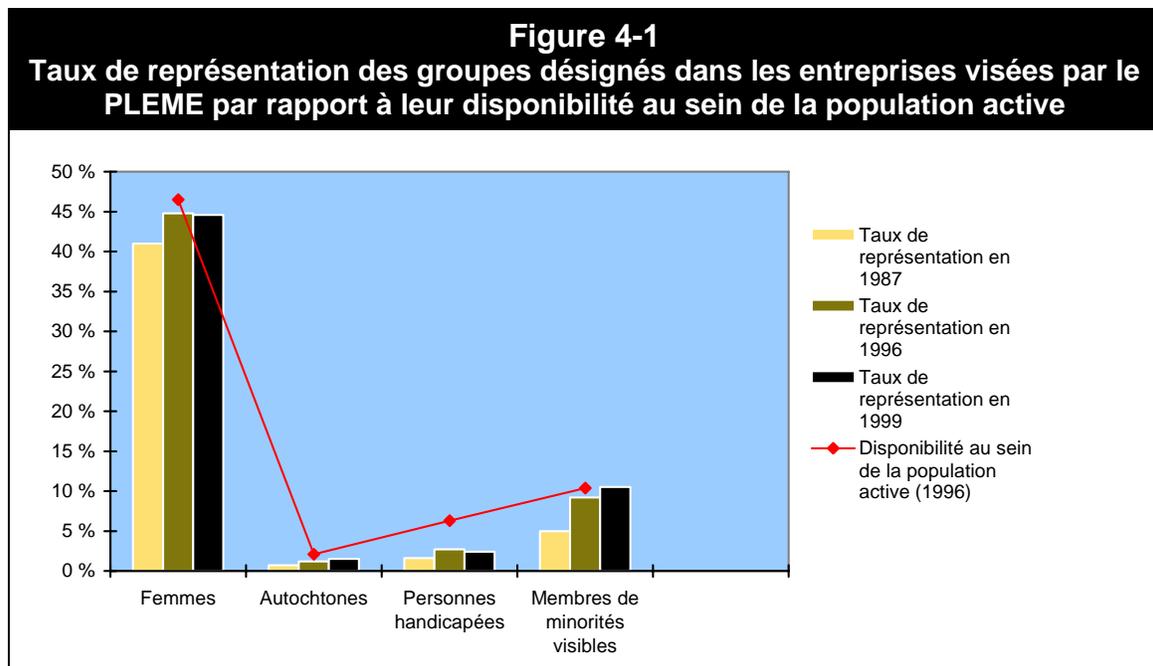


Tableau 4-1
Taux de représentation des groupes désignés dans les entreprises visées par le PLEME par rapport à leur disponibilité au sein de la population active (1996)

	Femmes	Autochtones	Personnes handicapées	Minorités visibles
Disponibilité au sein de la population active	46,50 %	2,10 %	6,30 %*	10,40 %
Taux de représentation dans les entreprises visées par le PLEME en 1987	41,00 %	0,70 %	1,60 %	5,00 %
Taux de représentation dans les entreprises visées par le PLEME en 1996	44,80 %	1,20 %	2,70 %	9,20 %
Taux de représentation dans les entreprises visées par le PLEME en 1999	44,60 %	1,50 %	2,40 %	10,50 %

* ESLA de 1991

TAUX DE REPRÉSENTATION DES AUTOCHTONES

Le taux de représentation des Autochtones a manifestement augmenté au fil des ans. En fait, le taux de représentation des Autochtones a plus que doublé dans trois des quatre secteurs entre 1987 et 1999⁷. En comparant les données de 1996 à celles de 1999, on constate que les gains les plus importants ont été réalisés dans le secteur des transports et les gains les moins importants ont été réalisés dans le secteur des communications, qui comptait le moins d'Autochtones en 1987.

Le tableau 4-2 ci-après indique le taux de représentation des Autochtones dans les entreprises visées par le PLEME en 1987, en 1996 et en 1999, ainsi que le pourcentage relatif de variation du taux de représentation dans chaque secteur entre 1987 et 1999.

Tableau 4-2				
Taux de représentation des Autochtones selon le secteur d'activité				
	Transports	Communications	Banques	Autres
LEEP 1987	0,7 %	0,6 %	0,6 %	0,9 %
LEEP 1996	1,2 %	1,1 %	1,1 %	2,0 %
LEEP 1999	1,8 %	1,1 %	1,3 %	2,4 %
Pourcentage de variation (augmentation/diminution) 1987-1999	1,1	0,5	0,7	1,5

Source : Données administratives du Programme du travail

Le tableau 4-3 ci-après indique l'indice de représentativité des Autochtones pour chaque secteur d'activité économique. Seul l'indice de représentativité de 1996 a pu être calculé puisque les questions des formulaires de recensement des années précédentes ne correspondent pas à celles de 1996. L'indice de représentativité était le plus élevé dans les secteurs « Autres », où le pourcentage d'Autochtones au sein des entreprises visées par le PLEME était presque égal à leur disponibilité au sein de la population active⁸. Dans chacun des autres secteurs, le taux de représentation des Autochtones au sein des entreprises visées par le PLEME n'atteignait qu'un peu plus de la moitié de leur disponibilité au sein de la population active. (Remarque : Le secteur « Autres » ne représentait que 8,5 % de tous les employés visés par le PLEME en 1999 et 7,2 % en 1987).

Tableau 4-3				
Indice de représentativité des Autochtones				
	Transports	Communications	Banques	Autres
1996	58	52	54	95

Source : Données administratives du Programme du travail

⁷ La Loi a été mise en œuvre en 1986, mais les premiers rapports sur l'équité en matière d'emploi n'ont été présentés qu'en 1987. Par conséquent, nous utilisons l'année 1987 dans le présent rapport puisque c'est l'année où les données sont devenues disponibles.

⁸ Les secteurs « autres » comprennent les sociétés d'État dans les domaines de l'énergie nucléaire et des élévateurs à grains, ainsi que les entreprises de nombreux secteurs dont ceux de la fabrication, des services d'experts-conseils et des services publics.

Remarque : L'« indice de représentativité » indique le taux de représentation au sein des entreprises participant au PLEME par rapport à la disponibilité des membres du groupe désigné au sein de la population active et un indice de 100 signifie que le taux de représentation dans les entreprises participant au PLEME correspond à la disponibilité au sein de la population active.

TAUX DE REPRÉSENTATION DES PERSONNES HANDICAPÉES

Le taux de représentation des personnes handicapées a affiché la croissance la plus marquée dans les transports et les communications, soit les secteurs où leur taux de représentation était le plus faible en 1987. Dans le secteur bancaire, les gains réalisés sur le plan de la représentation des personnes handicapées entre 1987 et 1996 ont été perdus au cours de la période allant de 1996 à 1999, puisque leur taux de représentation a été ramené de 3,7 % en 1996 à 2,2 % en 1999. Le tableau 4-4 indique le taux de représentation de ce groupe pour chaque secteur en 1987, en 1996 et en 1999.

Tableau 4-4				
Taux de représentation des personnes handicapées selon le secteur d'activité				
	Transports	Communications	Banques	Autres
1987	1,4 %	1,4 %	1,8 %	2,3 %
1996	1,6 %	2,5 %	3,7 %	2,9 %
1999	2,5 %	2,4 %	2,2 %	2,9 %
Pourcentage de variation (augmentation/diminution) 1987-1999	1,1	1,0	0,4	0,6
Source : Données administratives du Programme du travail				

Les données sur la disponibilité au sein de la population active ont seulement pu être obtenues en 1991, grâce à l'Enquête sur la santé et les limitations d'activités (ESLA). Le tableau 4-5 indique donc le taux de représentation et l'indice de représentativité pour 1991. Les personnes handicapées sont sous-représentées dans tous les secteurs. C'est dans le secteur bancaire que ce groupe affiche le taux de représentation et l'indice de représentativité les plus élevés. Cependant, depuis 1996, le taux de représentation des personnes handicapées a diminué dans le secteur des banques.

Tableau 4-5				
Taux de représentation et indice de représentativité des personnes handicapées (1991)				
	Transports	Communications	Banques	Autres
Taux de représentation	1,8 %	1,8 %	4,0 %	2,7 %
Indice de représentativité	28,3	29,2	62,7	42,5
Source : Données administratives du Programme du travail				

TAUX DE REPRÉSENTATION DES MEMBRES DE MINORITÉS VISIBLES

Le taux de représentation des membres de minorités visibles a fortement augmenté dans tous les secteurs entre 1987 et 1999, passant de 4,4 points de pourcentage (transports) à 6,3 points de pourcentage (banques). En 1999, les membres de minorités visibles occupaient près de 16 % des postes dans le secteur des banques et plus de 9 % des postes dans le secteur des communications. Le tableau 4-6 ci-après indique le taux de représentation selon l'année et le secteur, ainsi que les fluctuations globales (en pourcentage) entre 1987 et 1999.

Tableau 4-6				
Taux de représentation des membres de minorités visibles selon le secteur d'activité				
	Transports	Communications	Banques	Autres
1987	2,7 %	4,1 %	9,5 %	2,6 %
1996	4,8 %	8,7 %	14,1 %	7,8 %
1999	7,1 %	9,3 %	15,8 %	7,2 %
Pourcentage de variation (augmentation/diminution) (1987-1999)	4,4	5,2	6,3	4,6

Source : Données administratives du Programme du travail

Le tableau 4-7 ci-après indique l'indice de représentativité des minorités visibles selon le secteur d'activité économique. Dans les entreprises visées par le PLEME œuvrant dans des secteurs où les membres de minorités visibles étaient sous-représentés par rapport à l'ensemble de la population active en 1987, l'indice de représentativité de ce groupe a augmenté entre 1987 et 1996. À l'inverse, dans le secteur des banques, où le taux de représentation des membres de minorités visibles était plus élevé dans les entreprises visées par les PLEME que dans l'ensemble de la population active, l'indice de représentativité a diminué entre 1987 et 1996. Toutefois, le taux de représentation des membres de minorités visibles dans le secteur des banques est demeuré supérieur au taux de représentation de ce groupe au sein de la population active en général.

Tableau 4-7				
Indice de représentativité des membres des minorités visibles				
	Transports	Communications	Banques	Autres
1987	42	64	150	41
1996	47	85	137	76

Source : Données administratives du Programme du travail

TAUX DE REPRÉSENTATION DES FEMMES

Parmi les quatre groupes désignés, ce sont les femmes qui affichent le taux de représentation le plus élevé au fil des ans. Cependant, le taux de représentation des femmes varie énormément d'un secteur à l'autre. Ainsi, en 1987, les femmes occupaient pas moins de 76 % des postes dans le secteur des banques, mais seulement 17 % des postes dans le secteur des transports. Malgré tout, les femmes ont réalisé des progrès dans le secteur des transports. Ainsi, en 1999, plus de 25 % des postes de ce secteur étaient occupés par des femmes. Le tableau 4-8 ci-après indique le taux de représentation des femmes selon l'année et selon le secteur, ainsi que le pourcentage global de variation entre 1987 et 1999.

Tableau 4-8				
Taux de représentation des femmes selon le secteur d'activité				
	Transports	Communications	Banques	Autres
1987	17,0 %	39,6 %	76,1 %	21,3 %
1996	21,7 %	41,9 %	74,8 %	24,6 %
1999	25,3 %	41,5 %	72,0 %	25,6 %
Pourcentage de variation (augmentation/diminution) (1987-1999)	8,3	1,9	(4,1)	4,3
Source : Données administratives du Programme du travail – Rapports présentés par les employeurs visés par le PLEME				

Le taux de représentation des femmes chez les employeurs visés par le PLEME a atteint 96 % de leur disponibilité au sein de la population active, mais elles demeurent sous-représentées dans trois des quatre secteurs d'activité. L'indice de représentativité indiqué au tableau 4-9 illustre la croissance constante du taux de représentation des femmes dans le secteur des transports, mais ce taux demeure bien en deçà de leur disponibilité sur le marché du travail. Il en va de même dans les secteurs « Autres ». L'indice de représentativité dans le secteur des communications est resté le même entre 1987 et 1996 et il traduisait une représentation inférieure à la disponibilité au sein de la population active. Le taux de représentation des femmes dans le secteur des banques dépasse largement leur disponibilité au sein de la population active en général et ce, malgré une diminution entre 1987 et 1996.

Tableau 4-9				
Indice de représentativité des femmes				
	Transports	Communications	Banques	Autres
1987	39	90	173	48
1996	47	90	161	53
Source : Données administratives du Programme du travail				

Le taux de représentation de chacun des groupes désignés a augmenté entre 1987 et 1999. Cependant, le taux de représentation de chacun des groupes désignés est généralement plus élevé au sein de la population active en général qu'au sein des entreprises visées par le PLEME et ce, pendant toute la période à l'étude, sauf pour ce qui est des *membres de*

minorités visibles et des femmes dans le secteur des banques, dont le taux de représentation était plus élevé.

Les écarts illustrés par les indices de représentativité (inférieurs à 100) signifient que les entreprises visées par le PLEME n'utilisent pas pleinement la main-d'œuvre disponible. Il convient de signaler également que le taux de croissance affiché par chaque groupe désigné était plus élevé au sein des entreprises visées par le PLEME que de la population active en général pour les années pour lesquelles des données ont été compilées.

AUTRES CONSTATATIONS D'ÉVALUATION QUANT À SAVOIR SI LE PLEME DEMEURE NÉCESSAIRE

Les répondants au sondage étaient invités à répondre à une série de questions portant sur la pertinence du maintien du PLEME. Les entreprises visées par le PLEME comprennent bien ce que la *Loi* et le PLEME exigent d'elles. Les entreprises visées par le PLEME et les entreprises du groupe témoin étaient plus ou moins d'accord pour dire que l'équité en matière d'emploi et un programme légiféré à cet égard demeurent nécessaires si l'on veut assurer un milieu de travail juste et équitable. Par ailleurs, elles n'étaient pas d'accord avec le fait que les programmes légiférés d'équité en matière d'emploi permettent d'aborder des questions auxquelles on ne prêterait pas attention autrement. Il convient de signaler qu'un plus grand nombre d'entreprises visées par le PLEME que d'entreprises du groupe témoin sont de cet avis (48 % contre 34 %). Le tableau 4-10 ci-après indique les opinions des employeurs visés par le PLEME et des employeurs du groupe témoin quant à la pertinence du PLEME. On a demandé aux répondants d'indiquer dans quelle mesure ils étaient d'accord avec une série d'énoncés en fonction d'une échelle de type Likert allant de 1 (absolument pas d'accord) à 5 (tout à fait d'accord)⁹.

Tableau 4-10						
Questions relatives à la pertinence du PLEME						
	Employeurs visés par le PLEME			Employeurs du groupe témoin		
	Pas d'accord	Pas d'opinion	D'accord	Pas d'accord	Pas d'opinion	D'accord
Je comprends ce que la <i>Loi sur l'équité en matière d'emploi</i> exige de mon organisation	2 %	10 %	88 %	S.O.	S.O.	S.O.
Je comprends ce que le Programme légiféré d'équité en matière d'emploi exige de mon organisation	2 %	14 %	84 %	S.O.	S.O.	S.O.
Un programme légiféré d'équité en matière d'emploi demeure nécessaire	29 %	16 %	55 %	17 %	38 %	45 %

⁹ Les réponses « absolument pas d'accord » et « pas d'accord » ont été combinées, tout comme les réponses « tout à fait d'accord » et « d'accord » dans les tableaux des résultats du sondage figurant dans le présent rapport.

Tableau 4-10 (suite)
Questions relatives à la pertinence du PLEME

	Employeurs visés par le PLEME			Employeurs du groupe témoin		
	Pas d'accord	Pas d'opinion	D'accord	Pas d'accord	Pas d'opinion	D'accord
Il demeure nécessaire de recourir à des programmes légiférés d'équité en matière d'emploi pour accroître la justice et l'équité en milieu de travail	26 %	23 %	51 %	23 %	33 %	44 %
Si les programmes légiférés d'équité en matière d'emploi n'existaient pas, il n'y aurait pas d'équité en milieu de travail	66 %	18 %	16 %	46 %	27 %	28 %
Le Programme légiféré d'équité en matière d'emploi permet d'aborder des questions relatives à l'équité en milieu de travail auxquelles on ne prêterait pas attention autrement	48 %	16 %	35 %	34 %	30 %	36 %
Source : Résultats des sondages menés par PwC Consulting auprès des employeurs visés par le PLEME et auprès du groupe témoin						

Selon les gestionnaires et le personnel du PLEME à l'Administration centrale (AC) et dans les régions et selon les employés de la CCDP interviewés aux fins de la présente évaluation, les employeurs ne considèrent pas l'équité en matière d'emploi comme une bonne pratique commerciale. Ils laissent entendre que le programme doit mettre l'accent sur la façon dont les pratiques d'équité en matière d'emploi stimulent les affaires, en fournissant des lignes directrices, une orientation et des arguments solides en faveur de l'équité en matière d'emploi.

Le PLEME insiste sur la reddition de comptes mais consacre moins de temps aux activités de promotion et de sensibilisation. Les représentants du Programme du travail et d'autres intervenants (p. ex., la CCDP) pensent que cette situation est attribuable à un manque de ressources. Ainsi, les agents de l'équité en milieu de travail (AEMT) régionaux ont plusieurs rôles à jouer, notamment mettre en œuvre le Programme de contrats fédéraux (PCF) et le Programme d'équité salariale. Les responsabilités multiples de cette envergure ne leur laissent pas suffisamment de temps pour s'adonner à des activités de sensibilisation et de promotion.

L'aspect de la reddition de comptes du PLEME reste indispensable. Sans cela, il n'y aurait pas moyen d'assurer un suivi quant aux progrès réalisés. Les représentants du PLEME à l'AC et au BR, les syndicats, la Commission canadienne des droits de la personne (CCDP) et les universitaires estiment que l'obligation de rendre des comptes a amené les employeurs à revoir leurs systèmes et procédés de gestion des ressources humaines pour assurer le respect de la *Loi sur l'équité en matière d'emploi*. Le processus

d'établissement de rapports permet également d'attirer l'attention du public. Le dépôt du rapport annuel sur la *Loi sur l'EE* au Parlement, par le ministre du Travail, fait en sorte que les employeurs assument la responsabilité de leurs pratiques dans le domaine de l'équité en milieu de travail.

Il reste donc nécessaire de recourir à un programme légiféré d'équité en matière d'emploi pour assurer l'égalité et la justice en milieu de travail. Le nombre de membres des groupes désignés ne cesse d'augmenter (principalement dans le cas des Autochtones et des minorités visibles) et il faut poursuivre les efforts en vue de faciliter leur entrée sur le marché du travail. Les entreprises visées par le PLEME ont fait beaucoup de progrès au chapitre de la représentation de tous les groupes désignés depuis l'entrée en vigueur de la *Loi sur l'EE*, en 1987. Par contre, il leur reste encore du chemin à faire pour atteindre le niveau de représentation au sein de la population active en général. Il semble que le PLEME ait eu une incidence positive puisque le taux de représentation des groupes désignés dans les entreprises visées par le PLEME a augmenté plus rapidement que la disponibilité sur le marché du travail au fil des ans. Enfin, il est essentiel de rendre compte des progrès en matière d'EE pour tous les intervenants, qu'il s'agisse de l'État, des vérificateurs, des employeurs ou des employés, afin d'indiquer dans quelle mesure les objectifs du Programme ont été atteints. Les activités de sensibilisation et de promotion axées sur l'équité en matière d'emploi demeurent également nécessaires étant donné que la plupart des employeurs n'ont pas encore atteint tous leurs objectifs en matière de représentation.

EST-CE QUE LE MANDAT ET LES OBJECTIFS DU PLEME SONT TOUJOURS VALABLES?

La *Loi sur l'EE* investit un organe (le PLEME) du mandat d'aider et de sensibiliser les employeurs et de coordonner les activités de reddition de comptes et confie la fonction de contrôle à un autre organe (la CCDP). Il y a une question d'application qui relève de la responsabilité du PLEME, soit celle de veiller à ce que les employeurs présentent leur rapport annuel au plus tard le 1^{er} juin de chaque année. Pour sa part, la CCDP est chargée d'assurer le respect des autres exigences en matière d'application. La *Loi* confie au ministre du Travail le mandat d'effectuer des recherches, de fournir des données sur le marché du travail, de réaliser des programmes d'information publics et de souligner les réalisations exceptionnelles dans le domaine de l'EE, de façon à assurer l'atteinte des objectifs poursuivis par la *Loi*. Le PLEME vise à promouvoir, appuyer et améliorer l'équité en matière d'emploi dans le cas de la main-d'œuvre visée par la *Loi*, de façon à assurer l'équité et la représentativité.

Les sondages menés auprès des employeurs indiquent que les entreprises visées par le PLEME sont moins disposées que les entreprises du groupe témoin à attribuer les progrès réalisés au chapitre de l'équité en matière d'emploi aux activités de sensibilisation, de promotion, de soutien et de contrôle de l'obligation de rendre compte du PLEME. Pourtant, les employeurs visés par le PLEME disent très bien connaître les exigences de la *Loi*. De plus, comme l'indique la section 6 du présent rapport, les entreprises visées par le PLEME ont fait plus de progrès qu'elles en auraient fait si elles ne participaient pas au PLEME.

Comme en fait foi le tableau 4-11, la majorité des entreprises visées par le PLEME estiment que le taux de représentation des membres de groupes désignés resterait le même en l'absence du PLEME; une petite proportion d'entre eux pensent qu'il serait moins élevé. La vaste majorité des entreprises du groupe témoin pensent que le taux de représentation des groupes désignés serait le même si leur organisation participait à un programme légiféré d'équité en matière d'emploi; un petit pourcentage d'entre elles pensent qu'il serait *plus élevé*. Les employeurs du groupe témoin sont plus susceptibles de croire que le taux de représentation des groupes désignés resterait le même au sein de leur organisation et que les Autochtones et les personnes handicapées seraient les deux groupes les plus favorisés. Quant aux employeurs visés par le PLEME, ils sont plus susceptibles de croire que, en l'absence du PLEME, le taux de représentation serait moins élevé, surtout dans le cas des Autochtones et des personnes handicapées. Autrement dit, les entreprises visées par le PLEME sont plus nombreuses à reconnaître que le PLEME joue un rôle important pour assurer l'équité en milieu de travail aux membres des groupes désignés. On peut y voir une indication selon laquelle le mandat et les objectifs du PLEME demeurent pertinents.

Tableau 4-11								
Incidence d'un programme légiféré d'équité en matière d'emploi sur le taux de représentation des groupes désignés								
	ENTREPRISES VISÉES PAR LE PLEME (si le PLEME n'existait pas)				ENTREPRISES DU GROUPE TÉMOIN (si elles participaient au PLEME)			
	Femmes	Personnes handicapées	Minorités visibles	Autoch- tones	Femmes	Personnes handicapées	Minorités visibles	Autoch- tones
Inférieur	14,2 %	25,3 %	18,3 %	24,1 %	1,0 %	1,1 %	1,0 %	0,0 %
Identique	82,4 %	72,3 %	78,1 %	74,7 %	93,1 %	86,3 %	91,8 %	88,7 %
Supérieur	3,5 %	2,4 %	3,7 %	1,2 %	5,9 %	12,6 %	7,2 %	11,3 %
Source : Résultats des sondages menés par PwC Consulting auprès des employeurs visés par le PLEME et auprès du groupe témoin								

L'existence d'initiatives d'équité en matière d'emploi mises en œuvre par les employeurs visés par le PLEME témoigne également de la pertinence du mandat et des objectifs du programme. Le tableau 4-12 ci-après compare les réponses des entreprises visées par le PLEME et des entreprises du groupe témoin en ce qui a trait aux activités d'EE qu'elles ont réalisées.

Tableau 4-12
Activités réalisées en ce qui a trait à l'équité en matière d'emploi

	Employeurs visés par le PLEME		Groupe témoin	
	Nombre	Pourcentage ayant réalisé cette activité	Nombre	Pourcentage ayant réalisé cette activité
Examiner ses politiques et ses pratiques en matière de RH	65	73,3 %	47	43,1 %
Tenir des dossiers d'équité en matière d'emploi	80	89,9 %	28	25,7 %
Répondre aux besoins des employés des groupes désignés	54	60,7 %	37	33,9 %
Établir des politiques et des pratiques qui favorisent l'équité en matière d'emploi	54	60,7 %	29	26,6 %
Effectuer une analyse de l'effectif	50	56,2 %	24	22,0 %
Faire un suivi de son plan d'équité en matière d'emploi	45	50,6 %	28	25,7 %
Établir et entretenir des relations avec des organismes représentant les membres d'un des quatre groupes désignés	44	49,4 %	22	20,2 %
Renseigner ses employés sur le plan d'équité en matière d'emploi	48	54,0 %	18	16,5 %
Fixer des objectifs d'embauche en ce qui a trait aux groupes désignés	39	43,8 %	25	22,9 %
Prendre des mesures pour abolir les obstacles	36	40,5 %	24	22,0 %
Consulter les employés au sujet du plan d'équité en matière d'emploi	39	43,8 %	16	14,7 %
Fixer des objectifs en matière de représentation dans le cas des groupes désignés au sein de l'effectif	33	37,1 %	17	15,6 %
Élaborer des programmes de formation axés expressément sur l'amélioration des compétences des groupes désignés	13	14,6 %	26	23,9 %
Fixer des objectifs en matière de promotion dans le cas des groupes désignés	23	25,8 %	14	12,8 %
Autres	13	14,6 %	6	5,5 %

Source : Résultats des sondages menés par PwC Consulting auprès des employeurs visés par le PLEME et auprès du groupe témoin

Ces résultats sont intéressants pour plusieurs raisons. Les employeurs visés par le PLEME ont réalisé moins d'initiatives de perfectionnement telles que des programmes de formation axés sur des compétences particulières. Cette situation est attribuable au fait que le programme met l'accent sur le contrôle et le respect des exigences en matière de reddition de comptes et accorde moins d'importance aux activités de sensibilisation et de promotion.

Une proportion nettement plus élevée d'entreprises visées par le PLEME ont réalisé des activités d'EE, mais seulement deux sont exécutées de manière systématique par la vaste majorité de ces entreprises, soit tenir des dossiers d'équité en matière d'emploi (89,9 %) et examiner les politiques et les pratiques en matière de RH (73,3 %).

En bref, le PLEME met l'accent sur la reddition de comptes. L'établissement de rapports sur l'équité en matière d'emploi est une activité très importante pour surveiller les progrès réalisés. Les ressources affectées au PLEME ont diminué au fil des ans, mais le programme a su conserver l'intégrité de son processus d'établissement de rapports grâce à l'adoption de mesures et à la mise en œuvre de systèmes qui ont permis d'accroître l'efficacité du processus. Cependant, il a plus de difficulté à remplir son mandat pour ce qui est de promouvoir, d'appuyer et d'améliorer l'EE grâce à la sensibilisation et au soutien des employeurs. Pourtant, ces activités sont essentielles pour respecter l'intention du programme et de la *Loi*, c'est-à-dire prendre des mesures pour abolir les obstacles auxquels sont confrontés les membres des groupes désignés dans les entreprises privées assujetties à la réglementation fédérale.

Le Programme reste pertinent malgré les progrès réalisés par les entreprises participant au PLEME, puisque les groupes désignés restent généralement sous-représentés dans la plupart des entreprises visées par la *Loi* par rapport à leur disponibilité au sein de la population active. Le mandat et les objectifs restent valides étant donné que les entreprises visées ont plus de chances de réaliser des initiatives d'équité en matière d'emploi que les entreprises non visées par le Programme et que les conditions démographiques prévues continueront d'exiger l'adoption de mesures pour surmonter les obstacles en matière d'emploi de façon à assurer l'équité accrue pour la population active.

5. Questions relatives à l'exécution et à la mise en œuvre

Cette section présente les résultats d'évaluation se rapportant à tous les éléments de preuve liés à l'exécution et à la mise en œuvre du Programme légiféré d'équité en matière d'emploi (PLEME). Les constatations sont structurées en fonction des questions de recherche qu'on trouve au tableau 1-1 de la section 1 du présent rapport. La présente section montre que la structure du programme ne permet pas une exécution optimale.

DANS QUELLE MESURE LA STRUCTURE, LA RÉPARTITION DES RESSOURCES, LES MÉCANISMES OPÉRATIONNELS ET LES MESURES DE SOUTIEN ACTUELS DU PROGRAMME SONT-ILS CONVENABLES, EFFICIENTS ET EFFICACES?

La présence du PLEME au sein du Programme du travail a diminué avec le temps. Le nombre d'employés du Programme du travail à l'Administration centrale qui sont affectés au PLEME a été ramené de 15 à cinq au fil des ans et ces employés relèvent maintenant de la Division des normes du travail et de l'équité en milieu de travail. La réorganisation du programme a permis d'en accroître l'efficacité et d'en réduire les coûts. Bien que la Division des normes du travail et de l'équité en milieu de travail soit récemment redevenue responsable des fonctions liées à la politique opérationnelle, les ressources courantes associées à ces fonctions n'ont pas été transférées au PLEME. L'élaboration de politiques reste très importante en cette période de changements économiques et technologiques. Il importe de comprendre les forces en jeu pour que le PLEME puisse assurer la prestation de services aussi pertinents et aussi utiles que possible.

D'autres programmes connexes, notamment le Programme d'équité salariale et le Programme de contrats fédéraux (PCF), relèvent de la Division des normes du travail et de l'équité en milieu de travail. Les neuf gestionnaires régionaux du PLEME et 18 agents régionaux de l'équité en milieu de travail partagent leur temps entre ces programmes. Les employés régionaux du PLEME interviewés aux fins de la présente étude ont tous indiqué qu'ils ne peuvent consacrer qu'un faible pourcentage de leur temps au PLEME et que leur travail est de nature plus réactive que proactive. Ainsi, plusieurs Agents de programme de l'équité en milieu de travail (AEMT) ont des projets et des idées pour améliorer leurs efforts de communication et de sensibilisation auprès des employeurs, mais ils n'ont pas le temps d'y donner suite.

Conformément à la structure actuelle du programme, le personnel de l'Administration centrale (AC) identifie les employeurs nouvellement visés par le programme et communique avec eux, recueille les rapports des employeurs et produit les rapports annuels du Ministre, effectue des travaux de recherche et met au point des outils à l'intention des employés régionaux du PLEME et des employeurs. Les employés régionaux collaborent avec les employeurs à la mise en œuvre du programme. Les bureaux régionaux jouent un rôle essentiel dans le cadre de l'exécution du PLEME. La structure ou la voie hiérarchique

complique les communications entre l'AC et les employés régionaux qui exécutent le programme. Les employés régionaux relèvent non pas du personnel de l'AC responsable du programme, mais plutôt de leurs propres directeurs ou cadres supérieurs régionaux. Le personnel régional perçoit un manque de soutien de la part de l'AC. En outre, les délais de réponse dans le cadre des communications entre l'AC et les régions peuvent entraver la prestation de services de première ligne.

On observe par ailleurs des écarts en ce qui a trait aux ressources affectées au PLEME selon la région. Ainsi, les grandes provinces comme l'Ontario ont plus d'un AEMT et peuvent avoir un gestionnaire dont relèvent les AEMT. Par contre, d'autres provinces ont seulement un AEMT et celui-ci relève d'un directeur ou d'un cadre supérieur régional ou leurs postes de gestionnaires ou d'AEMT sont vacants depuis un certain temps. Les entrevues menées auprès des gestionnaires et du personnel du PLEME dans les régions ont permis de constater qu'ils essaient de se débrouiller avec les ressources dont ils disposent. Plusieurs gestionnaires régionaux du PLEME estiment que le manque de ressources (humaines et financières) et le soutien insuffisant au niveau régional font qu'il est difficile d'exécuter le programme de manière efficace et efficiente et que cette situation a une incidence négative sur l'exécution du programme. En raison du manque de ressources et de soutien, les gestionnaires et les employés régionaux du PLEME ne sont pas en mesure d'assurer un suivi approprié auprès des employeurs. En outre, ils souhaiteraient obtenir de l'information sur les résultats des procédures d'équité en matière d'emploi établies par les employeurs afin de mieux comprendre les approches qui se révèlent efficaces. Cette information serait intégrée à un modèle que d'autres employeurs pourraient suivre. Or, le manque de ressources limite les mesures prises pour recueillir et diffuser de l'information sur les approches efficaces.

Lien PLEME-CCDP

Selon les gestionnaires et le personnel du PLEME, le mandat dont est investi la Commission canadienne des droits de la personne (CCDP) pour procéder à des vérifications de l'équité en matière d'emploi dans les organisations visées par le PLEME est une approche extrêmement efficace mais qui pose problème. La CCDP partage cette opinion. Les employés du PLEME et de la CCDP reconnaissent qu'il y a un manque de communication entre les deux entités. Les gestionnaires et les employés du PLEME sont d'avis que la CCDP devrait les tenir au courant des progrès relatifs aux vérifications effectuées auprès des employeurs. Pour sa part, la CCDP estime qu'elle doit rester indépendante du programme en sa qualité d'organisme judiciaire et qu'elle n'est pas en mesure de communiquer ce genre de renseignements au personnel du PLEME. Le personnel régional du PLEME a l'impression que la CCDP change constamment son interprétation de la *Loi* et que les AEMT, en particulier, ne sont pas informés des changements en question. Les employés du PLEME et ceux de la CCDP estiment que l'autre partie devrait faire plus d'efforts en matière de communication.

En outre, les deux parties souhaitent améliorer leurs communications pour veiller à ce que les employeurs reçoivent des messages uniformes. D'après la CCDP, lorsqu'une vérification est effectuée auprès d'un employeur, ce dernier croit avoir tous les renseignements dont il a besoin pour établir son rapport et se conformer à la *Loi*, parce qu'il a assisté à un atelier avec

des représentants du PLEME. Or, la CCDP estime que les employeurs ne reçoivent pas toujours les bons renseignements. Cela pose un problème surtout lorsque les employeurs apprennent qu'ils ont échoué à la vérification alors qu'ils croyaient avoir suivi toutes les directives.

Il importe que le PLEME et la CCDP offrent une aide aussi appropriée que possible aux employeurs pour les aider à réussir la vérification et à accomplir des progrès satisfaisants dans le cadre de leurs activités d'équité en matière d'emploi. Les gestionnaires régionaux du PLEME ont exprimé le besoin de rencontrer périodiquement des représentants de l'AC et de la CCDP pour prendre connaissance des changements touchant les politiques, le *Règlement*, les interprétations de la *Loi* et d'autres questions.

La relation que le PLEME entretient avec un employeur change au moment où ce dernier fait l'objet d'une vérification. Les employeurs sont moins susceptibles de communiquer avec les AEMT pendant une vérification et après celle-ci puisqu'ils auront alors établi une relation avec le vérificateur de la CCDP. Les vérificateurs de la CCDP encouragent les employeurs à communiquer avec les AEMT s'ils ont des questions et préoccupations, mais bon nombre d'employeurs semblent vouloir continuer de traiter avec les vérificateurs. Cette situation est sans doute attribuable au fait que c'est la CCDP qui détermine si les employeurs « passent le test ».

D'après le personnel du PLEME, les employeurs ne comprennent pas le lien qui existe entre la CCDP et le PLEME, ni la différence entre les deux entités, parce qu'ils les associent à l'État. Certains gestionnaires et employés régionaux du PLEME (trois ou quatre parmi ceux qui ont été interviewés) estiment faire front commun vis-à-vis de l'employeur et qu'il y aurait peut-être lieu d'envisager la possibilité de confier l'exécution du PLEME à la CCDP. D'autres pensent que la CCDP et le PLEME devraient présenter un rapport annuel commun.

On a également suggéré, à des fins de rationalisation, que la CCDP et le PLEME utilisent le même logiciel pour les analyses de l'effectif et qu'ils aient une base de données commune pour le suivi de leurs employeurs communs. On a également suggéré d'offrir une formation conjointe aux AEMT et aux vérificateurs pour veiller à ce que les employeurs reçoivent des messages uniformes. La CCDP a proposé des modalités de détachement des AEMT et des vérificateurs pour harmoniser les approches des deux organismes et les aider à mieux comprendre leurs rôles et processus respectifs.

Les AEMT jouent un rôle essentiel dans le cadre de l'exécution et de la mise en œuvre du PLEME. Ils représentent le PLEME. Les représentants de la CCDP pensent que les AEMT ne tirent peut-être pas pleinement profit du poste qu'ils occupent. Ils estiment également que certaines de leurs lacunes sont attribuables au fait qu'ils dispersent trop leurs efforts (parce qu'ils ont trop de rôles à jouer) et qu'on s'attend à ce qu'ils possèdent une expertise dans un trop grand nombre de secteurs.

En somme, le personnel du PLEME à l'AC et dans les régions estime que la structure actuelle du programme pourrait être améliorée. L'AC exerce actuellement peu d'influence sur les opérations régionales puisqu'il incombe aux régions d'appliquer les directives reçues de l'AC. Les lacunes en ce qui a trait aux ressources et aux modalités opérationnelles nuisent

à l'efficacité et à l'efficience de l'exécution et de la mise en œuvre du programme. Ces lacunes empêchent les AEMT (qui sont les agents de première ligne du programme) de jouer leur rôle et d'assurer la mise en œuvre du PLEME conformément au mandat de la CCDP. Il importe au plus haut point d'accroître les communications avec la CCDP pour veiller à ce que les employeurs reçoivent les mêmes messages.

LES MESURES DE SOUTIEN ET LES OUTILS UTILISÉS DANS LE CADRE DU PROGRAMME (P. EX., LES LIGNES DIRECTRICES DU PROGRAMME, LES BROCHURES, LES LOGICIELS, LES DONNÉES, LES CONSULTATIONS) SONT-ILS UTILES ET SONT-ILS SUFFISANTS OU CONVENABLES?

Le site Web de Ressources humaines et Développement des compétences du Canada (RHDC) est un outil de soutien très utile pour le personnel du PLEME et les employeurs et il représente une importante voie de diffusion des travaux de recherche, des lignes directrices et des renseignements relatifs à l'équité en matière d'emploi. La transmission électronique de documents s'est révélée être une initiative importante pour l'AC au cours des dernières années, puisqu'elle a permis de réduire les coûts d'impression et de diffusion associés au programme. Parallèlement, les personnes interviewées estiment que cet outil est peu utile aux personnes qui ne peuvent y avoir accès ou qui ne peuvent visualiser les documents. Les employeurs n'ont pas tous le logiciel voulu pour télécharger ou visualiser les documents qui y sont versés et, une fois qu'ils y ont accès, l'impression des documents est une tâche complexe qui demande beaucoup de temps. Le site Web est souvent en construction (surtout en raison des mises à jour nécessaires pour respecter les objectifs de Gouvernement en direct et assurer l'uniformisation de la présentation et de l'exploitation pour l'Internet), ce qui empêche le personnel régional du PLEME et les employeurs d'avoir accès aux renseignements quand ils en ont besoin. Les autres outils jugés fort utiles par le personnel du PLEME sont les politiques opérationnelles, la *Loi*, les rapports annuels, la trousse de formation et les outils offerts aux employeurs, surtout le Système informatisé de présentation des rapports d'équité en matière d'emploi (SIPRÉME).

Il semble que le logiciel utilisé par les agents de l'équité en milieu de travail ne soit pas convivial. En effet, il nécessite une formation initiale et l'accès à un service de soutien technique. Les AEMT interviewés aux fins de la présente étude sont insatisfaits du système parce qu'il est fragile et qu'il est victime de nombreuses pannes qui les obligent à réintroduire toutes les données perdues.

Quand on leur a demandé quels outils ils mettraient au point pour faciliter leur travail, les gestionnaires et les employés régionaux du PLEME ont formulé un certain nombre de suggestions, soit : des CD-ROM faisant état des renseignements pertinents exigés de la part des employeurs relativement à l'équité en matière d'emploi et au programme, des transparents de présentation sur le programme et les processus à utiliser aux fins des consultations de promotion ou d'initiation auprès des employeurs, un montage vidéo illustrant les avantages de l'équité en milieu de travail comme outil de promotion, des renseignements à jour sur le milieu de l'équité en matière d'emploi (qui, quoi, où),

une charte des droits des employés et des employeurs en cas de différends liés à l'équité en matière d'emploi (p. ex., la définition des mesures d'adaptation appropriées visant les personnes handicapées), des lettres types de PDG expliquant l'équité en matière d'emploi et les avantages de la diversité pour éliminer les craintes associées à l'équité en matière d'emploi et un aperçu de la législation (p. ex., des notes explicatives concernant la législation sur l'équité ou un cours de base sur l'équité).

Voici les initiatives de formation suggérées par le personnel du PLEME :

- formation commune des AEMT et des vérificateurs de la CCDP;
- outils d'apprentissage en ligne permettant aux AEMT de revoir eux-mêmes certaines questions.

Autres suggestions :

- affecter des conseillers techniques à chaque région afin de mieux répondre aux demandes de renseignements des AEMT et des employeurs;
- créer un site Web interactif sur l'équité en matière d'emploi où les utilisateurs pourraient poser des questions et obtenir des réponses;
- concevoir des outils pour aider les employeurs à prendre les mesures d'adaptation nécessaires à l'endroit des personnes handicapées et à comprendre le niveau d'adaptation approprié;
- faire en sorte que Ressources humaines et Développement des compétences Canada (RHDC) offre une aide financière aux employeurs (sous forme de subventions) pour les aider à accroître leurs efforts dans le domaine de l'équité en matière d'emploi.

Un certain nombre de ces outils ont déjà été conçus et même mis en œuvre dans certains cas. Ainsi, il existe un site Web interactif où l'on peut poser des questions et obtenir des réponses. Un forum de discussion en ligne permet aux AEMT de discuter de différentes questions. Il semble que cet outil soit sous-utilisé et on tente actuellement de trouver différentes façons d'en faire la promotion. Chaque mois, les AEMT et les gestionnaires reçoivent des trousseaux d'information sur l'équité en milieu de travail qui leur permettent de demeurer au fait des tendances actuelles et nouvelles. D'autres outils (p. ex., une formation en ligne) ont fait l'objet de discussions et un manuel de formation de base a été mis à l'essai, mais il n'a pas encore été adopté.

Les AEMT semblent donc avoir un certain nombre d'outils à leur disposition pour promouvoir le PLEME et sensibiliser les employeurs. Le problème réside plutôt dans le fait que les AEMT ne sont pas au courant de l'existence de ces outils ou n'en voient pas l'utilité.

Les vérificateurs de la CCDP ont, eux aussi, conçu un certain nombre d'outils très utiles qui sont mis à la disposition des employeurs, des AEMT et d'autres employés du PLEME. Or, selon la CCDP, les employés du PLEME n'utilisent pas ces outils ou n'en font pas la promotion auprès des employeurs, même s'ils sont au courant de leur existence.

Selon les résultats des sondages, les employeurs visés par le PLEME s'entendent quant à l'utilité des mesures de soutien et des outils du programme, mais ils ne s'entendent pas quant à savoir si les outils et les mesures de soutien sont suffisants. Par ailleurs, seulement 15 ou 16 % des employeurs visés par le PLEME estiment que les activités prévues dans le cadre de ce programme sont efficaces ou efficaces (voir le tableau 5-1 ci-après).

Tableau 5-1			
Questions relatives à l'exécution et à la mise en œuvre du PLEME : Outils et activités du programme			
	Employeurs visés par le PLEME		
	Pas d'accord %	Pas d'opinion %	D'accord %
Les mesures de soutien et les outils utilisés dans le cadre du programme (p. ex., les lignes directrices du programme, les brochures, etc.) sont utiles	21 %	24 %	55 %
Les mesures de soutien et les outils utilisés dans le cadre du programme (p. ex., les lignes directrices du programme, les brochures, etc.) sont suffisants	39 %	24 %	37 %
Les activités du programme à l'appui des efforts déployés par les employeurs dans le domaine de l'équité en matière d'emploi sont efficaces	41 %	44 %	15 %
Les activités du programme à l'appui des efforts déployés par les employeurs dans le domaine de l'équité en matière d'emploi sont efficaces	40 %	44 %	16 %
Source : Résultats des sondages menés par PwC Consulting auprès des employeurs visés par le PLEME			

Y A-T-IL LIEU D'APPORTER DES AMÉLIORATIONS OU DES MODIFICATIONS AU PROCESSUS D'ÉTABLISSEMENT DE RAPPORTS PAR L'EMPLOYEUR, Y COMPRIS À LA PARTIE DESCRIPTIVE (CONTENU, FRÉQUENCE, AUTRE)?

Du point de vue des gestionnaires et des employés régionaux du PLEME, le processus d'établissement de rapports par les employeurs est long, coûteux et fastidieux et il n'y a pas assez d'outils de soutien pour aider les employeurs à établir leurs rapports comme il se doit.

Les employeurs interviewés aux fins de la présente étude d'évaluation partagent cette opinion. Certains estiment que le processus est trop long et qu'il est difficile de rendre compte des initiatives d'équité en matière d'emploi qui ne cadrent pas avec les exigences en matière de reddition de comptes. Ainsi, certaines organisations accordent des promotions latérales alors que, aux fins de la reddition de comptes, une promotion s'entend uniquement du passage à un niveau supérieur de la hiérarchie de l'entreprise. D'autres organisations n'ont pas de hiérarchie, ce qui signifie qu'il n'y a pas de promotions.

Il arrive souvent que les employeurs ayant de la difficulté à établir leurs rapports n'affectent pas d'employés à plein temps à l'équité en matière d'emploi. C'est le cas principalement dans les petites organisations. Par ailleurs, les entrevues menées auprès du personnel du PLEME de l'AC et les gestionnaires et employés régionaux du PLEME ont permis de constater que le taux élevé de roulement du personnel chez les employeurs visés est une source de préoccupation. Dans certains cas, l'établissement du rapport est confié à un employé différent chaque année.

Une autre préoccupation soulevée par les employeurs a trait aux enquêtes d'auto-identification. Étant donné que la participation à ces enquêtes est facultative, bon nombre d'employés ne remplissent pas le questionnaire. D'après les personnes interviewées, certains employés préfèrent ne pas indiquer leur appartenance à un groupe désigné, ce qui fausse les résultats.

Les représentants de la CCDP et les gestionnaires et employés régionaux du PLEME sont préoccupés par le fait que les rapports descriptifs ne reflètent pas toujours la situation réelle quant au milieu de travail des employeurs. Ils pensent que Développement des ressources humaines Canada (DRHC) devrait vérifier l'exactitude des renseignements contenus dans ces rapports.

Le Système informatisé de présentation des rapports d'équité en matière d'emploi (SIPRÉME) facilite le processus d'établissement de rapports et il est considéré comme un outil très utile. Les employeurs et le personnel du PLEME ont suggéré des améliorations qui permettraient de rationaliser le processus encore davantage. Ainsi, le SIPRÉME devrait renfermer un modèle d'analyse de l'effectif qui donnerait aux employeurs une idée instantanée de leur situation, ainsi qu'une fonctionnalité qui faciliterait l'importation de données d'autres sources. Certains employeurs aimeraient qu'un outil de production de graphiques y soit intégré. D'autres encore pensent que les données des années antérieures devraient être conservées dans le SIPRÉME, ce qui éviterait d'avoir à reproduire les mêmes renseignements d'année en année.

Neuf des dix employeurs interviewés aux fins de la présente étude étaient d'accord avec le maintien du processus d'établissement de rapports annuels puisque cette façon de procéder leur permet de faire le point, d'envisager les changements requis et d'adopter une approche plus proactive en cas de problème. Comme l'a si bien dit un employeur : « Bien sûr que le rapport doit être établi une fois par année. Autrement, il est impossible de savoir si l'organisation a fait des progrès ou pas. » Les employeurs aimeraient également obtenir les commentaires de DRHC à propos de leurs rapports pour avoir une meilleure idée de leur efficacité et des améliorations nécessaires. La fréquence des rapports ne pose pas de problème majeur mais, comme l'indique le tableau 5-2, 64 % des employeurs considèrent le processus d'établissement de rapports comme un fardeau.

Tableau 5-2
Questions relatives à l'exécution et à la mise en œuvre du PLEME :
Processus d'établissement des rapports annuels

	Employeurs visés par le PLEME		
	Non	Pas d'opinion	Oui
Il y aurait lieu de modifier la fréquence du processus d'établissement des rapports par l'employeur	35 %	39 %	26 %
Le processus d'établissement de rapports annuels est un fardeau	15 %	21 %	64 %
Source : Résultats des sondages menés par PwC Consulting auprès des employeurs visés par le PLEME			

En somme, les employeurs considèrent que l'établissement de rapports est un processus long, coûteux et fastidieux, mais également très utile. Le SIPRÉME facilite le processus et il est prisé des employeurs qui l'utilisent.

Y A-T-IL LIEU D'APPORTER DES AMÉLIORATIONS OU DES MODIFICATIONS AU RAPPORT ANNUEL ?

Le personnel du PLEME, les employeurs et d'autres intervenants considèrent que les rapports annuels sont très utiles. Ainsi, les gestionnaires et les employés régionaux du PLEME estiment que le rapport annuel constitue une excellente source d'information sur les employeurs visés par le programme légiféré et ils l'utilisent pour sensibiliser et conseiller les employeurs. Ils y voient également un excellent outil d'information publique.

Par ailleurs, trois ou quatre des gestionnaires et des employés régionaux du PLEME interviewés estiment que le rapport accorde trop d'importance aux chiffres, au détriment de la situation d'ensemble. D'après les AEMT, le rapport annuel renferme souvent des surprises pour les employeurs qui croyaient pourtant bien faire. C'est décourageant pour les employeurs puisque les chiffres ne reflètent pas toujours la situation telle qu'ils la perçoivent.

Les cotes attribuées aux employeurs et indiquées dans le rapport annuel du Ministre ont suscité de nombreux commentaires. Ainsi, le personnel du PLEME considère les cotes comme un outil important pour encourager les employeurs à améliorer le taux de représentation des membres de groupes désignés. Quant aux employeurs, et surtout les cadres supérieurs, ils se servent des cotes pour voir où se situe leur entreprise par rapport à la concurrence. Certains employeurs utilisent les cotes pour voir où ils se situent et sur quoi concentrer leurs efforts au cours de l'année suivante. Certains gestionnaires et employés régionaux du PLEME pensent que la publication des cotes crée une saine concurrence chez les employeurs et donne lieu à un examen du public. Par contre, certains employeurs, ainsi que des gestionnaires et des employés du PLEME estiment que les cotes sont arbitraires et n'ont rien à voir avec leur perception de la réalité. Trois des dix employeurs interviewés craignent que les enquêtes d'auto-identification ne permettent pas nécessairement de déterminer le nombre exact de membres de groupes désignés au sein d'une organisation et que les cotes ne reflètent pas fidèlement la composition de leur effectif.

La CCDP trouve aussi à redire parce qu'elle craint que le système de cotation aille à l'encontre de ses vérifications. Les méthodes et critères utilisés aux fins de ces deux types d'évaluation des activités d'un employeur liées à l'équité en matière d'emploi sont différents, ce qui fait qu'un employeur coté « A » par DRHC pourrait échouer à la vérification de la CCDP. Le PLEME a tenté de remédier à cette situation dans le rapport annuel en décrivant la méthode de cotation utilisée et en précisant qu'elle ne remplace nullement les vérifications de la CCDP.

Les résultats des sondages (voir le tableau 5-3) montrent que près de la moitié des employeurs jugent le rapport annuel utile pour déterminer leurs progrès au chapitre de l'équité en matière d'emploi. Pas moins de 60 % des employeurs ne savent pas si le système de cotation est juste et exact et une proportion moindre de ceux qui ont une opinion tendent à dire qu'il est juste et exact. Enfin, les répondants ayant une opinion à ce sujet estiment qu'il y aurait lieu d'améliorer ou de modifier le rapport annuel.

Tableau 5-3			
Questions relatives à l'exécution et à la mise en œuvre du PLEME : Rapports annuels			
	Employeurs visés par le PLEME		
	Non	Pas d'opinion	Oui
Les rapports annuels sont utiles pour déterminer les progrès accomplis	27 %	24 %	49 %
Le système de cotation utilisé dans le rapport annuel du Programme légiféré d'équité en matière d'emploi est juste et exact	26 %	59 %	15 %
Il y aurait lieu d'améliorer ou de modifier les rapports annuels	8 %	56 %	36 %
Il y aurait lieu d'améliorer ou de modifier la composante descriptive du processus d'établissement de rapports par l'employeur	18 %	44 %	38 %

Source : Résultats des sondages menés par PwC Consulting auprès des employeurs visés par le PLEME

Voici les modifications suggérées en ce qui a trait au rapport annuel d'après les entrevues menées auprès des gestionnaires et des employés régionaux du PLEME, ainsi que des employeurs et de la CCDP :

- le rapport devrait renvoyer à la *Loi*;
- les cotes devraient être accompagnées d'une explication (en fait, cette explication figure déjà dans les rapports annuels);
- le rapport serait plus utile s'il faisait état des tendances et s'il expliquait pourquoi les chiffres changent avec le temps. Au lieu d'exiger des renseignements supplémentaires de la part des employeurs, qui consacrent déjà beaucoup de temps à cette activité, DRHC devrait « en faire plus » avec les renseignements qu'il obtient.

En somme, les employeurs et le personnel du PLEME jugent le rapport annuel très utile. Cependant, l'outil utilisé pour « coter » les employeurs peut constituer une source de confusion pour les employeurs lorsque les cotes utilisées vont à l'encontre des cotes de la CCDP. Une meilleure communication avec la CCDP au sujet des cotes pourrait contribuer à l'élaboration d'une approche convenant aux deux parties.

LA LÉGISLATION SUR L'ÉQUITÉ EN MATIÈRE D'EMPLOI COMPORTE-T-ELLE DES SPÉCIFICATIONS STRUCTURELLES QUI FAVORISENT LA MISE EN ŒUVRE EFFICACE DU PROGRAMME OU QUI RISQUENT DE L'ENTRAVER?

La séparation des fonctions de sensibilisation et de contrôle d'application de DRHC, ainsi que le rôle de la CCDP en ce qui a trait aux vérifications de la conformité constitue, sur le plan structurel, un des points forts de la *Loi* d'après les personnes interviewées. Toutefois, les participants au groupe de discussion de la CCDP estiment qu'il est encore trop tôt pour déterminer si cette restructuration a eu une incidence marquée sur la réussite de la mise en œuvre. Comme nous l'avons mentionné précédemment, les vérifications n'ont débuté qu'en 1997 et, en raison du temps qu'il faut consacrer à leur réalisation, il est difficile de déterminer leur incidence sur les taux de représentation des groupes désignés. Les entrevues menées auprès des employeurs et les séances de discussion avec des groupes de revendication et la CCDP indiquent que les employeurs prennent sans doute l'équité en matière d'emploi plus au sérieux maintenant qu'elle est perçue comme une question de droit de la personne.

Les gestionnaires et les employés régionaux du PLEME ont mentionné à plusieurs reprises que la *Loi* n'est pas toujours claire et que le *Règlement* est trop long et qu'il prête à interprétation. Les gestionnaires régionaux du PLEME ont indiqué que les mesures liées à l'application manquent d'uniformité et que cette situation est source d'irritation et de déception chez les AEMT. Ils sont d'avis que la *Loi* et le *Règlement* ne permettent pas de comprendre clairement la représentation attendue dans le cas des groupes désignés et n'indiquent pas quels sont les délais précis pour assurer la conformité ni les cas où il y a lieu d'imposer les sanctions prescrites. Le personnel régional aimerait avoir plus de pouvoirs pour contraindre les employeurs à respecter les dispositions législatives.

Il se pourrait que ce point de vue soit attribuable au manque de ressources puisque les employés du PLEME assument de nombreuses responsabilités et ils ont peu de temps pour accomplir toutes leurs fonctions. À leur avis, s'ils avaient plus de pouvoirs de contrainte, ils obtiendraient de meilleurs résultats. Cependant, le personnel du PLEME à l'AC estime qu'il est avantageux à long terme d'établir un partenariat avec les employeurs et de leur accorder une prolongation lorsqu'ils ne présentent pas leurs rapports dans les délais prévus. Les employeurs ont souvent une bonne raison de ne pas présenter leurs rapports à temps et le personnel du PLEME est disposé à faire une exception à la règle dans un esprit de bonne volonté.

En bref, les spécifications structurelles de la législation facilitent la mise en œuvre du programme en ce sens que le PLEME permet maintenant l'imposition de pénalités aux employeurs en cas de non-conformité. Cette mesure renforce la capacité du personnel du

PLEME d'assurer la mise en œuvre efficace du programme. Par contre, les spécifications structurelles de la législation entravent la mise en œuvre du programme parce que certains éléments de la réglementation ne sont pas clairs pour le personnel dans les bureaux locaux. Le manque de ressources semble poser plus de problèmes que la législation et, dans ce contexte, les intervenants pensent que la législation devrait accorder plus d'importance à la responsabilité de l'employeur et à la reddition de comptes proactive.

Par ailleurs, la plupart des personnes interviewées pensent que le programme devrait être élargi de façon à inclure les entreprises comptant moins de 100 employés et que l'équité devrait viser d'autres groupes.

Y A-T-IL SUFFISAMMENT D'ACTIVITÉS DE PROMOTION, DE SENSIBILISATION ET DE RECHERCHE À L'APPUI DU MANDAT DU PROGRAMME? DANS LA NÉGATIVE, QUELLES SONT LES ACTIVITÉS À RENFORCER?

De toute évidence, les activités de sensibilisation et de promotion du programme doivent être renforcées. Il est également évident que le succès des activités de sensibilisation et de promotion dans les régions repose en grande partie sur les compétences des AEMT, sur leur disponibilité et sur le temps qu'ils consacrent aux nouveaux employeurs. Étant donné que les mesures de sensibilisation et de promotion varient selon la région, les employeurs et les groupes désignés ne reçoivent pas toujours le même message. En outre, d'après les entrevues réalisées auprès des universitaires et des employeurs et d'après le groupe de discussion réunissant des représentants des groupes désignés, on ne consacre pas suffisamment de temps à la promotion de l'équité en matière d'emploi à coup d'arguments solides.

Les résultats du sondage montrent également que les employeurs visés par le PLEME souhaiteraient un renforcement des activités de promotion, de sensibilisation et de recherche menées dans le cadre du PLEME. Comme l'indique le tableau 5-4 ci-après, 66 % des employeurs aimeraient que les activités de sensibilisation soient renforcées et 58 % d'entre eux aimeraient que les activités de recherche soient renforcées.

Tableau 5-4
Questions relatives à l'exécution et à la mise en œuvre du PLEME :
Caractère adéquat des activités du programme

	Employeurs visés par le PLEME		
	Non	Pas d'opinion	D'accord
Il y aurait lieu de renforcer les activités de promotion du Programme légiféré d'équité en matière d'emploi	19 %	23 %	58 %
Il y aurait lieu de renforcer les activités de sensibilisation du Programme légiféré d'équité en matière d'emploi	13 %	21 %	66 %
Il y aurait lieu de renforcer les activités de recherche du Programme légiféré d'équité en matière d'emploi	13 %	39 %	48 %
Les exigences administratives du Programme légiféré d'équité en matière d'emploi entravent l'équité en matière d'emploi au sein de mon organisation	26 %	44 %	30 %
Source : Résultats du sondage mené par PwC Consulting auprès des employeurs visés par le PLEME			

Il y aurait également lieu de mieux coordonner les activités de sensibilisation et de promotion menées dans le cadre du programme, en fonction des mesures de la CCDP. Tel qu'indiqué précédemment dans la présente section, les employeurs ne reçoivent pas toujours les mêmes messages de la part de ces deux organes et il s'agit là d'une grande source d'irritation pour tous. La rationalisation des activités de sensibilisation et de promotion réalisées par les deux organes constitue sans doute un premier pas dans la bonne direction. Pour maximiser les avantages pouvant découler de l'équité en matière d'emploi, il importe de limiter le plus possible ce qu'il en coûte aux employeurs pour se conformer à la législation et pour adopter des pratiques efficaces d'équité en matière d'emploi. En veillant à ce que les employeurs reçoivent les mêmes messages, on évite des coûts inutiles pour toutes les parties.

Tous les employés et employeurs interviewés apprécient les activités de recherche menées dans le cadre du PLEME. L'information sur les bonnes pratiques d'équité en matière d'emploi est jugée très utile et il est souhaitable d'en diffuser encore plus.

En somme, il y a un certain nombre d'aspects à améliorer au chapitre de l'exécution et de la mise en œuvre du programme. L'importance accordée à la reddition de comptes dans le cadre du PLEME est importante. Pour atteindre pleinement les objectifs prévus par la *Loi*, le PLEME doit continuer de contrôler et d'assurer le respect des exigences en matière d'établissement de rapports et accorder plus d'importance aux activités de sensibilisation, de promotion et de recherche. Cette réorientation est nécessaire pour que le PLEME cadre mieux avec le mandat de la CCDP et pour qu'on montre aux employeurs comment ils peuvent tirer parti de l'équité en matière d'emploi sur le plan des affaires.

6. Résultats, répercussions et effets

La présente section porte sur les résultats d'évaluation issus de tous les éléments de preuve relativement aux résultats, répercussions et effets du Programme légiféré d'équité en matière d'emploi (PLEME). Les constatations sont structurées en fonction des questions de recherche qu'on trouve au tableau 1-1 du présent rapport. Ces constatations semblent indiquer que le PLEME contribue à promouvoir, à appuyer et à accroître l'équité en milieu de travail dans les entreprises visées, ainsi qu'à déceler et à réduire les obstacles à l'emploi auxquels se heurtent les groupes désignés. Toutefois, même les entreprises visées par le PLEME depuis le tout début n'atteignent généralement pas le niveau de disponibilité au sein de la population active, ce qui montre qu'il reste encore beaucoup à faire.

DANS QUELLE MESURE LE PROGRAMME CONTRIBUE-T-IL À PROMOUVOIR, À APPUYER ET À ACCROÎTRE L'ÉQUITÉ EN MILIEU DE TRAVAIL DANS LE CAS DES ENTREPRISES VISÉES?

L'analyse de la base de données administratives tirées des rapports annuels des employeurs montre que le taux de représentation de chacun des groupes désignés était plus élevé au sein de la population active en général que dans les entreprises visées par le PLEME pendant toute la période à l'étude (c.-à-d. de 1987 à 1999), sauf dans le cas des membres de minorités visibles, dont le taux de représentation était légèrement plus élevé dans les entreprises visées par le PLEME que dans la population active en général en 1996. Le taux de représentation au sein de la population active en général était généralement plus élevé, mais le taux de croissance était inférieur au taux de croissance observé dans les entreprises visées par le PLEME pour les deux groupes (les femmes et les membres de minorités visibles) pour lesquels il y avait des données d'années multiples pour la population active en général.

Le tableau 6-1 ci-après compare le taux de représentation dans les entreprises visées par le PLEME et le taux de représentation au sein de la population active en général.

	Femmes	Autochtones	Personnes handicapées	Minorités visibles
Disponibilité au sein de la population active (1996)	46,50 %	2,10 %	6,30 %	10,40 %
Taux de représentation dans les entreprises visées par le PLEME en 1987	41,00 %	0,70 %	1,60 %	5,00 %
Taux de représentation dans les entreprises visées par le PLEME en 1996	44,80 %	1,20 %	2,70 %	9,20 %
Taux de représentation dans les entreprises visées par le PLEME en 1999	44,60 %	1,50 %	2,40 %	10,50 %
Source : Données administratives du Programme du travail et données du recensement (1996)				

L'analyse des données administratives a révélé que le nombre d'années de participation au PLEME est un facteur important pour expliquer la croissance du taux de représentation des groupes désignés dans les entreprises visées par le PLEME.

- Une inspection visuelle du graphique (voir les figures 6-1 à 6-8) illustrant le taux de représentation moyen selon la cohorte (c.-à-d. le groupe d'entreprises qui en étaient à leur première année de participation au PLEME cette année-là) semble indiquer que le taux de représentation initial dans chacune des cohortes ne tient pas compte du temps, alors que la trajectoire du taux de représentation est ascendante au fil des ans, en particulier dans le cas des Autochtones et des membres de minorités visibles.
- L'analyse économétrique du taux de représentation de chacun des groupes désignés a révélé l'existence d'un lien positif important entre le nombre d'années de participation au PLEME et le taux de représentation du groupe.

En effet, plus les employeurs participent au PLEME depuis longtemps et plus le taux de représentation de tous les groupes désignés est élevé. Ce constat porte à croire que le PLEME contribue à promouvoir, à appuyer et à accroître l'équité en milieu de travail dans le cas des entreprises visées. Le taux de représentation plus élevé dans le cas des membres des groupes désignés au sein des entreprises qui participent au programme depuis le tout début laisse entendre que ces entreprises obtiennent de meilleurs résultats que si elles ne participaient pas au programme. Étant donné que le taux de représentation augmente à chaque cohorte successive, on peut conclure que les employeurs voient l'équité en matière d'emploi d'un bon œil avant même de participer au programme, même si les taux de représentation augmentent également dans ces entreprises par la suite.

EST-CE QUE LE PROGRAMME AIDE LES ENTREPRISES VISÉES À DÉCELER ET À RÉDUIRE LES OBSTACLES À L'EMPLOI AUXQUELS FONT FACE LES GROUPES DÉSIGNÉS?

Étant donné que le taux de représentation de tous les groupes désignés affiche une plus forte croissance dans les entreprises visées par le PLEME qu'au sein de la population active en général, on peut conclure que le programme contribue à déceler et à réduire les obstacles à l'emploi auxquels se heurtent les groupes désignés. Le fait que même les entreprises visées par le programme depuis le tout début n'atteignent généralement pas le niveau de disponibilité au sein de la population active en général est une indication de la nécessité du programme.

Pour réduire les obstacles à l'embauche, certains employeurs consultent des organismes externes représentant les groupes désignés et établissent des partenariats avec eux. Les employeurs ont également recours à des stratégies de communication internes plus exhaustives et plus créatives pour promouvoir la diversité et pour déceler les obstacles.

Quarante-trois pour cent des employeurs estiment que le PLEME aide à déceler les obstacles à l'emploi auxquels les groupes désignés font face. Cependant, seulement 35 % des employeurs visés par le PLEME estiment que le programme les aide à *réduire* les obstacles à l'emploi (tableau 6-2).

Il y a plus de répondants qui estiment que le programme *ne* contribue *pas* à promouvoir, à accroître et à appuyer l'équité en milieu de travail que de répondants qui pensent le contraire. Enfin, les entreprises visées par le PLEME ne sont pas prêtes à attribuer au programme le succès de leurs efforts d'équité en matière d'emploi, mais conviennent généralement que le Programme assure la mise en œuvre et le respect de la *Loi*. Les entreprises du groupe témoin ont une opinion légèrement plus favorable quant au programme légiféré d'équité en matière d'emploi.

Tableau 6-2
Évaluations moyennes des résultats, des répercussions et des effets

	Employeurs visés par le PLEME			Employeurs du groupe témoin		
	Pas d'accord	Pas d'opinion	D'accord	Pas d'accord	Pas d'opinion	D'accord
Le Programme légiféré d'équité en matière d'emploi a une incidence positive sur la planification des ressources humaines	29 %	44 %	27 %	S.O.	S.O.	S.O.
Les employés de tous les niveaux de notre organisation sont au courant de nos efforts au chapitre de l'équité en matière d'emploi	25 %	30 %	45 %	25 %	48 %	28 %
<i>Le Programme légiféré d'équité en matière d'emploi aide à déceler les obstacles à l'emploi auxquels font face les groupes désignés de mon organisation</i>	28 %	29 %	43 %	S.O.	S.O.	S.O.
<i>Le Programme légiféré d'équité en matière d'emploi aide à réduire les obstacles à l'emploi auxquels font face les groupes désignés de mon organisation</i>	29 %	36 %	35 %	S.O.	S.O.	S.O.
Le Programme légiféré d'équité en matière d'emploi réduit les injustices en matière d'emploi que subissent les membres des groupes désignés	32 %	44 %	24 %	17 %	55 %	28 %

Tableau 6-2 (suite)
Évaluations moyennes des résultats, des répercussions et des effets

	Employeurs visés par le PLEME			Employeurs du groupe témoin		
	Pas d'accord	Pas d'opinion	D'accord	Pas d'accord	Pas d'opinion	D'accord
Le Programme légiféré d'équité en matière d'emploi contribue à promouvoir, à appuyer et à accroître l'équité en milieu de travail	32 %	41 %	27 %	21 %	46 %	37 %
Les efforts de mon entreprise au chapitre de l'équité en matière d'emploi portent fruit, surtout grâce au Programme légiféré d'équité en matière d'emploi	44 %	36 %	15 %	S.O.	S.O.	S.O.
L'amélioration des possibilités d'emploi des groupes désignés peut être attribuée à l'élaboration et à la mise en œuvre de plans d'équité en matière d'emploi	34 %	37 %	29 %	22 %	50 %	29 %
Le Programme du travail (DRHC) veille à ce que la <i>Loi sur l'équité en matière d'emploi</i> soit mise en œuvre et respectée	18 %	33 %	49 %	7 %	57 %	36 %
Source : Sondages menés par PwC Consulting auprès des employeurs visés par le PLEME et auprès du groupe témoin						

Ces résultats sont peut-être le reflet des questions relatives à l'exécution et à la mise en œuvre que nous avons examinées à la section 5. Si les employeurs considèrent le PLEME comme un processus bureaucratique et que leur contact avec le PLEME est centré sur l'établissement de rapports, cela explique pourquoi ils ne sont pas prêts à attribuer la réduction des obstacles au PLEME. Les résultats soulignent également la nécessité d'accroître les efforts de sensibilisation et de soutien des employeurs pour bien faire connaître les avantages de l'équité en matière d'emploi.

LE TAUX DE REPRÉSENTATION DES GROUPES DÉSIGNÉS A-T-IL CHANGÉ DANS LES ENTREPRISES PRIVÉES VISÉES PAR LE PLEME DEPUIS L'ADOPTION DE LA NOUVELLE LOI?

L'analyse des taux de variation avant et après la révision de la *Loi* a révélé une forte corrélation négative des taux de variation. Autrement dit, lorsque le taux de croissance d'une variable était particulièrement élevé au cours d'une période donnée, il était considérablement plus faible (ou négatif) au cours de la période suivante. À l'inverse, lorsque la croissance était relativement faible au cours d'une période donnée, elle était plus forte au cours de la période suivante. On croit que la prolongation de la période d'étude postérieure à la révision de la *Loi* permettrait une analyse plus appropriée. Nous ne pouvons donc pas tirer de conclusions fermes en comparant les deux périodes et la majeure partie de l'analyse porte sur l'ensemble de la période à l'étude, soit de 1987 à 1999.

Comme l'illustre le tableau 6-3 ci-après, le taux de représentation de chacun des groupes désignés a augmenté entre 1987 et 1999. Le tableau 6-3 indique le taux de représentation de chaque groupe désigné en 1987, en 1996 et en 1999 et un taux de croissance annuel cumulé (TCAC) pour 1987 à 1996, 1996 à 1999 et 1987 à 1999. En plus des taux de représentation au sein de la population active en général et dans les entreprises visées par le PLEME, le tableau indique le taux de représentation en fonction des promotions et du salaire. Les données salariales comprennent le salaire moyen des différents groupes désignés et une moyenne pour tous les autres employés à titre de groupe témoin. Un examen détaillé des taux de représentation suit le tableau.

Tableau 6-3						
Taux de représentation et de promotion et salaires des groupes désignés au fil des ans						
	Population active en général	Entreprises visées par le PLEME	Employés à plein temps visés par le PLEME	Promotions dans les entreprises visées par le PLEME	Salaire moyen du groupe désigné	Salaire moyen du groupe témoin**
Année	% représenté par le groupe désigné					
	Femmes					Hommes
1987	44,4 %	41,0 %	37,5 %	52,5 %	24 684 \$	35 532 \$
1996	46,5 %	44,8 %	40,4 %	56,0 %	38 256 \$	50 911 \$
1999	S.O.	44,6 %	40,4 %	53,8 %	41 837 \$	53 596 \$
TCACM (1987-1996)	0,5 %	1,0 %	0,8 %	0,7 %	5,0 %	4,1 %
TCACM (1996-1999)		-0,1 %	0,0 %	-1,3 %	3,0 %	1,7 %
TCACM (1987-1999)		0,7 %	0,6 %	0,2 %	4,5 %	3,5 %

Tableau 6-3 (suite)						
Taux de représentation et de promotion et salaires des groupes désignés au fil des ans						
	Population active en général	Entreprises visées par le PLEME	Employés à plein temps visés par le PLEME	Promotions dans les entreprises visées par le PLEME	Salaire moyen du groupe désigné	Salaire moyen du groupe témoin**
Année	% représenté par le groupe désigné					
	Autochtones					Tous les autres employés
1987	S.O.	0,7 %	0,7 %	0,6 %	28 231 \$	31 484 \$
1996	2,1 %	1,2 %	1,2 %	1,4 %	39 267 \$	45 881 \$
1999	S.O.	1,5 %	1,4 %	1,4 %	42 663 \$	48 939 \$
TCACM (1987-1996)		7,1 %	6,4 %	10,4 %	3,7 %	4,3 %
TCACM (1996-1999)		6,0 %	7,4 %	0,0 %	2,8 %	2,2 %
TCACM (1987-1999)		6,8 %	6,6 %	7,7 %	3,5 %	3,7 %
	Personnes handicapées					Tous les autres employés
1987	S.O.	1,6 %	1,6 %	1,4 %	30 991 \$	31 470 \$
1996	6,3 %*	2,7 %	2,7 %	2,4 %	44 634 \$	45 837 \$
1999	S.O.	2,4 %	2,5 %	1,9 %	47 369 \$	48 887 \$
TCACM (1987-1996)		5,9 %	5,7 %	5,9 %	4,1 %	4,3 %
TCACM (1996-1999)		-3,5 %	-2,3 %	-7,7 %	2,0 %	2,2 %
TCACM (1987-1999)		3,5 %	3,6 %	2,3 %	3,6 %	3,7 %
	Membres de minorités visibles					Tous les autres employés
1987	7,2 %	5,0 %	5,0 %	6,8 %	28 658 \$	31 611 \$
1996	10,4 %	9,2 %	9,1 %	12,0 %	42 313 \$	46 153 \$
1999	S.O.	10,5 %	10,4 %	14,1 %	45 145 \$	49 277 \$
TCACM (1987-1996)	4,7 %	6,9 %	6,7 %	6,4 %	4,4 %	4,3 %
TCACM (1996-1999)		4,3 %	4,6 %	5,5 %	2,2 %	2,2 %
TCACM (1987-1999)		6,3 %	6,2 %	6,2 %	3,9 %	3,8 %
Notes : TCACM = taux de croissance annuel cumulatif moyen						
*Le pourcentage pour 1991 dans le cas des personnes handicapées est basé sur l'ESLA de 1991						
**Le salaire moyen est celui d'un emploi à plein temps						
Source : Données administratives du Programme du travail et données de recensement						

Ce sont les Autochtones et les membres de minorités visibles qui ont affiché le taux de croissance le plus élevé. Pour chacun des groupes désignés, le taux de croissance annuel moyen composé de la représentation était plus élevé au cours de la période allant de 1987 à 1996 qu'au cours de la période allant de 1996 à 1999. (Remarque : ces périodes visent des modifications structurelles apportées à l'administration du PLEME et dont il était question au chapitre 5, dans le cas des questions liées à l'exécution). Toutefois, cette dernière période (1996-1999) n'est pas jugée suffisamment longue pour nous permettre de tirer des conclusions au sujet des changements survenus entre les deux périodes. Il convient de signaler que les entrevues menées auprès du personnel du PLEME de l'Administration centrale (AC), des gestionnaires et des employés régionaux du PLEME, des universitaires et des représentants de la CCDP ont révélé une perception différente, c'est-à-dire que les Autochtones et les personnes handicapées ont fait moins de progrès que les femmes et les membres de minorités visibles, possiblement parce que ces deux groupes ont plus d'obstacles à surmonter après l'embauche. Dans le cas des Autochtones, cela se traduit par des taux moins élevés de maintien en poste.

L'examen des taux de représentation selon la taille de l'employeur a révélé que les grandes organisations (plus de 500 employés) emploient plus de femmes, de personnes handicapées et de membres de minorités visibles que les petites organisations. Par contre, ces dernières (moins de 500 employés) emploient proportionnellement plus d'Autochtones que les grandes organisations.

Tel qu'indiqué précédemment, le taux de représentation de chacun des groupes désignés était plus élevé au sein de la population active en général que dans les entreprises visées par le PLEME pendant toute la période à l'étude, sauf dans le cas des membres de minorités visibles, dont le taux de représentation était légèrement plus élevé dans les entreprises visées par le PLEME qu'au sein de la population active en général en 1996. La croissance des taux de représentation au sein de la population active en général était inférieure au taux de croissance observé dans les entreprises visées par le PLEME, principalement dans le cas des membres de minorités visibles et des femmes (les deux seuls groupes pour lesquels il existait des données d'années multiples pour la population active en général).

Avancement :

Le taux d'avancement varie selon le groupe désigné. À chaque année visée par l'étude, le taux d'avancement des femmes et des membres de minorités visibles était supérieur à leur taux de représentation dans les entreprises visées par le PLEME. Les Autochtones obtenaient de l'avancement dans une proportion à peu près identique à leur taux de représentation au sein des entreprises visées par le PLEME. Les personnes handicapées affichent systématiquement un taux d'avancement inférieur à leur taux de représentation dans les entreprises visées par le PLEME.

Les grandes entreprises accordent généralement de l'avancement chaque année à une plus forte proportion de leurs employés que ne le font les petites entreprises. C'était le cas pour l'ensemble des employés et pour les groupes désignés pendant toute la période à l'étude. Les grandes entreprises ont accordé de l'avancement à une proportion moins

élevée de personnes handicapées que d'autres employés, tandis que les membres des autres groupes désignés ont obtenu de l'avancement à peu près dans la même proportion que les autres employés.

Rémunération :

Les membres de chaque groupe désigné touchaient un salaire moyen inférieur à celui des travailleurs ne faisant pas partie du groupe désigné. L'écart salarial était le plus prononcé dans le cas des femmes et le moins prononcé dans le cas des personnes handicapées¹⁰. Le salaire des femmes a augmenté plus rapidement que celui des hommes entre 1987 et 1996, mais la croissance a légèrement diminué entre 1996 et 1999. Les Autochtones affichaient un taux de croissance salariale moins élevé que les autres employés entre 1987 et 1996, mais plus élevé entre 1996 et 1999. Les taux de croissance des salaires des personnes handicapées et des membres de minorités visibles étaient semblables à ceux des autres employés pendant toute la période. Toutefois, il faut encore une fois faire preuve de circonspection en analysant les taux de croissance entre 1996 et 1999, étant donné la brièveté de cette période.

D'après les rapports annuels de 1999, les Autochtones (42 585 \$ par rapport à 38 478 \$), les femmes (40 394 \$ par rapport à 38 237 \$) et les membres de minorités visibles (44 049 \$ par rapport à 42 393 \$) étaient mieux rémunérés dans les grandes organisations (plus de 500 employés) que dans les petites organisations. Cependant, les personnes handicapées travaillant dans de petites organisations (moins de 500 employés) étaient mieux rémunérées que les personnes handicapées travaillant dans de grandes organisations (47 434 \$ par rapport à 46 429 \$).

Y A-T-IL EU UN IMPACT DIFFÉRENTIEL CHEZ LES GROUPES DÉSIGNÉS DANS LES ENTREPRISES VISÉES? DANS L’AFFIRMATIVE, QUELS GROUPES SONT LES PRINCIPAUX BÉNÉFICIAIRES?

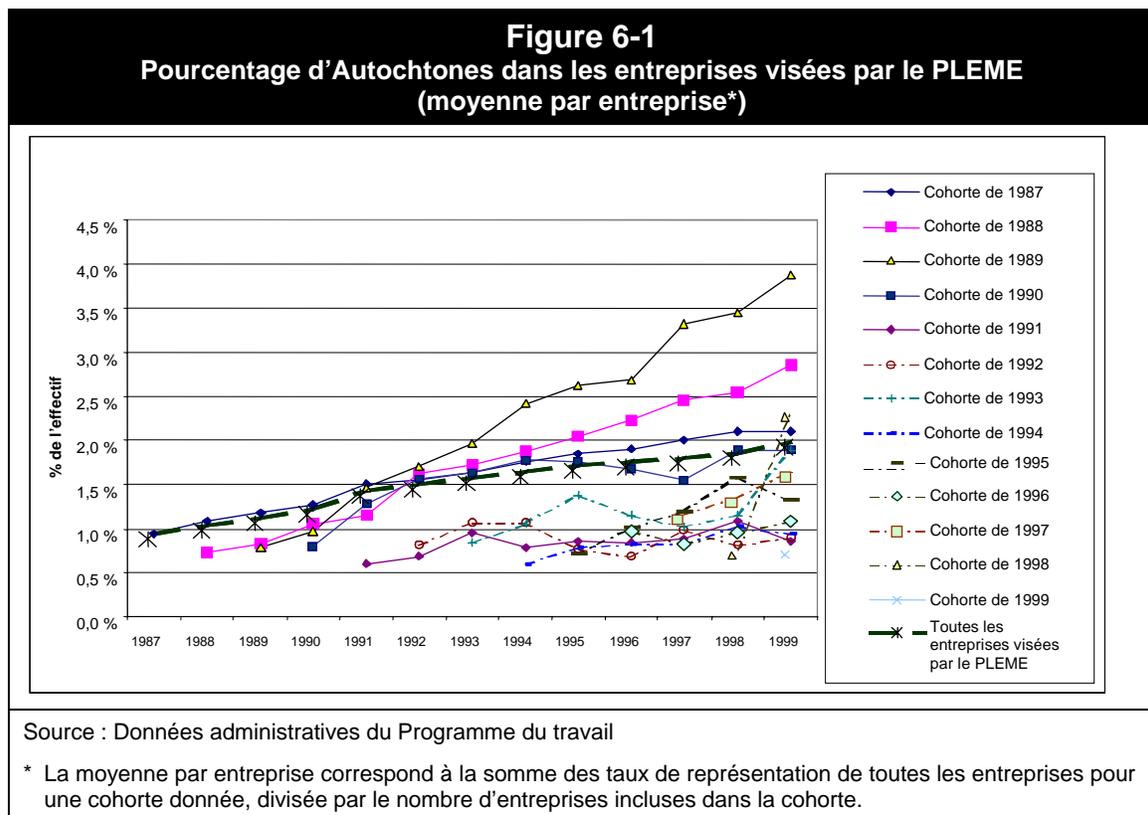
Tel qu'indiqué précédemment, les entrevues réalisées auprès du personnel du PLEME, des employeurs et des groupes de revendication montrent que, de tous les groupes désignés, ce sont les Autochtones et les personnes handicapées qui ont le plus de chemin à faire pour obtenir l'équité (c'est-à-dire le taux de représentation par rapport à la disponibilité au sein de la population active). C'est également ce qu'a révélé l'analyse des données administratives, bien que le taux de représentation des Autochtones dans les entreprises visées par le PLEME ait plus que doublé entre 1987 et 1999.

¹⁰ Les données salariales visant les personnes handicapées tiennent compte de la présence d'un certain nombre de gros salariés qui sont devenus handicapés en vieillissant ou en cours d'emploi. Cette situation a également une incidence sur le taux de représentation des personnes handicapées. Il se pourrait que le nombre d'employés handicapés qui travaillent pour un employeur donné augmente, non pas en raison d'une embauche externe, mais plutôt en raison des facteurs démographiques internes de l'entreprise.

Deux facteurs portent à croire que la participation de l'entreprise au programme a pu contribuer à cette croissance :

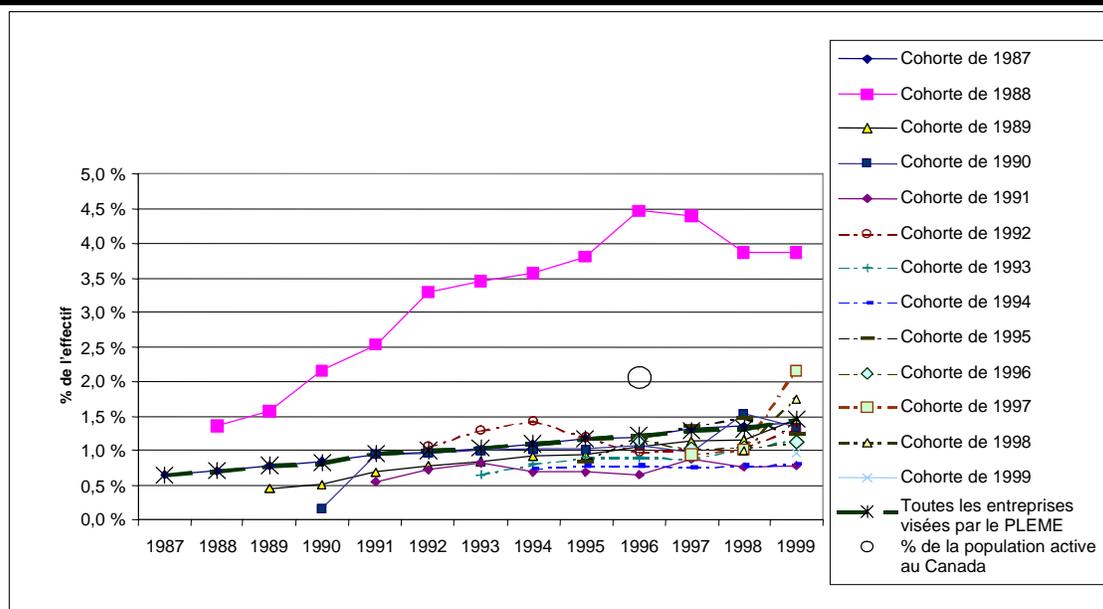
- le taux de représentation des Autochtones est plus élevé dans les entreprises qui participent au programme depuis longtemps. À la fin de la période, les taux de représentation étaient plus élevés dans les cohortes de 1987, de 1988 et de 1989 (c.-à-d. chaque groupe d'employeurs ayant commencé à participer au PLEME cette année-là) que dans une entreprise moyenne;
- les points de départ de chacune des cohortes sont à peu près les mêmes. Par conséquent, si la croissance était attribuable à un autre facteur sous-jacent, notamment la croissance de la population des Autochtones, on pourrait s'attendre à ce que le point de départ soit plus élevé à chaque année.

La figure 6-1 ci-après montre que le pourcentage d'Autochtones au sein de l'effectif a augmenté au fil des ans dans les entreprises visées par le PLEME.



Pour connaître la situation des Autochtones par rapport à l'ensemble de la population dans le cadre du PLEME, nous avons calculé le taux de représentation pour chaque cohorte d'employeurs visés par le PLEME. Or, le taux de représentation des Autochtones était bien en deçà de leur taux de représentation moyen au sein de la population active en général (figure 6-2). La figure 6-2 montre toutefois que le pourcentage d'Autochtones a augmenté au fil des ans.

Figure 6-2
Pourcentage d'Autochtones dans les entreprises visées par le PLEME
(pourcentage moyen par cohorte*)



Source : Données administratives du Programme du travail

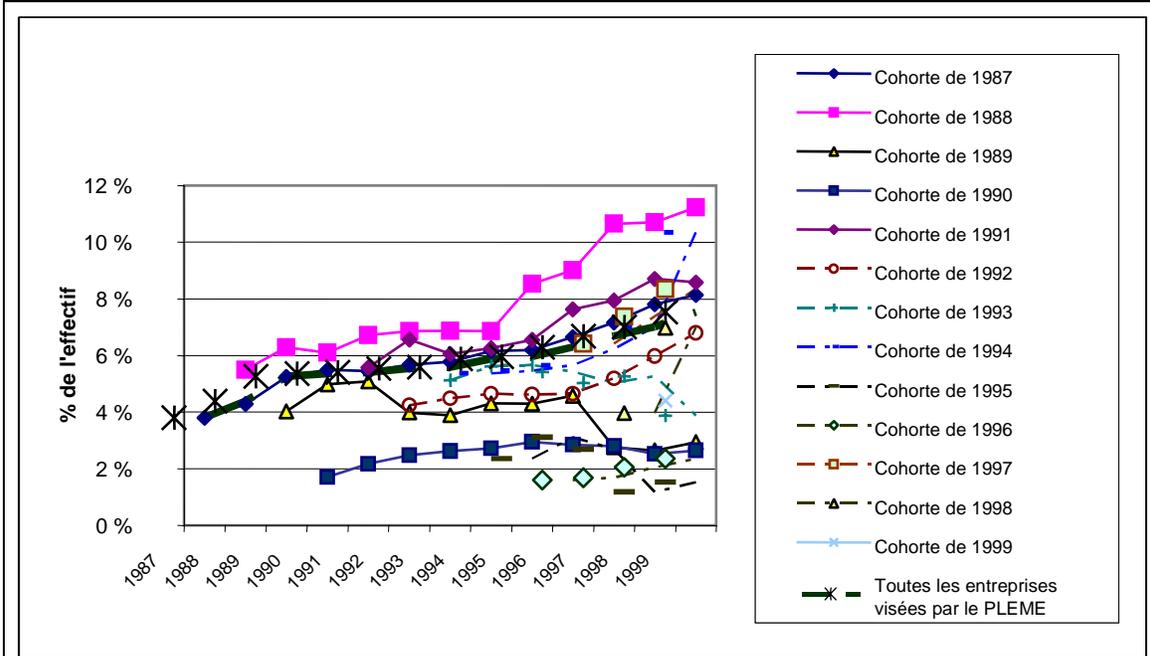
* Le pourcentage moyen par cohorte correspond au nombre total d'Autochtones dans les entreprises visées par le PLEME pour une année donnée, divisé par le nombre total d'employés dans ces entreprises, multiplié par 100 %.

Dans le tableau ci-dessus, la tendance pour la cohorte de 1988 ne correspond pas à la tendance pour toutes les autres années. La cohorte de 1988 inclut deux grosses entreprises comptant un pourcentage élevé d'Autochtones en 1988 et deux entreprises où le pourcentage d'Autochtones a beaucoup augmenté durant les années visées.

- Les indicateurs clés observés chez les Autochtones sont identiques à ceux des minorités visibles (figure 6-3), ce qui permet de penser que la participation de l'entreprise au PLEME a contribué à cette croissance.
- La représentation des minorités visibles est la plus élevée dans les entreprises qui participent au programme depuis longtemps. À la fin de la période, les taux de représentation étaient plus élevés dans les cohortes de 1987 et de 1988 que dans les entreprises en général.
- Les points de départ de chacune des cohortes varient considérablement, mais il n'y pas de tendance manifeste à la hausse. Par conséquent, si la croissance était attribuable à un autre facteur sous-jacent, notamment la croissance de la population des minorités visibles, on pourrait s'attendre à ce que le point de départ soit plus élevé à chaque année.

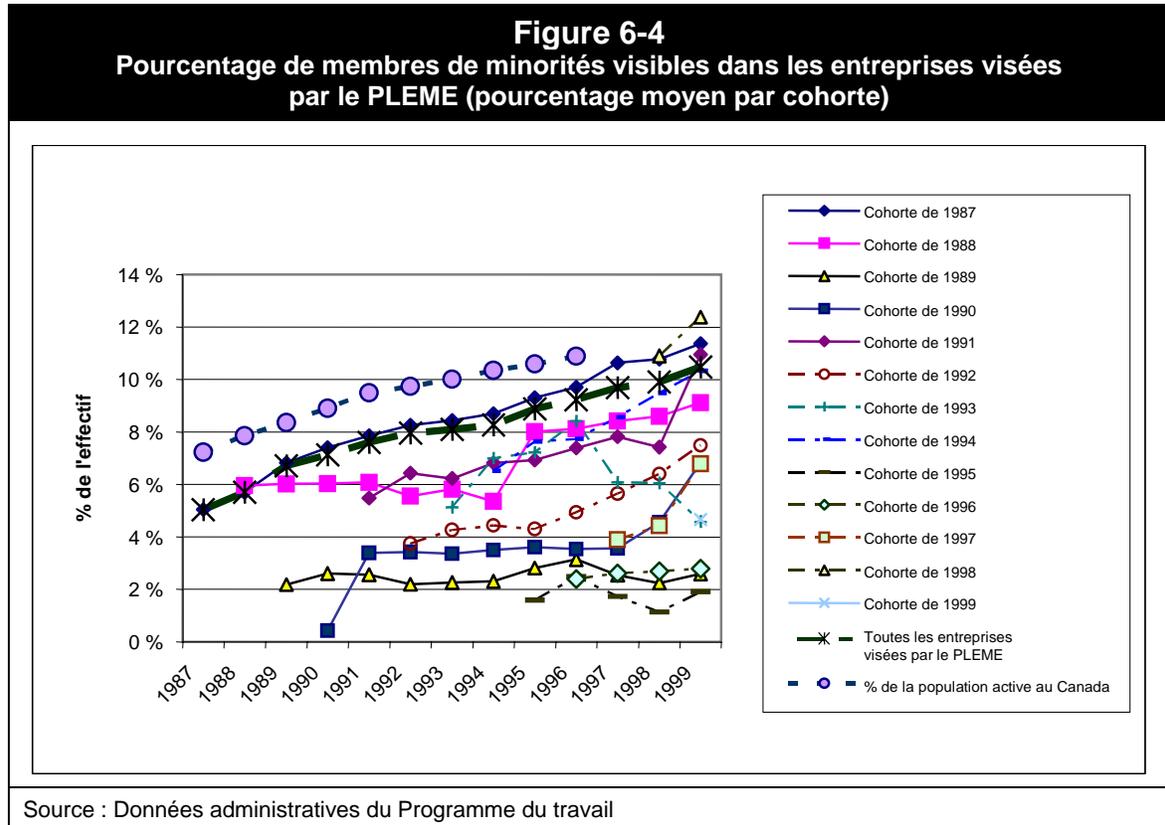
L'examen du taux de représentation moyen par entreprise visée par le PLEME et par cohorte dans le cas des membres de minorités visibles (figure 6-3) indique que la croissance de ce taux semble avoir dépassé la croissance pour l'ensemble de la population, surtout au cours de la deuxième moitié des années 90.

Figure 6-3
Pourcentage de membres de minorités visibles dans les entreprises visées par le PLEME (moyenne par entreprise)



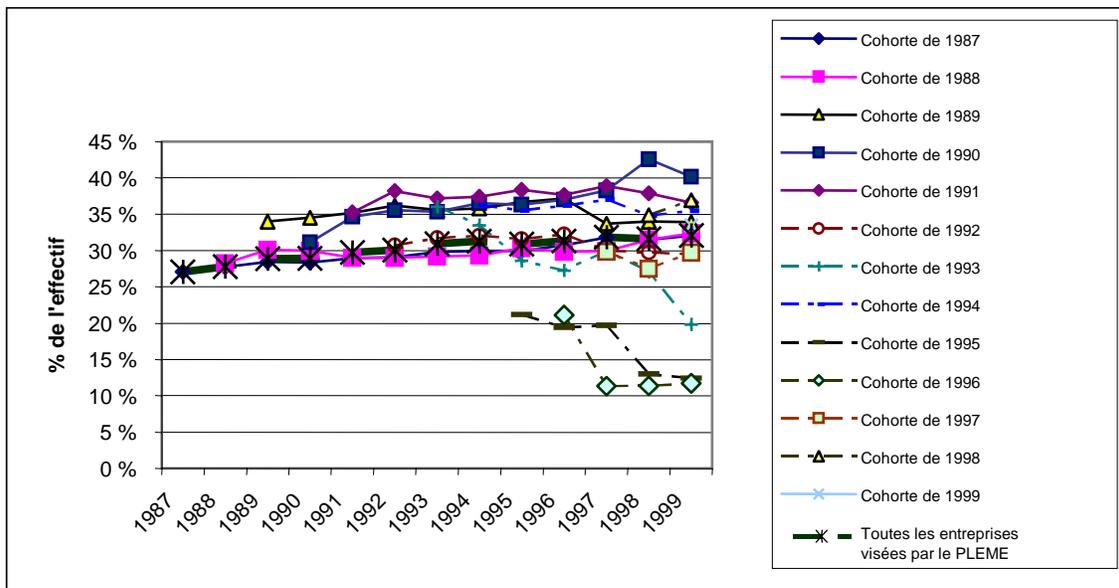
Source : Données administratives du Programme du travail

La figure 6-4 ci-après montre que le pourcentage de membres de minorités visibles a augmenté au fil des ans dans les entreprises visées par le PLEME principalement parce que le taux de représentation des membres de minorités visibles a augmenté dans chacune des cohortes.



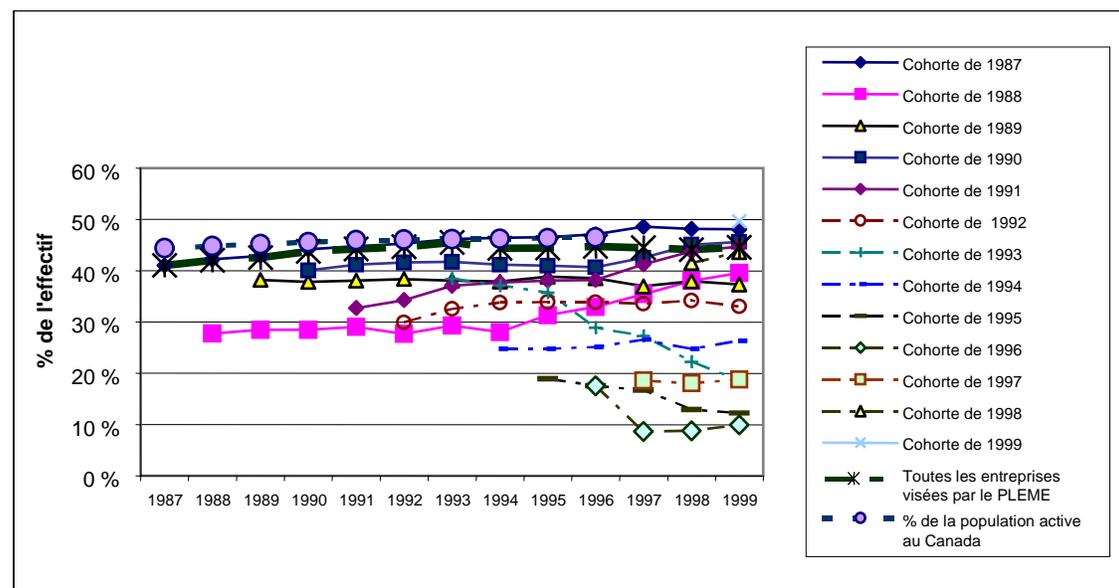
Le taux de représentation des femmes a moins fluctué que celui des autres groupes désignés au fil des ans (figure 6-5). Il semble bel et bien y avoir une légère tendance à la hausse dans la plupart des cohortes et l'augmentation enregistrée pendant toute la période semble supérieure à celle qui a été observée au sein de la population active du Canada (figure 6-5) mais, lorsqu'on examine le taux de représentation pour tous les employeurs visés par le PLEME, par cohorte (figure 6-6), la courbe semble s'aplanir.

Figure 6-5
Pourcentage de femmes dans les entreprises visées par le PLEME
(moyenne par entreprise)



Source : Données administratives du Programme du travail

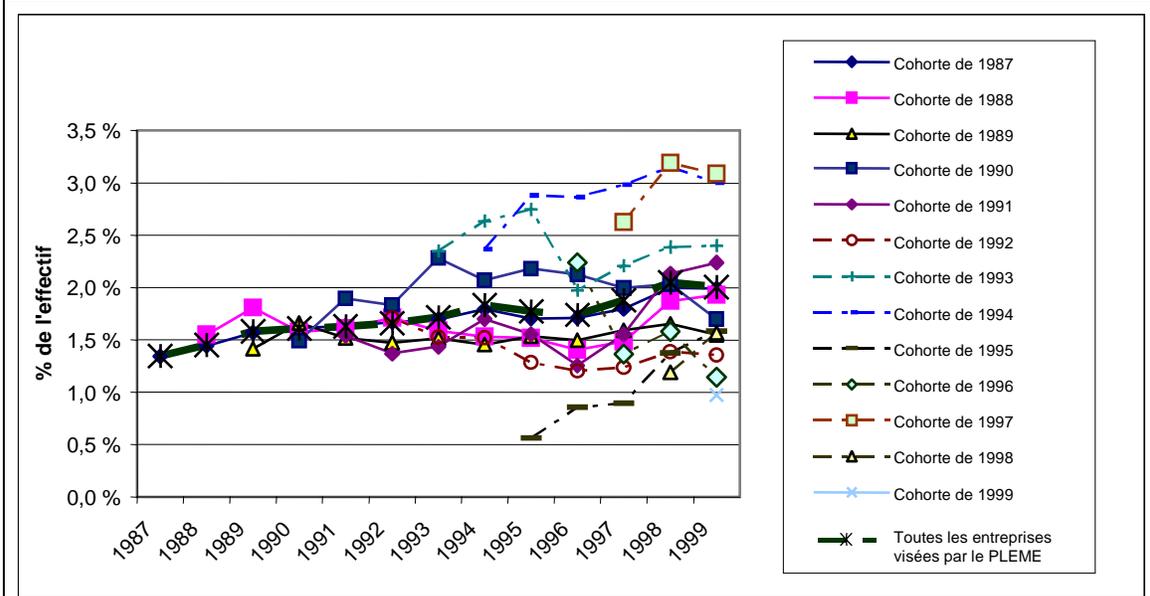
Figure 6-6
Pourcentage de femmes dans les entreprises visées par le PLEME
(pourcentage moyen par cohorte)



Source : Données administratives du Programme du travail

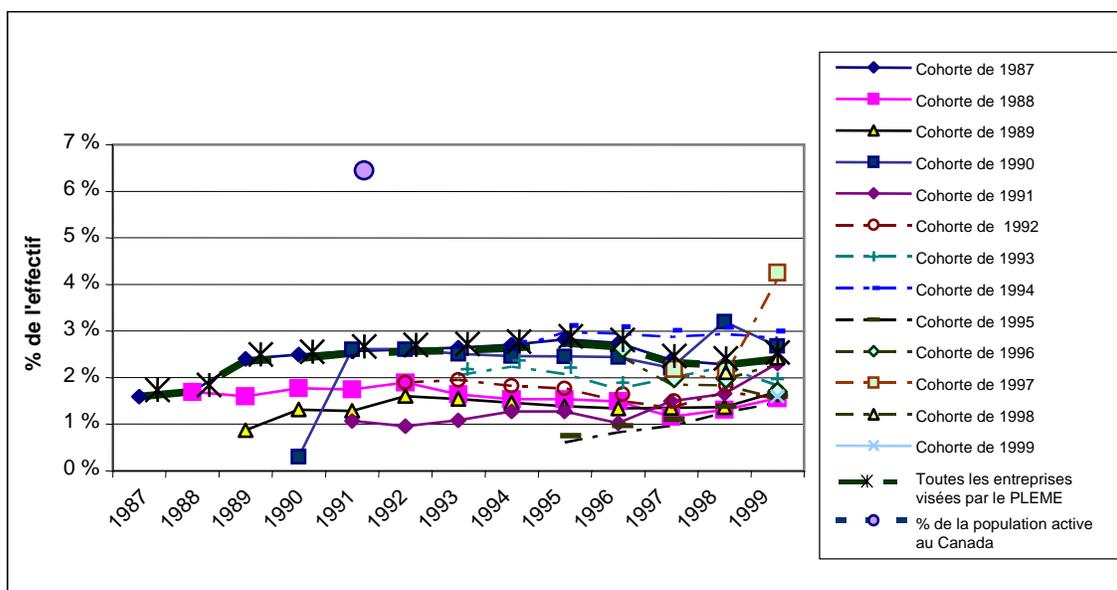
Enfin, il semble y avoir une légère croissance du taux de représentation des personnes handicapées dans les entreprises visées par le PLEME (figures 6-7 et 6-8). Chaque cohorte semble afficher une tendance à la stagnation ou une légère tendance à la hausse, tant selon la moyenne par entreprise que selon la moyenne par cohorte. Une fois de plus, l'augmentation du taux de représentation des personnes handicapées pourrait être attribuable au vieillissement de l'effectif plutôt qu'à l'embauche externe.

Figure 6-7
Pourcentage de personnes handicapées dans les entreprises visées par le PLEME (moyenne par entreprise)



Source : Données administratives du Programme du travail

Figure 6-8
Pourcentage de personnes handicapées dans les entreprises visées
par le PLEME (pourcentage moyen par cohorte)



Source : Données administratives du Programme du travail

Il peut y avoir bien des raisons pour lesquelles les personnes handicapées n'ont fait que des progrès modestes. Les entrevues menées auprès des informateurs clés et les résultats de la séance de discussion tenue avec des groupes de revendication semblent indiquer que les employeurs craignent les coûts élevés associés aux mesures d'adaptation et aux congés requis. On ne sait toujours pas en quoi consistent au juste des *mesures d'adaptation raisonnables*. Certains employeurs ne sont pas bien informés au sujet du travail avec des personnes handicapées et des avantages découlant de la présence de membres de ce groupe au sein de leur effectif. Enfin, certains emplois ne conviennent pas aux personnes handicapées, mais il arrive parfois aussi que les employeurs refusent de « sortir des sentiers battus » pour trouver des façons d'accommoder les personnes handicapées.

Tel qu'indiqué précédemment, les données administratives ont fait l'objet d'une analyse de régression. Les observations suivantes sont fondées sur cette analyse :

- L'augmentation des taux de chômage provinciaux est associée à la réduction du taux de représentation des Autochtones et des femmes. Pour ce qui est des membres de minorités visibles, il existe une corrélation positive entre les taux de chômage et leur taux de représentation dans le modèle simple, mais une corrélation négative dans le modèle linéaire général, qui est plus complexe et qui tient compte de facteurs temporels, sectoriels et régionaux (ce qui semble indiquer que le modèle simple reflète les effets du temps et du chômage qui sont associés à la variable du chômage).

- Les petites entreprises sont plus susceptibles d'accroître leur taux de représentation de personnes handicapées et d'Autochtones, alors que les grandes entreprises sont plus susceptibles d'accroître leur taux de représentation de membres de minorités visibles et de femmes.

En somme, on observe un impact différentiel dans le cas des groupes désignés dans les entreprises visées. Les Autochtones ont fait d'énormes progrès au fil des ans, mais ils ont encore beaucoup de chemin à faire pour que leur taux de représentation corresponde à leur disponibilité au sein de la population active. Le taux de représentation des personnes handicapées a également augmenté de façon marquée, comme en fait foi l'analyse des données administratives. Les constatations qualitatives issues des entrevues réalisées auprès du personnel du PLEME à l'AC, des gestionnaires et des employés régionaux du PLEME, des universitaires et des représentants des groupes désignés ont révélé que les Autochtones et les personnes handicapées sont considérés comme les deux groupes qui ont fait le moins de progrès.

DANS QUELLE MESURE LES MODIFICATIONS DES POSSIBILITÉS D'EMPLOI (EMBAUCHE, AVANCEMENT, FORMATION, RÉMUNÉRATION) DES GROUPES DÉSIGNÉS SONT-ELLES ATTRIBUABLES À L'ÉLABORATION ET À LA MISE EN ŒUVRE D'UN PLAN D'ÉQUITÉ EN MATIÈRE D'EMPLOI PAR LES EMPLOYEURS?

Le sondage mené auprès des employeurs a démontré que 56 % des entreprises participantes visées par le PLEME ont un plan d'équité en matière d'emploi, comparativement à 28 % des entreprises du groupe témoin. L'envers de la médaille est également intéressant : pas moins de 44 % des entreprises visées par le PLEME qui ont participé à l'enquête n'ont pas de plan d'équité en matière d'emploi. Étant donné que le PLEME existe depuis une quinzaine d'années, il est inquiétant de constater que les employeurs visés par le PLEME n'ont pas tous un plan d'équité en matière d'emploi puisqu'il s'agit d'un des outils fondamentaux dont l'employeur dispose pour améliorer le taux de représentation des groupes désignés dans son organisation et favoriser l'équité en milieu de travail.

Les entreprises visées par le PLEME et les organisations du groupe témoin ont un certain nombre de programmes reliés à l'équité en matière d'emploi. On a demandé aux deux groupes d'employeurs d'évaluer l'incidence de leurs programmes d'équité en matière d'emploi sur la rémunération, l'avancement, le maintien de l'effectif et l'embauche de membres des groupes désignés selon une échelle allant de 1 (très négative) à 5 (très positive) (voir le tableau 6-4). Il est intéressant de constater que les entreprises du groupe témoin sont plus susceptibles que les entreprises visées par le PLEME de considérer que leurs efforts au chapitre de l'équité en matière d'emploi ont une grande incidence sur la rémunération, l'avancement, le maintien de l'effectif et l'embauche de membres des groupes désignés. La moitié des entreprises visées par le PLEME estiment que celui-ci a une incidence positive sur l'embauche et la formation des femmes. Pour tous les autres groupes désignés et les questions d'équité (rémunération, avancement, etc.), plus des deux tiers des répondants estiment que le PLEME a une incidence nulle ou négative. Par ailleurs, près de la moitié

des employeurs estiment que le PLEME a une incidence positive sur l'embauche de membres de minorités visibles (47 %) et d'Autochtones (42 %).

Tableau 6-4				
Incidence de l'équité en matière d'emploi sur les groupes désignés				
	Employeurs visés par le PLEME		Employeurs du groupe témoin	
	Incidence nulle/négative	Incidence positive	Incidence nulle/négative	Incidence positive
Femmes				
Rémunération	83 %	17 %	45 %	55 %
Avancement	67 %	33 %	44 %	56 %
Maintien de l'effectif	78 %	21 %	46 %	54 %
Embauche	50 %	50 %	46 %	54 %
Formation	50 %	50 %	45 %	55 %
Personnes handicapées				
Rémunération	90 %	10 %	85 %	15 %
Avancement	84 %	16 %	79 %	21 %
Maintien de l'effectif	76 %	24 %	76 %	24 %
Embauche	67 %	33 %	60 %	40 %
Formation	87 %	13 %	66 %	34 %
Minorités visibles				
Rémunération	84 %	16 %	66 %	34 %
Avancement	74 %	26 %	63 %	37 %
Maintien de l'effectif	72 %	28 %	60 %	40 %
Embauche	53 %	47 %	36 %	64 %
Formation	82 %	18 %	54 %	46 %
Autochtones				
Rémunération	88 %	12 %	72 %	23 %
Avancement	82 %	18 %	74 %	26 %
Maintien de l'effectif	79 %	21 %	77 %	23 %
Embauche	58 %	42 %	56 %	44 %
Formation	85 %	15 %	63 %	37 %
Source : Sondages menés par PwC Consulting auprès des employeurs visés par le PLEME et auprès du groupe témoin				

LE PROGRAMME A-T-IL EU DES RÉPERCUSSIONS IMPRÉVUES (POSITIVES OU NÉGATIVES) (P. EX., EFFET DE RAYONNEMENT OU DE RESSAC)?

Le PLEME et la *Loi sur l'EE* ont eu un certain nombre de répercussions positives imprévues. Grâce à l'obligation qu'ont les employeurs de présenter un rapport et grâce au rapport annuel que le ministre du Travail présente devant le Parlement, les initiatives d'équité en matière d'emploi se prêtent davantage à l'examen du public et à la reddition de comptes. Les informateurs clés aux fins de la présente évaluation estiment que l'un des résultats les plus importants du Programme légiféré d'équité en matière d'emploi est la sensibilisation accrue face à l'équité en matière d'emploi et aux questions s'y rattachant. Les personnes interviewées (notamment les représentants provinciaux de

l'équité en matière d'emploi, les universitaires et les employeurs) attribuent au PLEME la création d'un langage commun concernant l'équité en matière d'emploi. De plus, le Canada est cité pour ses efforts au chapitre de l'équité en matière d'emploi tant dans les provinces qu'à l'échelle internationale. Le PLEME sert de modèle aussi bien pour les provinces canadiennes que pour d'autres pays (p. ex., l'Afrique du Sud).

En outre, deux AEMT interviewés aux fins de la présente évaluation ont dit avoir constaté que le PLEME incite des organisations non visées par le programme à se mettre au diapason de la réglementation de ce dernier afin de pouvoir établir des partenariats avec des organisations visées.

Lorsque les initiatives d'équité en matière d'emploi sont mises en œuvre convenablement, elles créent un milieu de travail positif non seulement pour les membres des groupes désignés, mais également pour tous les employés. Ainsi, les pratiques transparentes de recrutement, d'embauche et d'avancement profitent à l'ensemble des employés (et aux employeurs du fait qu'elles aident à prévenir les griefs et les plaintes concernant les droits de la personne). Il en va de même pour les mesures d'adaptation comme les garderies, qui profitent non seulement aux femmes, mais également à tous les parents. Les rampes d'accès pour fauteuils roulants profitent également aux personnes qui ont une poussette ou qui transportent de lourdes boîtes. Ainsi, en remédiant aux pratiques qui ne sont pas équitables, l'employeur améliore souvent les conditions pour tous les employés.

Selon les représentants du Travail interviewés, le PLEME permet aux employeurs de prendre la planification des ressources humaines plus au sérieux. Au nombre des avantages qu'ils en tirent, les employeurs établissent de bonnes pratiques de gestion des RH, emploient une main-d'œuvre diversifiée et disposent d'un plus vaste bassin d'employés qualifiés. Le programme amène les organisations à examiner leurs opérations et à uniformiser les initiatives d'équité en matière d'emploi. Les employeurs profitent plus facilement de retombées sur le plan commercial en veillant à ce que leur effectif soit représentatif de leur clientèle. Certains gestionnaires et employés régionaux du PLEME sont d'avis que l'attitude des employeurs s'améliore et qu'on s'intéresse davantage à l'équité en matière d'emploi, qu'on y investit plus d'énergie et qu'on fait preuve d'un plus grand leadership à ce chapitre au sein des organisations.

Le programme a également eu des répercussions négatives imprévues, notamment la perception de discrimination à rebours selon laquelle les membres des groupes désignés détiennent un avantage injuste sur le plan de l'embauche, de l'avancement et de la rémunération. Les entrevues menées auprès du personnel régional du PLEME indiquent que cette plainte est formulée par des personnes qui n'appartiennent à aucun des groupes désignés, à l'endroit d'employeurs qui tentent de recruter des membres d'un groupe désigné sans tenir compte des autres candidats.

On constate également un effet de ressac chez les membres des groupes désignés qui prétendent que leur contribution n'est pas appréciée et que les promotions ne leur sont pas accordées en fonction de leur mérite, mais plutôt en raison de leur appartenance à un groupe désigné. De plus, certaines personnes craignent de nuire à leurs chances d'avancement en s'identifiant comme membres d'un groupe désigné.

L'équité en matière d'emploi est souvent mal interprétée. Ainsi, la confusion entre l'équité en matière d'emploi et l'équité salariale provoque un effet de ressac. Il arrive souvent que les employeurs et le public ne fassent pas de distinction entre les deux. De plus, l'équité en matière d'emploi est parfois associée à un système de contingentement, comme c'est le cas aux États-Unis.

7. Leçons tirées et pratiques exemplaires

La présente section du rapport met en évidence quelques-unes des stratégies et des pratiques exemplaires adoptées par les employeurs dans le cadre du Programme légiféré d'équité en matière d'emploi (PLEME). Pour démontrer les types d'efforts déployés par les employeurs canadiens dans le domaine de l'équité en matière d'emploi, nous reproduisons des extraits de rapports descriptifs présentés par des employeurs visés par le PLEME et d'entrevues menées auprès d'employeurs et de représentants syndicaux. Les exemples présentés sont loin d'être exhaustifs, mais ils servent à illustrer l'éventail de solutions innovatrices adoptées par les employeurs.

7.1 Créer un milieu de travail englobant

Certains obstacles à l'équité en matière d'emploi sont concrets et physiques, mais la plupart d'entre eux sont involontaires. La sensibilisation à propos de l'équité en matière d'emploi constitue une première étape menant à l'abolition des obstacles et à la modification des comportements. La création d'une culture plus englobante est un exercice fondamental de gestion du changement qui commence par des directives venant des plus hautes instances de l'organisation, qui est intégré à l'infrastructure et aux pratiques de gestion et qui comporte un suivi des progrès réalisés en vue de l'atteinte des objectifs¹¹. Les employeurs travaillent activement à la conception d'outils de formation et de sensibilisation à la diversité afin de rendre la culture organisationnelle plus tolérante et plus ouverte face à l'équité en matière d'emploi. Voici quelques exemples de ce que certains employeurs font pour favoriser un environnement de travail plus englobant :

« Hélicoptères canadiens Limitée (HCL)... a déjà mis sur pied un programme de sensibilisation à l'intention de ses gestionnaires à l'échelle du Canada, pour expliquer les principes fondamentaux de l'équité en matière d'emploi et pour venir à bout de quelques-uns des obstacles involontaires qui existent (ou qui pourraient exister) dans l'entreprise. Par ailleurs, HCL a l'intention d'améliorer ses communications courantes sur l'équité en matière d'emploi en fournissant des renseignements pratiques à ses gestionnaires et à ses employés à petite dose, mais de manière plus fréquente. Enfin, HCL entend ajouter le « respect des principes d'équité en matière d'emploi » aux critères en fonction desquels les primes au rendement et les promotions sont accordées. »

C'est en 1997 qu'on a élaboré l'atelier Diversité au travail, séance de sensibilisation d'une demi-journée présentée à 800 employés de Bell en 1998, à commencer par ceux des services de télécommunications et des centres de marketing direct. Cet atelier de formation donné par plus de 60 animateurs agréés des groupes opérationnels de Bell aide les employés à comprendre les concepts de l'équité en matière d'emploi et de la diversité, ainsi que l'importance

¹¹ Wright, Ruth. « From Exclusion to Inclusion. Tapping the Talents of People with Disabilities. » *Guide to Recruitment and Staffing*. Supplément du *Canadian HR Reporter*. 11 février 2002, p. G7 à G9.

de cette dernière comme impératif commercial, tout en indiquant de quelle façon les perceptions peuvent mener à des préjugés, des stéréotypes et, en bout de ligne, des obstacles.

7.2 Créer un comité d'équité en matière d'emploi

La mise sur pied d'un comité d'équité en matière d'emploi est l'une des mesures prises par les employeurs pour amener leurs employés à participer à la mise en œuvre de l'équité en matière d'emploi. Un tel comité est formé d'un ensemble représentatif d'employés, notamment des membres des groupes désignés et des représentants des travailleurs syndiqués, des travailleurs non syndiqués et de la direction. La création d'un tel comité favorise la communication entre la haute direction et les employés. Or, la communication est essentielle à l'amélioration de l'équité en matière d'emploi. Un comité d'équité en matière d'emploi favorise l'équité, aide l'employeur à déceler les obstacles auxquels les groupes désignés peuvent se heurter au sein de l'organisation et amène des gens à défendre la cause de l'équité en matière d'emploi à l'interne.

« Au fur et à mesure de l'adoption de nouveaux systèmes, politiques et pratiques d'emploi [chez Transports Midland Ltée], le comité d'équité en matière d'emploi aura l'occasion de les examiner pour veiller à ce qu'ils ne créent pas d'obstacles pour les membres des groupes désignés. Le coordonnateur de l'équité en matière d'emploi présentera les constatations et les recommandations du comité au directeur des ressources humaines. »

« Le comité d'équité en matière d'emploi [de Standard Radio Inc.] a joué un rôle crucial dans un examen complet des systèmes d'emploi qui a porté sur toutes les politiques et les pratiques de l'entreprise. Ainsi, il a fait des observations utiles sur la façon dont les politiques de l'entreprise sont mises en application. Il a pu signaler les secteurs où l'entreprise excellait et les secteurs où elle pourrait s'améliorer en veillant à l'élimination de tous les obstacles. »

7.3 Trouver des moyens de briser le plafond de verre

Bien souvent, l'obstacle à l'équité pour les femmes n'est pas la difficulté à se faire embaucher par une entreprise, mais plutôt celle à monter dans l'échelle hiérarchique et à profiter des possibilités d'avancement et d'augmentations salariales. L'analyse des données administratives montre que le « plafond de verre » est encore très présent pour les femmes qui essaient d'accéder à des postes mieux rémunérés ou à des postes de gestion supérieure dans les entreprises visées par le PLEME. L'analyse révèle que les femmes occupent la majorité des postes des échelles salariales inférieures, alors que les hommes sont surreprésentés dans les échelles supérieures. En fait, les hommes occupent plus de 80 % des postes dont la rémunération est supérieure à 35 000 \$ et près de 97 % des postes dont la rémunération est supérieure à 70 000 \$. Les rapports descriptifs des employeurs montrent qu'ils ont commencé à inviter les femmes à contribuer à déterminer pourquoi le plafond de verre existe toujours et quelles mesures permettraient de l'éliminer.

« Le Comité exécutif de la haute direction de Postes Canada a approuvé des plans d'action visant à accroître la représentation des femmes dans ces catégories professionnelles. En plus des objectifs numériques, l'entreprise a adopté des mesures spéciales afin de combler les écarts. Ces plans consistaient notamment à tenir des séances de discussion avec des femmes cadres supérieurs afin de relever les obstacles à la progression des femmes cadres, ainsi que des histoires de réussite et des solutions au problème de la sous-représentation des femmes aux postes supérieurs. »

« Le groupe de travail de la Banque de la Nouvelle-Écosse pour l'avancement des femmes a formé cinq sous-comités chargés de veiller à la mise en œuvre de ses recommandations. Parmi les responsabilités de ces sous-comités figurent les initiatives suivantes :

- *l'affichage des emplois et la mobilité professionnelle;*
- *l'établissement d'un répertoire de compétences, la planification de la relève et la mesure du rendement;*
- *l'élaboration de programmes de formation à la gestion et au leadership et de pratiques d'encadrement et d'embauche;*
- *l'adoption de modalités de travail flexibles;*
- *la communication et la mesure du changement. »*

« En juin 1997, la [Banque Hongkong du Canada] a mis sur pied à Toronto un projet pilote de réseau dont l'objectif est d'encourager les femmes à tous les niveaux de gestion à se rencontrer et à discuter de questions clés concernant les réussites et les défis qui les attendent dans leur carrière de femmes banquiers. »

7.4 Éliminer les obstacles à l'adaptation du milieu de travail

L'adaptation du milieu de travail constitue un obstacle très réel pour les personnes handicapées. L'adaptation du milieu de travail comprend des considérations qui vont au-delà de l'accès aux immeubles. Elle s'applique aussi aux outils que nous utilisons et aux tâches courantes que nous accomplissons quotidiennement¹². L'adaptation de l'infrastructure matérielle et des outils de travail entraîne souvent des coûts, mais de nombreux employeurs s'efforcent d'éliminer les obstacles à cet égard dans leur milieu de travail.

« En 1999, [la Banque Royale du Canada] a lancé le programme « Plus d'obstacles – moi je participe », qui confère aux gestionnaires le pouvoir « immédiat » d'approuver des dépenses d'adaptation pouvant atteindre 3 000 \$.

¹² Wright, Ruth. « From Exclusion to Inclusion, Tapping the Talents of People with Disabilities. » *Guide to Recruitment and Staffing*. Supplément du *Canadian HR Reporter*. 11 février 2002, p. G7 à G9.

En outre, les gestionnaires ont accès à une base centralisée de données sur les mesures d'adaptation au Centre de services des ressources humaines. »

« Postes Canada a investi beaucoup d'efforts dans ses programmes de recrutement et d'intégration des employés sourds et malentendants. En particulier, en 1997, l'entreprise a tenu une conférence nationale pour ces employés. En s'appuyant sur les recommandations formulées à l'occasion de cette conférence, Postes Canada a préparé un manuel devant aider les superviseurs à travailler de façon plus efficace avec les employés sourds et malentendants. Cet employeur a été en mesure d'embaucher à titre occasionnel un nombre important d'employés sourds et malentendants, dont plusieurs ont pu accéder à un emploi permanent au sein de l'entreprise. »

« [Bell Mobilité] a élaboré un plan d'évaluation des obstacles physiques présents dans le milieu de travail, ainsi que des mesures destinées à les éliminer progressivement. Dans les secteurs où l'on utilise le processus de dotation en personnel, ces mesures seront prises dans un avenir immédiat. Ailleurs, elles seront prises au moment de la construction, de la location ou de la rénovation des lieux ou à la date d'embauche des personnes ayant besoin d'un accès adapté. »

7.5 Restructurer les systèmes d'emploi

Pour veiller à ce que les systèmes d'emploi ne présentent pas d'obstacles pour les membres des groupes désignés, les employeurs s'affairent à examiner leurs processus de recrutement, de sélection, de maintien de l'effectif et d'avancement. Bon nombre d'employeurs prennent des mesures innovatrices et proactives pour attirer et garder des membres des groupes désignés. La restructuration des systèmes d'emploi aide les employeurs à intégrer l'équité en matière d'emploi à leur infrastructure et à leurs pratiques de gestion, de façon à favoriser une culture qui appuie l'équité en milieu de travail.

« [Algoma Central Marine (ACM)] continue de collaborer de près avec ses trois (3) syndicats et le groupe des travailleurs non syndiqués à relever les éventuels obstacles au recrutement, à la sélection, au maintien de l'effectif et à l'avancement. L'une des principales contraintes est l'image « historique » que projette l'industrie du transport maritime en tant qu'environnement de travail à prédominance masculine. Nous travaillons en collaboration à informer tous les groupes, dès l'école secondaire, que l'industrie maritime offre des possibilités de carrière qui sont assorties d'une rémunération supérieure à la moyenne, qui exigent des études avancées et qui comportent d'importantes possibilités d'avancement. »

« Pour éliminer les éventuels obstacles à l'emploi, CHUM Limited procède à un examen courant de ses descriptions de travail pour en assurer l'uniformité et supprimer les conditions de candidature non pertinentes. CHUM Limited encourage ses divisions à recourir à un processus d'entrevue en deux volets (le chef de service et le directeur général) pour veiller à une évaluation objective des employés. CHUM Limited mène un examen annuel de l'équité salariale et offre un régime non contributif complet d'avantages sociaux de même qu'une assurance-salaire pour les

employés qui deviennent handicapés et qui ne peuvent travailler en raison d'une déficience. »

« En décembre 1999, Enbridge Pipelines a entrepris un examen de ses systèmes d'emploi qui a porté sur toutes ses politiques et ses pratiques relatives aux ressources humaines pour déterminer s'il existait des obstacles à la pleine participation des membres des groupes désignés. Les résultats de cet examen ont été présentés en mars 2000, et nous nous affairons à modifier le plan d'action 2000-2003 compte tenu des obstacles relevés. »

7.6 Attirer les membres des groupes désignés

Pour certains employeurs, il peut s'avérer difficile de recruter des membres des groupes désignés. L'emplacement géographique de l'entreprise en est une raison, tout comme l'incapacité de trouver et de recruter des personnes qui appartiennent à un groupe désigné et qui ont une expérience pertinente ou les qualités minimales requises. Certains employeurs ayant besoin de travailleurs hautement qualifiés ou spécialisés ont dit avoir obtenu de bons résultats en collaborant avec des établissements d'enseignement postsecondaire et même en participant à des initiatives de formation personnalisées¹³. Les employeurs ont trouvé des façons innovatrices d'établir plus de contacts et de s'organiser pour axer les efforts de recrutement sur les membres des groupes désignés, en particulier les Autochtones et les personnes handicapées.

« Nous avons élaboré une stratégie de recrutement, de maintien de l'effectif et d'avancement des Autochtones chez FedEx Canada. Nous avons mené une enquête auprès de nos employés autochtones actuels pour déterminer les aspects auxquels FedEx excelle au chapitre de l'emploi des Autochtones, de même que tout obstacle à l'emploi. L'enquête a été élaborée en collaboration avec l'Alberta Native Friendship Association. »

« Notre gestionnaire des ressources humaines [chez ONtv Limited] a assisté à un séminaire axé sur l'exploitation des talents des personnes handicapées. À ce séminaire, il a établi des contacts avec des organismes locaux qui se spécialisent dans le placement de personnes physiquement handicapées. De plus, il s'est mis en rapport avec un organisme offrant une formation interne qui contribue à dissiper les craintes qu'éprouve le personnel existant à travailler « côte-à-côte » avec des personnes physiquement handicapées. »

¹³ Wright, Ruth. « From Exclusion to Inclusion. Tapping the Talents of People with Disabilities. » *Guide to Recruitment and Staffing*. Supplément du *Canadian HR Reporter*. 11 février 2002, p. G7 à G9.

8. Conclusions

La présente section résume les principales constatations et les conclusions générales de l'évaluation du Programme légiféré d'équité en matière d'emploi (PLEME).

PERTINENCE DU PLEME

Le Programme reste pertinent étant donné que la plupart des employeurs n'ont pas encore atteint les niveaux de représentation des groupes désignés qu'on trouve au sein de la population active du Canada.

L'intégrité de la fonction de reddition de comptes en vertu du PLEME est valable et efficiente. De nombreux efforts sont déployés pour réaliser des activités permettant d'assurer la conformité. Les employeurs reconnaissent l'importance de la fonction de reddition de comptes et ce, même s'ils trouvent qu'elle est pénible.

La poursuite des activités de promotion et de sensibilisation quant à l'équité en matière d'emploi est pertinente et essentielle pour assurer la réussite. On doit accorder plus d'importance aux employeurs pour veiller à ce qu'ils assurent l'équité en matière d'emploi.

Exécution et mise en œuvre du PLEME :

Les employeurs aimeraient obtenir plus d'aide et de soutien de la part du PLEME. Ils reçoivent des données incohérentes en ce qui a trait aux exigences du Programme en matière de conformité et ne respectent pas toujours les critères de vérification de la Commission canadienne des droits de la personne (CCDP).

La structure organisationnelle actuelle entrave la gestion, la mise en œuvre et l'exécution efficaces du Programme. Les réductions continues des ressources limitent la capacité des employés régionaux du PLEME à solliciter activement les employeurs ou à offrir l'aide permanente sur les plans de l'avancement, de la formation ou du réseautage. Les liens hiérarchiques indépendants et une longue chaîne de commande ont pour effet d'abolir la continuité en ce qui a trait aux communications entre les ressources du PLEME de l'Administration centrale et les agents de l'équité en milieu de travail (AEMT) dans les régions.

Les outils actuels sont généralement connus et jugés utiles. C'est le cas, notamment, du site Web du PLEME, des rapports annuels et de la trousse de formation destinée aux employeurs. Les AEMT estiment que les logiciels utilisés ne sont pas conviviaux et exigent une formation initiale et un soutien technique continu. Les cotes attribuées aux employeurs dans le rapport annuel sont jugées utiles mais la méthode utilisée est une source de controverse entre le PLEME et la CCDP. En effet, la CCDP estime que ce système fournit des données contradictoires aux employeurs en ce qui a trait aux normes de conformité et aux attentes, c'est-à-dire qu'une cote « A » dans le cadre du PLEME ne garantit pas que l'employeur respectera les critères de vérification de la CCDP.

Résultats, répercussions et effets du PLEME :

Les données montrent que le PLEME a eu une incidence positive globale sur les taux de représentation :

- le taux de représentation des groupes désignés au sein des entreprises participant au PLEME depuis le début est plus élevé que dans le cas des entreprises ayant adhéré au Programme par la suite;
- le taux de représentation des femmes au sein des entreprises participant au PLEME a augmenté graduellement au fil des ans et il se rapproche maintenant du taux national de disponibilité au sein de la population active;
- le taux de représentation des membres des minorités visibles était plus élevé dans les entreprises visées par le PLEME qu'à l'échelle nationale en 1996;
- le taux de représentation des Autochtones a augmenté de façon draconienne au fil des ans. Malgré tout, les Autochtones et les personnes handicapées sont les deux groupes ayant le plus de chemin à faire pour atteindre un taux de représentation équitable;
- le taux de représentation des personnes handicapées semble avoir augmenté moins rapidement durant la même période. Bon nombre d'employeurs craignent une augmentation des coûts associés à l'embauche de personnes handicapées.

Le PLEME et ses répercussions positives imprévues :

Le PLEME a, de par sa nature, contribué à mieux faire connaître l'équité en matière d'emploi au Canada. La terminologie commune et les modèles de processus sont reconnus à l'échelle nationale comme étant à l'avant-garde. Le PLEME est utilisé comme un modèle dans d'autres pays et dans les provinces canadiennes.

Le processus d'établissement de rapports annuels a entraîné une plus grande reddition de comptes chez les employeurs visés par le PLEME.

Les employeurs prennent la planification des ressources humaines plus au sérieux et sont conscients des avantages que présentent leurs données démographiques internes sur le plan des affaires.

Le PLEME et ses répercussions négatives imprévues :

Certains observateurs prétendent que le Programme a donné lieu à une discrimination à rebours étant donné qu'on a l'impression que les membres de groupes désignés ont un avantage sur les autres employés.

On a pu assister à un effet de ressac dans le cas des membres de groupes désignés étant donné que certains d'entre eux estiment que leur contribution n'est pas appréciée à sa juste valeur, alors que d'autres estiment que l'avancement n'est pas mérité mais plutôt accordé aux membres de groupes désignés de façon à ce que l'employeur « ne perde pas la face ».

Les membres de groupes désignés ne s'identifient pas toujours dans les questionnaires d'enquête. Ils craignent que le fait d'être associés à un groupe désigné réduise leurs chances d'avancement.

En bref, les constatations d'évaluation à ce jour montrent que le PLEME s'est avéré utile pour les groupes désignés et pour bon nombre d'entreprises depuis sa création. En raison des activités supplémentaires liées à la sensibilisation et à la promotion de l'équité en matière d'emploi, le Programme pourrait avoir encore plus de répercussions à l'avenir.