



Government  
of Canada

Gouvernement  
du Canada

Canada

# LA NÉCESSITÉ DE L'INCLUSION

*MODÈLE DE LIGNES DIRECTRICES EN MATIÈRE DE RESSOURCES*

*HUMAINES POUR L'ATTEINTE DE L'ÉQUITÉ EN CONTEXTE D'EMPLOI*



# DÉCLARATION DES AUTEUR·ES ET RECONNAISSANCE

En tant que signataires de traités, il est de notre devoir de veiller à ce que ce document incorpore, comme si elles y étaient entièrement énoncées, les déclarations des documents de la Commission de vérité et réconciliation du Canada : Appels à l'action et de la Déclaration des Nations Unies sur les droits des peuples autochtones. En rédigeant ce document La nécessité de l'inclusion, nous reconnaissons l'importance indispensable, en matière de droits de la personne, de guider le lectorat, les décideur·euses, les employeur·euses et les dirigeant·es vers l'inclusion équitable des Canadien·nes autochtones en milieu de travail.

Les voix qui contribuent au contenu de ce document sont nombreuses. Le seul objectif de cette publication est de fournir aux employeur·euses les outils et les ressources dont iels ont besoin pour étoffer ce que la jurisprudence en matière de droits de la personne exige depuis longtemps, c'est-à-dire l'égalité d'accès à l'emploi pour les groupes historiquement exclus et les groupes privés d'équité.

Si vous recevez ce document ou si vous cherchez son contenu, joignez-vous à nous...

Dans la reconnaissance de l'éclat des talents diversifiés et multipluralistes ;

Dans l'élimination systémique des obstacles arbitraires et discriminatoires à l'accès au marché du travail ;

Dans l'humanisation du travail ;

Et dans la co-création d'un paysage national de l'emploi qui centre l'intelligence de la différence et qui ne limite le potentiel social, économique et humain de personne.

# TABLE DES MATIÈRES

## Partie I

### *Lignes directrices en matière d'équité*

1. Orientation en matière de politique sur l'égalité d'accès à l'emploi.. . . . . 8
2. Orientation en matière de politique sur la collecte éthique des données. . . . . 16
3. Orientation en matière de politique sur la transparence salariale et l'équité salariale.. . . . 23
4. Orientation en matière de politique de protection contre la précarité de l'emploi. . . . . 30
5. Orientation en matière de politique quant à la diversité des prestataires.. . . . . 32

## Partie II

### *Lignes directrices sur la politique en matière d'accessibilité*

1. Orientation en matière de politique sur les conditions de travail souples.. . . . . 36
2. Orientation en matière de politiques et de procédures d'adaptation.. . . . . 41
3. Orientation en matière de politique sur un milieu de travail inclusif . . . . . 48

## Partie III

### *Lignes directrices en matière de politique sur les droits de la personne et sur la lutte contre le harcèlement et la discrimination*

1. Orientation en matière de politique sur le respect en milieu de travail.. . . . . 58

## Partie IV

### *Lignes directrices en matière de politique sur l'acquisition, le maintien en poste et l'avancement des talents*

1. Orientation en matière de politique sur l'acquisition des talents.. . . . . 72
2. Orientation en matière de politique sur le perfectionnement professionnel et la gestion du rendement.. . . . 92

## Partie V

### *Lignes directrices en matière de politique sur les avantages sociaux, droits aux congés et autres politiques correspondantes*

1. Orientation en matière de politique sur les congés et les avantages sociaux. . . . . 100

# AVERTISSEMENT

Egale n'assume pas les obligations ou les responsabilités en matière de conformité d'une organisation, d'une entreprise ou d'une entité agissant en qualité d'employeur·euse.

Bien que les lignes directrices stratégiques mentionnées ci-dessous soient rédigées de manière à atteindre l'équité en matière d'emploi mesurable au moyen de pratiques exemplaires fondées sur des données, les employeur·euses ont l'obligation non transférable d'assurer la conformité juridique aux régimes de droit du travail, des droits de la personne et de l'emploi auxquels iels sont assujetti·es.

Les employeur·euses doivent donc faire preuve de diligence raisonnable. Cette diligence comprend, sans s'y limiter, l'obtention de conseils juridiques appropriés avant l'adoption du libellé proposé des politiques, en tout ou en partie.

# ÉNONCÉ D'INVESTISSEMENT DANS L'ÉQUITÉ, LA DIVERSITÉ, L'INCLUSION ET L'ACCESSIBILITÉ (IDEA) POUR ÉCLAIRER LA GESTION DES RH

Les organisations qui s'engagent à respecter les principes de l'équité, de la diversité, de l'inclusion et de l'accessibilité («[IDEA](#)») doivent investir le temps, les ressources et les fonds nécessaires pour concrétiser la promesse d'équité en matière d'emploi. L'équité souhaitée ne peut être atteinte sans une certaine mesure d'investissement social et de capital à long terme.

Pourquoi investir dans l'équité, dans la diversité, dans l'inclusion et dans l'accessibilité ?

Une approche de gestion des ressources humaines éclairée par l'IDEA n'est pas seulement une question de responsabilité éthique. C'est un impératif stratégique pour les organisations. Plus précisément, cela comprend les actions suivantes :

1. **Respecter les obligations légales** : L'intégration des principes d'IDEA dans la pratique des ressources humaines aide les employeur-euses à respecter leurs obligations en matière d'accessibilité et de lutte contre la discrimination en vertu des lois provinciales existantes sur les droits de la personne.
2. **Comblent les lacunes en matière de compétences et de talents** : Les pratiques d'embauche fondées sur l'IDEA permettent aux organisations de combler les pénuries de main-d'œuvre et de compétences actuelles dans l'ensemble des industries. En éliminant les obstacles arbitraires à l'accès au marché du travail, les organisations bénéficient de bassins de talents jusque-là inexploités ou sous-explorés.
3. **Améliorer la compétitivité** : Les principes d'IDEA améliorent la compétitivité des organisations sur le marché. La recherche a toujours démontré que les organisations diversifiées sont plus novatrices, dynamiques et rentables. Les principes d'IDEA permettent aux organisations d'exploiter le plein potentiel de leur main-d'œuvre.
4. **Lutter contre les inégalités sociales et économiques** : Les pratiques d'embauche discriminatoires limitent la mobilité économique des candidat-es marginalisé-es. Ces candidat-es, et les collectivités dont ils font partie, connaissent des taux de sous-emploi et de chômage très élevés, des taux élevés d'insécurité alimentaire et de logement, des risques accrus pour la santé et une espérance de vie réduite. Les pratiques de ressources humaines fondées sur l'IDEA facilitent une justice socioéconomique plus large.

Il est donc de la plus haute importance que les organisations commencent le travail que l'IDEA exige. Le langage, les approches et les comportements inclusifs doivent devenir à la fois l'habitude des individus et la procédure opérationnelle normalisée des systèmes. Les principes d'IDEA doivent orienter la façon dont nous concevons les environnements, les institutions et les politiques et processus qui les éclairent. Ces documents d'orientation tracent la voie vers un avenir où les possibilités économiques ne seront refusées à personne.

Joignez-vous à nous et commençons le travail.

# DECLARATION D'INTENTION DE LA RESSOURCE LA NÉCESSITÉ DE L'INCLUSION

L'accès équitable aux possibilités d'emploi demeure une promesse législative largement dénuée de fondement<sup>1</sup>. Cette ressource vise à fournir aux participant·es au défi 50-30 les conseils nécessaires pour cerner et éliminer les obstacles à l'égalité d'accès à l'emploi, élaborer des politiques et des pratiques en matière de ressources humaines qui tiennent compte de l'inclusion, et accroître la représentation des candidat·es privé·es d'équité dans des postes de haute direction. Il s'agit d'atteindre :

- a. une représentation de 50 % de femmes et de personnes non binaires occupant des postes de haute direction et de membres de conseils d'administration, par rapport à la disponibilité au sein de la population active de ces caractéristiques de groupes désignés par la loi ;
- b. une représentation de 30 % des membres des groupes désignés suivants occupant des postes de haute direction et de membres de conseils d'administration par rapport à leur disponibilité au sein de la population active :
  1. Les personnes noires et les autres majorités mondiales racialisées.
  2. Les personnes vivant avec un handicap (y compris les handicaps invisibles, chroniques et épisodiques).
  3. Les personnes two-spirit, lesbiennes, gaies, bisexuelles, transgenres, queers, intersexuées et autres personnes de diverses orientations sexuelles et identités de genre (« 2SLGBTQI+ »).
  4. Les peuples autochtones (y compris les Inuit, les Métis et les membres des Premières Nations)

Nous encourageons les participant·es qui utilisent les présentes directives à :

- passer** en revue les lignes directrices en matière de politique des ressources humaines contenues dans le présent document.
- personnaliser** les dispositions des politiques en fonction des besoins de votre organisation, y compris l'adaptation aux modalités de toute convention collective.
- communiquer** avec le Centre d'assistance 50/30 pour obtenir du soutien personnalisé en matière d'élaboration de politiques.
- veiller** à ce que les politiques élaborées soient conformes aux lois provinciales.
- ratifier** les politiques conformément aux processus préétablis de votre organisation.
- offrir** des formations à l'échelle de l'organisation.
- veiller** à ce que les politiques nouvellement ratifiées soient communiquées et rendues accessibles à tous·tes les employé·es.
- mesurer** l'efficacité des politiques nouvellement ratifiées au moyen de l'analyse des données.
- Modifier** ou tenir à jour les dispositions des politiques en conséquence pour tenir compte des conclusions de l'analyse des données et des pratiques exemplaires en évolution.

---

<sup>1</sup> Carol Agócs, ed., Employment Equity in Canada: The Legacy of the Abella Report. (Toronto: University of Toronto Press, 2014).

# **Partie I**

## **Politiques sur l'équité**

## ORIENTATION EN MATIÈRE DE POLITIQUE SUR L'ÉGALITÉ D'ACCÈS À L'EMPLOI

1. L'équité en matière d'emploi est une expression technique canadienne. Cette expression a été utilisée pour la première fois par la juge Rosalie Silberman Abella dans le document *Égalité en matière d'emploi : Rapport d'une Commission royale*<sup>2</sup>. L'expression oblige les employeur·euses à examiner méticuleusement les politiques, les pratiques, les cultures et les milieux de travail afin de cerner et d'éliminer les obstacles discriminatoires qui nuisent à la pleine prise en compte, à la participation et à l'avancement des groupes sous-représentés<sup>3</sup>.
2. L'équité en matière d'emploi met davantage l'accent sur la création d'environnements par le biais de principes de conception universelle. Une conception universelle permet, dès le départ plutôt qu'après coup, la création des espaces de travail, des outils et des processus adaptables au plus grand nombre possible de personnes. Cela comprend les personnes dont les capacités, les préférences et les besoins en matière d'accessibilité varient<sup>4</sup>.
3. Le présent document d'orientation recommande que les organisations adoptent une politique sur l'égalité d'accès à l'emploi qui systématise des pratiques inclusives en matière de ressources humaines. Le présent document d'orientation recommande en outre que les organisations ancrent ou centralisent l'égalité d'accès à l'emploi (« EAE ») dans leur cadre de ressources humaines. De cette façon, toutes les politiques auxiliaires doivent permettre d'atteindre, de soutenir et de faire progresser les objectifs en matière d'EAE de l'organisation.
4. À tout le moins, la politique d'une organisation en matière d'EAE devrait être éclairée par les données afin d'atteindre les objectifs suivants :
  - a. Appuyer l'égalité en milieu de travail de façon à ce que personne ne se voie refuser les conditions, les avantages et les privilèges d'emploi pour des raisons qui n'ont rien à voir avec la compétence.
  - b. Corriger les conditions actuelles de désavantage en matière d'emploi que connaissent les membres de groupes désignés par la loi comme étant des groupes privés d'équité en matière d'emploi.
5. Ces directives aident les organisations à élaborer une telle politique. Les dispositions suivantes ne sont que des recommandations. Elles sont fondées sur des pratiques exemplaires et ne sont pas obligatoires ou législatives, à moins d'indication explicite à cet effet.
  - I. **Énoncé de l'objet de la politique**
    - a. Lorsqu'elles élaborent une politique sur l'égalité d'accès à l'emploi, les organisations devraient envisager d'adopter un énoncé d'objet clair. Cet énoncé doit définir la

---

<sup>2</sup> Juge Rosalie Silberman Abella, « Égalité en matière d'emploi : Rapport d'une Commission royale » (Ottawa : Ministre des Approvisionnement et Services Canada, 1984). [https://publications.gc.ca/site/archivee-archived.html?url=https://publications.gc.ca/collections/collection\\_2014/rhdcc-hrsdc/MP43-157-1-1984-1-fra.pdf](https://publications.gc.ca/site/archivee-archived.html?url=https://publications.gc.ca/collections/collection_2014/rhdcc-hrsdc/MP43-157-1-1984-1-fra.pdf)

<sup>3</sup> Ibid.

<sup>4</sup> Ibid aux pages 2-4.



compréhension et l'engagement d'une organisation à l'égard de l'égalité d'accès à l'emploi (« EAE »). Il devrait également fournir une certaine orientation sur la façon dont une organisation prévoit atteindre les objectifs établis en matière d'EAE.

- b. Un énoncé d'objet est un élément crucial de tout document de politique. Il définit la portée des questions, des activités ou des comportements qu'une politique vise à réglementer. Il énonce les objectifs d'une politique et exprime de façon claire et concise ce qu'une politique vise à accomplir. En cas d'ambiguïté ou d'incertitude, un énoncé d'objet clair fournit au lectorat les directives d'interprétation nécessaires pour comprendre le libellé de la politique d'une manière qui en concrétise l'intention.
- c. Les organisations peuvent trouver utile l'approche suivante pour élaborer un énoncé d'objet :
  1. **Diriger** en définissant clairement l'égalité d'accès à l'emploi ou l'équité en matière d'emploi<sup>5</sup>.
  2. **Énumérer** ou mentionner les caractéristiques protégées par la loi auxquelles se rattache l'obligation d'éliminer les obstacles aux possibilités d'emploi.
  3. **Reconnaître** l'existence historique et la présence continue d'obstacles à l'accès au marché du travail, à la promotion et à l'avancement.
  4. **S'engager** à éliminer les obstacles arbitraires et discriminatoires aux possibilités d'emploi<sup>6</sup>.
- d. Pour obtenir de l'aide, les organisations peuvent consulter le tableau ci-dessous.

<b>DIRIGER</b>	<p>L'équité en matière d'emploi vise à :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• éliminer les obstacles à l'emploi.</li> <li>• remédier aux effets de la discrimination passée.</li> <li>• empêcher l'émergence d'obstacles futurs.</li> <li>• promouvoir l'accès à l'égalité d'accès à l'emploi pour les membres des groupes sous-représentés privés d'équité.</li> <li>• accroître considérablement la répartition des personnes privées d'équité entre les industries, les professions et tous les niveaux d'ancienneté.</li> </ul>
<b>ÉNUMÉRER</b>	<p>Les caractéristiques des groupes protégés, auxquelles le droit à l'égalité d'accès à l'emploi peut se rattacher, comprennent généralement les suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Couleur</li> <li>• Race</li> <li>• Âge</li> <li>• Handicap</li> <li>• Sexe</li> </ul>

<sup>5</sup> Les termes « égalité d'accès à l'emploi » et « équité en matière d'emploi » sont interchangeable dans les présentes directives. Plus précisément, les pratiques équitables sont le moyen d'atteindre l'égalité d'accès à l'emploi.

<sup>6</sup> Les organisations ne doivent pas oublier que la diversité est, par sa nature même, un terme inclusif. Ce terme fait référence aux multiples facettes dans lesquelles nous sommes tous-tes différent-es, étant donné la gamme infinie de variations dans les attributs et les caractéristiques de l'être humain. Bien que ces attributs comprennent des traits de groupe définis dans la législation sur les droits de la personne, autrement appelés traits ou caractéristiques protégés, la diversité comprend également des différences fondées sur les antécédents scolaires, l'expertise et d'autres expériences de vie divergentes.

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ascendance</li> <li>• Citoyenneté</li> <li>• Lieu d'origine</li> <li>• Origine ethnique</li> <li>• Situation de famille</li> <li>• État matrimonial</li> <li>• Croyances</li> <li>• Relevé des infractions</li> <li>• Identité de genre</li> <li>• Expression de genre</li> <li>• Orientation sexuelle</li> </ul> <p>Les organisations sont invitées à consulter les lois provinciales auxquelles elles sont assujetties pour obtenir des directives claires.</p>
<b>RECONNAÎTRE</b>	Divers groupes de personnes ont fait face à divers obstacles à la reconnaissance des droits de la personne, à l'avancement socioéconomique et à une plus grande inclusion civique. La reconnaissance des désavantages liés aux possibilités d'emploi fait référence à ces circonstances ou conditions systémiques.
<b>S'ENGAGER</b>	<p>Les engagements qui font partie intégrante de la réalisation de l'équité en matière d'emploi comprennent généralement, sans s'y limiter :</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Adopter la recommandation 92 des appels à l'action de la Commission de vérité et réconciliation du Canada, afin de s'attaquer aux désavantages uniques que présentent les possibilités d'emploi pour les Canadien·nes autochtones en raison des antécédents de colonisation, des actes étatiques de privation économique et de l'exclusion ciblée.</li> <li>2. S'engager à adopter des pratiques d'acquisition et de rétention des talents qui favorisent un effectif diversifié. Cela comprend le recours à des programmes d'emploi spéciaux, à des bassins de recrutement ciblés et à des programmes de mentorat pour les groupes privés d'équité.</li> <li>3. Commit to universal design in all environments, technologies, tools, policies, and processes.</li> </ol>

## II. Définitions à l'appui de l'interprétation de la politique

- a. Une sous-disposition pour les « définitions » fait partie intégrante de tout document de politique. Elle assure une compréhension commune des termes clés qui sont essentiels à la bonne compréhension et à la bonne application des termes d'une politique. An organization's EEO policy should consider developing broad, inclusive terms and definitions to maximize protections for EEO policy beneficiaries, with an emphasis on equity-denied persons or groups.
- b. La politique sur l'EAE d'une organisation devrait envisager l'élaboration de définitions et de termes généraux et inclusifs afin de maximiser les protections pour les

bénéficiaires de la politique sur l'EAE, en mettant l'accent sur les personnes ou les groupes privés d'équité.

- c. L'approche « conformité plus » exige que les organisations établissent des protections juridiques plus importantes que ce qui est présentement prévu dans la législation actuelle sur les droits de la personne, par l'entremise de la relation d'emploi, telle qu'elle est établie et définie dans le contrat<sup>7</sup>.

Par exemple, certaines dispositions législatives peuvent restreindre ou limiter la définition de « situation de famille » pour inclure seulement les relations biologiques d'une certaine nature, comme les relations parent-enfant. Bien entendu, cette définition ne tient pas compte de toutes les relations de soins.

Une définition plus inclusive de la « situation de famille » étendrait les protections juridiques aux « relations biologiques et autres relations de soins, de responsabilité et d'engagement, lorsqu'il n'y a pas de liens de sang ou d'adoption ».

Cette définition plus large observe les droits des personnes dont les circonstances répondent à la définition étroite de « situation de famille » prévue par la loi, tout en créant ou en étendant, par le droit contractuel, des droits analogues incluant d'autres relations de soins.

Un autre exemple de terme législatif avec des objectifs en matière de droits de la personne, mais qui comportent des déficits en matière d'équité, est « égalité salariale » ou « équité salariale ». Les interprétations législatives de l'égalité salariale sont généralement propres aux disparités salariales entre les rôles de type masculin et féminin, au détriment d'autres caractéristiques qui se recoupent, comme la race, l'indigénéité et le handicap.

Cette spécificité a pour effet involontaire d'exclure des préoccupations en matière de droits de la personne et l'analyse du sort des personnes qui possèdent de multiples attributs qui les privent d'équité et qui connaissent les plus grandes disparités en matière de rémunération. Afin d'atteindre les objectifs d'EAE et de combler tous les déficits d'équité, les organisations sont donc encouragées à adopter une approche de « conformité plus » en matière d'élaboration de politiques sur les ressources humaines.

1.

### III. Application et portée

- a. La politique sur l'EAE d'une organisation devrait tenir compte des éléments suivants:
  1. Les normes juridiques qui régissent cette politique et qui visent à élaborer des dispositions de conformité applicables, comme le prévoient généralement les lois provinciales sur les droits de la personne.
  2. La portée des personnes auxquelles s'applique cette politique et/ou la portée des activités qu'elle vise à réglementer.

---

<sup>7</sup> Le droit contractuel désigne les politiques de ressources humaines qui, par l'application d'une clause d'incorporation par renvoi ou d'une disposition contractuelle semblable, font partie des modalités d'un contrat de travail.

- b. Le libellé de la portée est particulièrement important si une organisation cherche à conférer certains droits fondamentaux et droits procéduraux à des personnes qui ne sont pas autrement employées par l'organisation en question ou qui n'ont pas de relation contractuelle avec elle ; par exemple, les candidat·es à l'emploi.

#### **IV. Engagements en matière d'EAE**

- a. La politique d'une organisation en matière d'EAE devrait tenir compte de la détermination d'engagements distincts en matière d'EAE. Les engagements en matière d'EAE doivent être clairs, réalisables et quantifiables. Les engagements :
  1. contribuent à éclairer le cadre de responsabilisation d'une organisation.
  2. permettent l'élaboration de stratégies ciblées pour atteindre les objectifs énoncés de l'EAE.
  3. facilitent la détermination d'indicateurs de rendement clés (IRC) pertinents ou de cibles quantifiables par rapport auxquels les progrès réalisés vers l'atteinte des objectifs d'EAE peuvent être évalués au moyen de vérifications périodiques en temps opportun.
- b. Voici des exemples d'engagements liés à l'EAE :
  1. Un engagement à l'égard des pratiques d'acquisition de talents qui favorisent une représentation diversifiée importante des candidat·es privé·es d'équité dans chaque niveau de l'effectif d'une organisation, en mettant l'accent sur la représentation dans les postes de haute direction.
  2. Un engagement à travailler en partenariat avec les associations professionnelles des RH pour appuyer le développement et le recrutement de professionnel·les des RH diversifié·es et formé·es en matière d'IDEA.
  3. Un engagement à l'égard de politiques et de pratiques de gestion humaine des personnes qui mettent l'accent sur le bien-être et la sécurité psychosociale des employé·es.
  4. Un engagement à l'égard de la conception universelle et à la réduction, autant que possible, du besoin de mesures d'adaptation individuelles.
  5. Un engagement à fournir une rémunération et une compensation équitables (selon une perspective intersectionnelle).
  6. Un engagement à investir dans le perfectionnement professionnel des employé·es, y compris une expertise accrue des rôles des employé·es, l'autonomie en matière de rendement et l'avancement professionnel.

#### **V. Investissement des ressources nécessaires pour respecter les engagements de l'EAE**

- a. Pour assurer la responsabilisation, les organisations devraient envisager d'attribuer la responsabilité des engagements en matière d'EAE à certain·es organismes, ministères ou employé·es. Les organismes désignés devraient disposer des ressources et du personnel nécessaires pour faciliter la surveillance efficace et la

réalisation des engagements en matière d'EAE<sup>8</sup>. A staffing model may include the following:

<b>Bureau et responsable</b>	<b>Responsabilités et objectifs</b>
2. Bureau et responsable de l'équité en matière d'emploi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Publier les vérifications de l'équité avec les stratégies d'amélioration identifiées.</li> <li>• Recueillir des données liées à l'équité sur les processus des RH aux fins d'analyse systémique.</li> <li>• Traiter les plaintes de discrimination systémique.</li> </ul>
3. Bureau et responsable de la vérité et de la réconciliation	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mettre en œuvre la recommandation 92 des <i>appels à l'action</i> de la Commission de vérité et réconciliation.</li> <li>• Acquérir et maintenir à jour la certification Relations progressistes avec les Autochtones™ du Conseil canadien pour l'entreprise autochtone.</li> <li>• Établir des relations avec les organisations autochtones.</li> <li>• Élaborer des bassins de recrutement ciblés pour l'acquisition de talents autochtones.</li> <li>• Fournir des leçons sur la Déclaration des Nations Unies sur les droits des peuples autochtones, les traités et les droits des personnes autochtones, le droit autochtone et les relations entre les personnes autochtones et la Couronne.</li> <li>• Identifier les entreprises autochtones à placer en priorité sur les listes des prestataires en matière d'approvisionnement.</li> <li>• Déterminer les efforts en matière de droits de la personne des Autochtones pour l'engagement des ressources de l'entreprise (finances, bénévolat de personnel, expertise et autres soutiens en nature).</li> </ul>
4. Bureau et responsable du respect en milieu de travail	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Élaborer et administrer des processus de règlement des plaintes pour évaluer et corriger les allégations individuelles de discrimination ou de harcèlement.</li> <li>• Effectuer des examens et des enquêtes en milieu de travail.</li> <li>• Offrir des formations à l'échelle de l'organisation sur des sujets liés à l'équité et à l'inclusion afin de cultiver et de maintenir un milieu de travail exempt de harcèlement, de discrimination et de violence.</li> </ul>

<sup>8</sup> En établissant la matrice ou le réseau ci-dessus des bureaux de l'équité, Egale fait remarquer que ce modèle n'est pas pratique pour les organisations dont le nombre de membres du personnel est plus petit et dont les ressources financières sont limitées. Le Centre d'assistance 50/30 est disponible pour aider les organisations à élaborer des politiques personnalisées et modifiées.

5. Bureau et responsable de l'accessibilité	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cerner et combler les lacunes organisationnelles dans la conception universelle.</li> <li>• Administrer les procédures d'adaptation</li> </ul>
---	---

## REMARQUE :

Les organisations ne doivent pas oublier que le modèle ci-dessus est simplement un modèle. Il s'agit d'une approche parmi tant d'autres. Ce modèle peut s'avérer utile pour certaines organisations et peu pratique pour d'autres. Dans un cas comme dans l'autre, le but n'est pas de rendre obligatoire l'établissement de certains bureaux ou l'embauche de certain-es employé-es. Ce modèle vise à démontrer que le travail que nécessite l'EAE ne peut être délégué à une seule personne ou réalisé par une seule personne. L'EAE doit être un apprentissage et une pratique à l'échelle de l'organisation. Comme dans le cas de la réconciliation (« nous sommes tous visés par les traités ») et aussi dans le cas de l'EAE, nous devons tous·tes participer au dossier des droits de la personne.

## VI. Compétence et apprentissage obligatoires liés à l'IDEA

- a. La capacité d'une organisation à réaliser des progrès vers l'atteinte des engagements en matière d'EAE est directement liée aux compétences en matière d'équité, de diversité, d'inclusion et d'accessibilité (« IDEA ») de ses dirigeant-es et de ses décideur·euses (le « personnel clé »). Le présent document d'orientation recommande que les organisations exécutent les actions suivantes :
  1. Exiger la compétence liée à l'IDEA comme condition préalable à l'admissibilité à l'emploi et au maintien en poste.
  2. Exiger que tout le personnel se soumette à la formation continue liée à l'IDEA.
  3. Exiger que le personnel clé se soumette à une formation liée à l'IDEA spécialisée propre aux employé-es qui occupent des postes de direction, de prise de décisions et de politique.
- b. Par « membres du personnel en général », on entend les employé-es qui ont peu ou n'ont pas de pouvoir décisionnel sur l'orientation de leur milieu de travail et l'orientation stratégique de leur organisation en général.
- c. Pour le personnel clé, cette directive fait référence aux :
  1. employé-es dont les rôles exigent l'exercice de responsabilités et d'autorité sur les autres (superviseur-es et gestionnaires).
  2. employé-es dont les rôles exigent l'exercice de responsabilités particulières en matière de conception ou de mise en œuvre de politiques (Ressources humaines).
  3. employé-es dont les rôles exigent une surveillance de la direction d'une organisation (rôles de présidence, de direction ou de direction générale, etc.).
- d. Bien que la formation liée à l'IDEA soit essentielle pour tout le personnel, elle est particulièrement essentielle pour le personnel clé ayant des fonctions de leadership, de prise de décisions et d'élaboration de politique. Voici pourquoi :
  1. **Leadership** : Les leaders donnent le ton et définissent la culture de leur organisation.

2. **Prise de décisions** : Les personnes ayant un pouvoir décisionnel exercent une influence importante sur les politiques, les stratégies et les décisions d'affectation des ressources d'une organisation.
  3. **Conception des politiques** : Les responsables de la création et de la mise en œuvre des politiques d'une organisation sont particulièrement bien placé·es pour intégrer les principes de l'IDEA dans l'ADN même d'une organisation.
- e. En plus de la formation offerte aux employé·es en général, la formation liée à l'IDEA la plus pertinente pour les employé·es dans les rôles de leadership, de prise de décisions et d'élaboration de politique peut comprendre les suivantes :
1. **Prise de décisions fondée sur les données** : Formation sur l'utilisation des données et des mesures pour suivre et améliorer les efforts de diversité et d'inclusion d'une organisation.
  2. **Formation juridique et sur la conformité** : Formation pour assurer une compréhension approfondie des lois et des règlements liés à l'égalité de l'accès à l'emploi.
  3. **Création de politiques inclusives** : Formation pour concevoir et mettre en œuvre des politiques qui font la promotion des principes de l'IDEA au sein d'une organisation.
  4. **Résolution de conflits et médiation** : Formation pour résoudre efficacement les conflits en milieu de travail.
  5. **Accessibilité et mesures d'adaptation** : Formation pour concevoir des environnements de travail et des services accessibles à tous·tes.
  6. **Mentorat et parrainage** : Formation sur la façon d'encadrer, de parrainer et de soutenir les employé·es de groupes sous-représentés afin qu'ils puissent progresser dans leur carrière.
- f. La formation liée à l'IDEA la plus pertinente pour le personnel en général comprend des formations visant à cultiver une appréciation profonde de la diversité, une compréhension approfondie des préjugés implicites, des désavantages systémiques et des contextes historiques qui façonnent ces dynamiques. Plus précisément :
1. **Comprendre les préjugés implicites** : Formation sur les préjugés inconscients et les stratégies pour les contrer.
  2. **Désavantages systémiques** : Formation sur les désavantages systémiques auxquels font face les groupes privés d'équité en raison de facteurs historiques et structurels.
  3. **Contexte historique** : Formation sur les contextes historiques qui éclairent les disparités et les inégalités actuelles. Par exemple, il est essentiel de comprendre la colonisation, les traités, les droits des Autochtones et les relations entre les Autochtones et la Couronne dans les pays comme le Canada qui existent ou fonctionnent dans un cadre national de vérité et de réconciliation.
  4. **Langage inclusif** : Formation sur l'utilisation d'un langage inclusif et respectueux dans les communications écrites et orales des employé·es.
- g. En conditionnant l'emploi en fonction de la compétence liée à l'IDEA, les organisations devraient envisager de définir et de communiquer clairement ce qui est précisément exigé ou attendu des employé·es et des candidat·es à l'emploi en ce qui concerne la compétence liée à l'IDEA.
- h. En exigeant ou en mandatant les employé·es pour qu'ils se soumettent aux apprentissages continus en matière d'IDEA, les organisations devraient s'assurer de la nature réalisable de ce mandat. Il s'agit notamment de fournir aux employé·es les ressources et le soutien nécessaires, sur le plan de l'affectation du travail et de la flexibilité du temps, pour prioriser les objectifs d'apprentissage en matière d'IDEA.
- VII. **Surveillance par la direction des engagements en matière d'EAE**

- a. Les organisations devraient envisager d'exiger des réunions périodiques en temps opportun, à intervalles déterminés, entre les membres du personnel clé pour discuter, entre autres préoccupations :
    - 1. des questions émergentes liées à l'équité.
    - 2. du classement organisationnel actuel de l'EAE.
    - 3. de l'efficacité des pratiques, des politiques et des approches actuelles en matière de ressources humaines pour respecter les engagements liés à l'EAE.
    - 4. des stratégies d'amélioration des déficits actuels en matière d'EAE.
- VIII. **Évaluations de la conformité à l'EAE et vérifications internes de l'équité**
- a. La politique d'EAE d'une organisation devrait envisager de rendre obligatoire la réalisation de vérifications périodiques de l'équité. Ces vérifications doivent :
    - 1. Déterminer les mesures particulières qu'une organisation doit prendre pour combler les déficits en matière d'équité, le cas échéant.
    - 2. Évaluer l'efficacité et l'incidence sur l'équité des politiques et des pratiques actuelles en matière de ressources humaines.
  - b. La politique d'EAE d'une organisation devrait envisager d'inclure une disposition permettant l'annulation de toute politique ou pratique jugée discriminatoire sur le plan de l'impact, de la conception ou de l'effet, ou jugée inefficace dans l'atteinte des objectifs énoncés.
- IX. **Processus et procédures de règlement des plaintes**
- a. Enfin, les organisations devraient envisager d'élaborer des procédures de règlement des griefs ou des plaintes qui permettent le dépôt de plaintes de discrimination systémique. Contrairement aux plaintes individuelles de harcèlement ou de discrimination, les plaintes systémiques concernent spécifiquement les politiques ou les pratiques organisationnelles qui créent ou perpétuent des désavantages discriminatoires.
- 6.

## ORIENTATION EN MATIÈRE DE POLITIQUE SUR LA COLLECTE ÉTHIQUE DE DONNÉES SUR L'ÉQUITÉ

1. Les directives suivantes s'appliquent aux efforts organisationnels de collecte de données sur l'équité. Par données sur l'équité, la présente directive fait référence aux données fournies volontairement par les candidat·es à l'emploi et/ou les employé·es existant·es, concernant leurs caractéristiques protégées. Ces attributs comprennent généralement la race, le sexe, l'âge, le statut en matière de handicap, le sexe, l'orientation sexuelle, l'identité de genre, l'expression de genre et d'autres caractéristiques.
- 7.
2. Il existe deux principales formes de données sur l'équité.

Données agrégées	Données des programmes correctifs en matière d'emploi
Les données agrégées renvoient aux renseignements démographiques fournis volontairement par les candidat·es au cours des processus de recrutement et d'autres processus de ressources humaines. Les données agrégées sont	Contrairement aux données agrégées, les données des programmes correctifs en matière d'emploi ne sont pas anonymes. Il s'agit de renseignements démographiques fournis volontairement par certain·es candidat·es et spécifiquement associés à ces candidat·es.

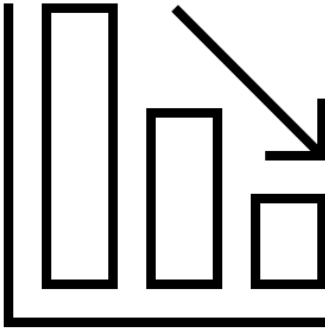


<p>assujetties à des exigences strictes en matière d'anonymisation afin d'empêcher l'identification d'une personne en particulier dans un ensemble de données. Le principal objectif de ces données est de cerner les tendances et de mesurer les lacunes dans les efforts d'une organisation en matière d'équité, de diversité, d'inclusion et d'accessibilité.</p>	<p>L'objectif principal des données de programmes correctifs est d'identifier de façon affirmative les candidat-es, comme appartenant à certains groupes privés d'équité, pour lesquels il existe des programmes d'emploi spéciaux qui favorisent leur embauche, leur promotion et leur inclusion. Ces programmes sont conçus pour remédier aux disparités systémiques en matière de possibilités d'emploi.</p>
--	---

3. Le terme « données sur l'équité » désigne également une gamme plus vaste de renseignements qualitatifs et quantitatifs que les organisations recueillent pour évaluer leurs progrès vers l'atteinte des engagements en matière de politique sur l'égalité d'accès à l'emploi.

<b>Données quantitatives</b>	<b>Données qualitatives</b>
<p>Ce terme désigne l'utilisation de renseignements numériques ou statistiques pour interpréter les expériences des employé-es en matière d'équité organisationnelle et d'inclusion. Ces renseignements comprennent les éléments suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Données démographiques sur les caractéristiques protégées des employé-es et/ou des candidat-es à l'emploi.</li> <li>b. Sondages à questions fermées.</li> <li>c. Données sur la représentation liées à la répartition des groupes sous-représentés à divers niveaux organisationnels, comme les postes de direction et de gestion.</li> <li>d. Données sur l'équité salariale sur les disparités salariales pour déterminer les écarts salariaux potentiels en fonction d'attributs protégés comme le sexe, la race, l'indigénéité et le handicap.</li> <li>e. Données sur la promotion pour mesurer la progression des employé-es dans la hiérarchie d'une organisation en fonction des caractéristiques démographiques afin d'assurer l'existence de possibilités d'avancement équitables.</li> <li>f. Données sur l'accessibilité pour mesurer la conformité de la conception universelle des espaces physiques, des plateformes numériques et des services d'une organisation.</li> </ul>	<p>Ce terme désigne l'utilisation de données narratives pour saisir des interprétations plus solides et nuancées des employé-es de leurs propres expériences d'équité et d'inclusion organisationnelles :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Sondages qui évaluent les expériences, les perceptions et les sentiments des employé-es.</li> <li>b. Groupes de discussion et entrevues avec les employé-es pour mieux comprendre les expériences et les défis des employé-es.</li> <li>c. Systèmes de signalement anonymes qui permettent aux employé-es de signaler des incidents de discrimination, de harcèlement ou de préjugés sans crainte de représailles.</li> </ul>

4. Pour faire progresser les objectifs d'égalité d'accès à l'emploi, les organisations devraient envisager de systématiser la collecte et l'analyse des données sur l'équité, conformément aux lois provinciales existantes sur les droits de la personne et (le cas échéant) aux lois sur la protection des renseignements personnels. Les données sur l'équité sont essentielles à la capacité d'une organisation de mesurer l'efficacité de tout effort d'égalité d'accès à l'emploi. Cela est particulièrement essentiel étant donné qu'un effort d'équité peut prouver être :



- Entièrement efficace pour toutes les caractéristiques protégées.
- Partiellement efficace selon certaines caractéristiques, mais sans incidence pour les autres.
- Partiellement efficace pour certaines caractéristiques, mais désavantageux pour d'autres.
- Sans incidence sur l'inclusion ou l'avancement d'une caractéristique.
- Causant une discrimination mesurable quant à l'impact ou à l'effet de certaines ou de l'ensemble des caractéristiques.

5. Autrement dit, les données sont essentielles pour comprendre dans quelle mesure les efforts organisationnels sont utiles ou nuisibles à l'atteinte des objectifs énoncés en matière d'EAE. Bien entendu, le présent document d'orientation ne s'applique que si une organisation a l'intention d'agir en fonction des données recueillies, c'est-à-dire de les utiliser pour influencer sur les décisions et d'autres initiatives en matière d'équité.

**9. Les organisations ne peuvent pas changer ce qu'elles ne mesurent pas. Ainsi, les organisations ne devraient pas mesurer ce qu'elles n'ont pas l'intention de changer.**

**I. Énoncé de l'objet de la politique**

- a. Les organisations devraient envisager d'articuler un cadre de gouvernance clair dans leur énoncé d'objet. Un énoncé d'objet est un élément crucial de tout document de politique. Il énonce les objectifs d'une politique et exprime de façon claire et concise ce qu'une politique vise à accomplir. En cas d'ambiguïté ou d'incertitude, un énoncé d'objet clair fournit au lectorat les directives d'interprétation nécessaires pour comprendre le libellé de la politique d'une manière qui en concrétise l'intention.
- 10.
- b. Pour rédiger un énoncé clair de l'objectif, les organisations doivent tenir compte des actions suivantes :
1. **Diriger** en s'engageant clairement à recueillir des données sur l'équité afin de cerner et d'éliminer les obstacles à l'égalité d'accès à l'emploi. Cela comprend les obstacles à l'accessibilité et à l'inclusion qui existent dans le milieu de travail (objectif en matière de données).
  2. **Exiger** que les politiques et les pratiques en matière de ressources humaines (« RH ») soient régulièrement vérifiées afin de mesurer les progrès de l'organisation vers l'atteinte des engagements stratégiques définis en matière d'EAE (responsabilisation en matière de données).
  3. **Établir** des règles pour réglementer l'utilisation, la collecte et la diffusion des données (normes en matière de données).

4. **Établir** des mesures strictes pour contrôler la fiabilité des données recueillies (qualité des données). Cela comprend :
    - i. La façon dont les données sont recueillies et stockées pour en assurer la fiabilité.
    - ii. La nature fréquente et opportune de la collecte de données pour assurer l'actualité des constatations.
    - iii. L'utilité des données recueillies pour mesurer les progrès de l'organisation par rapport aux engagements définis en matière d'EAE.
  5. **Désigner** des membres du personnel des ressources humaines pour assumer des responsabilités précises en matière de collecte, d'analyse et de surveillance des données (intendance des données).
  6. **Inform** les intervenant·es et les participant·es aux données de l'objet, de l'utilité et des résultats de tout effort de collecte de données (transparence en matière de données).
- c. Pour obtenir des conseils, les organisations peuvent consulter l'exemple de disposition de politique suivant :

[[L'organisation] s'engage à assurer l'égalité d'accès à l'emploi. Toutes les politiques et pratiques en matière de ressources humaines doivent être fondées sur des données probantes pour atteindre cet objectif. Les pratiques [de l'organisation] jugées discriminatoires en matière d'impact ou d'effet doivent être rapidement révisées ou abandonnées.

Tous les processus d'analyse des données effectués par le service des ressources humaines de [l'organisation] doivent respecter les exigences minimales suivantes :

1. Les données demandées doivent se rapporter à un objectif d'équité précis pour être divulguées aux participant·es aux données.
2. Les données recueillies doivent être utilisées à bon escient ou, au moins, être utilisées.
3. Les données recueillies doivent améliorer de façon mesurable les efforts de l'organisation en matière d'EAE.

## II. Définitions à l'appui de l'interprétation de la politique

- a. Une sous-disposition pour les « définitions » fait partie intégrante de tout document de politique. Elle assure une compréhension commune des termes clés qui sont essentiels à la bonne application des dispositions d'une politique. Les organisations sont encouragées à définir les termes essentiels à la compréhension de toute politique sur les données sur l'équité élaborée.

## III. Application et portée

- a. La *Politique sur la collecte éthique des données sur l'équité* d'une organisation devrait tenir compte des normes juridiques applicables pour lesquelles elle cherche à élaborer des dispositions de conformité. Ces normes sont généralement énoncées dans les lois provinciales sur les droits de la personne ainsi que (le cas échéant) dans les lois sur la protection des renseignements personnels.

## IV. Conditions préalables à l'émission de demandes de collecte de données

- a. La *Politique sur la collecte éthique des données sur l'équité* d'une organisation devrait envisager d'établir des conditions préalables à la collecte des données. Plus précisément, les organisations devraient éviter les approches de « pêche à l'aveuglette » ou « nous

demandons cette information simplement parce que nous le pouvons » en matière de collecte de données. Les demandes de données devraient plutôt permettre d'atteindre un objectif d'EAE déterminé. Vous trouverez ci-dessous un exemple de libellé.

11.

Avant de procéder à la collecte de données, [l'organisation] doit, au minimum, identifier :

1. le type de données à recueillir.
2. l'utilisation précise de ces données en ce qui a trait aux engagements en matière d'EAE de [l'organisation].
3. la durée de la conservation des données recueillies et la nature confidentielle de cette conservation.

## V. Approche intersectionnelle éclairée de la collecte et de l'analyse des données

- a. La *Politique sur la collecte éthique des données sur l'équité* d'une organisation devrait envisager l'adoption d'une approche intersectionnelle. L'intersectionnalité désigne les façons dont les systèmes d'inégalité fondés sur le sexe, la race, l'origine ethnique, l'orientation sexuelle, l'identité de genre, l'incapacité, la classe sociale et d'autres formes de discrimination « se recoupent » pour avantager ou désavantager les personnes, selon leur situation sociale unique.
- b. Les données intersectionnelles aident les organisations à identifier les employé·es ou les candidat·es ayant de multiples caractéristiques protégées qui se recoupent et qui sont exposé·es au plus grand risque d'exclusion ou de marginalisation.
- c. Pour appuyer l'analyse des données intersectionnelles, les organisations devraient envisager d'adopter les principes suivants pour régir les demandes de données liées à l'EAE :
  1. Les demandes de données démographiques devraient mesurer, dans la mesure du possible, la diversité à l'intérieur des caractéristiques d'équité comme l'incapacité, l'identité de genre et l'expression de genre, l'orientation sexuelle, etc. Ces données permettront aux organisations d'évaluer la mesure dans laquelle la représentation de toutes les caractéristiques de la diversité est présente au sein de leur effectif.
  12. Par exemple, les organisations peuvent avoir une représentation d'employé·es ayant un diagnostic de maladie mentale, mais aucune représentation comparable d'employé·es ayant une déficience visuelle ou auditive, ce qui indique l'existence continue d'obstacles en ce qui concerne ce groupe démographique.
  2. Les demandes de données démographiques doivent être conçues avec souplesse, ce qui permet aux personnes de fournir plusieurs identifications dans les marqueurs d'équité. Les personnes peuvent appartenir à plusieurs groupes identitaires simultanément, comme les personnes vivant avec de multiples handicaps ou les personnes s'identifiant comme multiraciales ou multiethniques. Le processus de collecte des données devrait s'adapter pour tenir compte de ces identités diverses et interconnectées, permettant ainsi aux participant·es d'être représenté·es de façon authentique.
- d. Les organisations devraient prioriser l'utilisation de données quantitatives et qualitatives. Bien que les données quantitatives fournissent des renseignements statistiques sur la

prévalence de certaines données démographiques, les données qualitatives permettent de mieux comprendre les points de vue des employé-es, ce qui assure une vision plus globale des progrès réalisés par une organisation en vue de respecter les engagements en matière d'EAE.

## VI. Droits des participant-es à la collecte de données

- a. La *Politique sur la collecte éthique des données sur l'équité* d'une organisation devrait envisager de fournir aux participant-es aux données le droit à la transparence et à la responsabilisation à savoir que les données recueillies seront appliquées à un effort particulier en matière d'équité, y compris le droit de connaître le résultat de cet effort. Voici un exemple de libellé :

Toutes les personnes à qui [l'organisation] soumet une demande de données démographiques ou de tout autre type de renseignements sur l'équité ont droit, au minimum, aux divulgations suivantes.

- a. **Le droit à la transparence des données.** [L'organisation] doit informer les participant-es aux données de l'utilisation précise à laquelle les données demandées serviront.
- b. **Le droit à l'information concernant la gouvernance des données.** [L'organisation] doit informer les participant-es à la collecte des données de la façon dont les données fournies seront stockées afin de préserver leur confidentialité et leur sécurité, et de la durée de conservation des données.
- c. **Le droit à la responsabilité des données et à la preuve d'une utilisation tangible.** [L'organisation] doit indiquer aux participant-es comment les données recueillies seront ou ont été utilisées à des fins bénéfiques.

## VII. Obligation de cultiver un milieu de travail sécuritaire pour les divulgations franches des employé-es et des candidat-es concernant les initiatives organisationnelles liées à l'IDEA

- a. Lorsqu'elles demandent des données sur l'équité, les organisations doivent tenir compte du fait que l'autodivulgence d'une ou de plusieurs caractéristiques protégées peut s'avérer difficile pour :
  1. Les participant-es qui choisissent de ne pas affirmer publiquement leur identité, en raison de la stigmatisation, de la honte et de la violence sociétales.
  2. Les participant-es qui ont déjà vécu ou qui continuent d'éprouver un désavantage systémique en raison d'une caractéristique ou d'un attribut protégé.



#### DID YOU KNOW?

During a decades long period of time known as the LGBT Purge, the federal government of Canada discriminated against members of the Canadian Armed Forces (the "CAF"), the Royal Canadian Mounted Police (the "RCMP") and employees of the Federal Public Service (the "FPS"), pursuant to various written policies.

As early as 1955, federal policies authorized the identification, investigation, sanctioning and discharge of lesbian, gay, bisexual and transgender members (actual or perceived) of the CAF, RCMP, and FPS, on the grounds that persons possessing sex and gender diverse attributes or characteristics were unsuitable for service and employment.

For more information on the Purge, please visit: <https://lgbtpurge.com>

- b. Bien entendu, pour mesurer l'efficacité des stratégies d'EAE d'une organisation, il faut la participation entière et honnête des employé-es les plus marginalisé-es. Pour appuyer l'engagement accru des personnes et des groupes privés d'équité, les organisations devraient accorder la priorité à la création d'un milieu de travail sécuritaire. Cela signifie qu'il faut établir avec les employé-es des relations fondées sur l'intérêt commun et la confiance mutuelle.
- 13.
- c. Lorsque les employé-es font confiance à leur employeur-euse, cela donne divers avantages. L'un de ces avantages est une communication ouverte et honnête. Les faibles taux de participation parmi les personnes les plus désavantagées dans les efforts de collecte de données peuvent indiquer que les employé-es ou les candidat-es à l'emploi :
1. ont des préoccupations au sujet des possibles représailles si des divulgations honnêtes sont faites.
  2. ont un degré de confiance minimal quant au fait que les données demandées seront appliquées à un changement organisationnel important.
- d. Des taux de participation faibles ou nuls peuvent également découler d'un manque de représentation. Il s'agit du point de vue selon lequel certaines caractéristiques de l'équité refusées peuvent ne pas exister au sein de l'effectif d'une organisation en raison du non-emploi de personnes ayant ces caractéristiques protégées.
- e. En l'absence d'un bassin de données interne, des dispositions de politique devraient être adoptées pour permettre aux organisations de consulter des organismes de diversité ou d'autres expert-es afin d'obtenir des conseils sur les besoins d'inclusion des caractéristiques de diversité non représentées. Cela pourrait aider à combler les lacunes des stratégies d'inclusion.

#### VIII. Utilisation éthique des données pour des caractéristiques protégées à représentation minimale

- a. Les organisations au sein desquelles la représentation de groupes, d'identités ou de caractéristiques spécifiques est faible ou inexistante devraient être particulièrement conscientes des droits en matière de confidentialité et d'anonymat de ces participant-es lorsqu'elles diffusent ou publient des données.
- b. Cela comprend l'adoption de protocoles de protection contre l'identification indirecte des participant-es au moyen de statistiques, de chiffres, de récits, d'anecdotes et/ou de termes

descriptifs comme « le ou la seul-e » ou « l'un-e des rares », qui, compte tenu de la faible représentation au sein d'une organisation, peuvent être facilement liés à des personnes précises.

14.

- c. Les organisations devraient élaborer des protocoles et des dispositions concernant :
  - 1. la façon dont les données sont recueillies pour assurer et maintenir l'anonymat.
  - 2. la façon dont les données sont interprétées et contextualisées en raison d'une sous-représentation qui est insuffisante pour saisir la nature ou l'étendue diversifiée et exhaustive de certaines expériences.
  - 3. la façon dont les données peuvent être publiées de façon éthique sans violer les droits à la confidentialité.

15.

#### **IX. Lignes directrices sur la conservation des données et la protection des renseignements personnels**

- a. La *Politique sur la collecte éthique des données sur l'équité* d'une organisation devrait envisager l'adoption d'un libellé de politique supplémentaire pour aborder ce qui suit :
  - 1. La durée pendant laquelle les données démographiques et d'autres renseignements liés à l'équité seront conservés, y compris les mesures de suppression et de destruction des données.
  - 2. La façon dont les données recueillies seront stockées et protégées de façon sécuritaire.
  - 3. Qui aura accès aux données et à quelles fins (par exemple : personnel désigné des ressources humaines aux fins de l'analyse des données).

## ORIENTATION EN MATIÈRE DE POLITIQUE SUR L'ÉQUITÉ SALARIALE ET LA TRANSPARENCE SALARIALE

1. Using the “compliance-plus” approach first described in the Equal Employment Opportunity Policy Guidance, organizations should consider adopting a pay equity policy. This policy should go beyond general statutory understandings of pay equality to remedy pay deficits experienced across statutorily protected characteristics.
2. À ce jour, la législation sur l'égalité salariale a généralement cherché à remédier aux disparités salariales propres aux rôles de genre féminin et masculin, en exigeant des employeur·euses qu'ils s'attaquent à l'existence de préjugés sexistes dans les systèmes de rémunération pour un travail égal ou similaire effectué. Bien qu'elles tiennent compte des disparités salariales entre les sexes, les lois sur l'égalité salariale n'ont généralement pas tenu compte des disparités salariales encore plus grandes que connaissent les personnes possédant de multiples attributs ou caractéristiques de groupes privés d'équité.
3. Par exemple, les données analysées par le Bureau de la commissaire aux droits de la personne de la Colombie-Britannique (la « commissaire aux droits de la personne ») ont révélé qu'en 2015, les hommes racialisés gagnaient 78 cents pour chaque dollar gagné par les hommes non racialisés<sup>9</sup>. Les femmes racialisées, confrontées au racisme et au sexisme composés, gagnaient 59 cents pour chaque dollar gagné par les hommes non racialisés.
4. En plus du sexe, de la race, de l'incapacité et d'autres caractéristiques protégées, des facteurs comme le lieu de résidence, la disponibilité d'un emploi régional, les responsabilités familiales et l'accès à l'éducation contribuent également aux déficits en matière d'équité salariale. Ces facteurs contribuent en outre à la surreprésentation des personnes privées d'équité dans les régimes de travail précaires. Par exemple, les données nationales de 2010 recueillies par la commissaire aux droits de la personne ont révélé que les peuples autochtones étaient plus susceptibles:
  - a. d'occuper des postes ou des professions peu rémunérés.
  - b. d'occuper différents postes temporaires ou saisonniers.
  - c. de travailler dans des professions présentant un risque accru de blessures corporelles.
  - d. de vivre de l'insécurité économique.
5. Pour remédier efficacement aux déficits de rémunération existants, la politique d'équité salariale d'une organisation doit envisager d'aller au-delà de l'analyse comparative entre les sexes et doit :
  - a. régler les disparités salariales entre les caractéristiques désignées par la loi.
  - b. adopter une philosophie de rémunération qui appuie la mobilité socioéconomique de tous·tes les employé·es et candidat·es.

### I. Énoncé de l'objet de la politique

- a. Un énoncé d'objet est un élément crucial de tout document de politique. Il énonce les objectifs d'une politique et exprime de façon claire et concise ce qu'une politique vise à accomplir. En cas d'ambiguïté ou d'incertitude, un énoncé d'objet clair fournit au lectorat les directives

---

<sup>9</sup> « Pay gap types and causes », (Vancouver : Commissaire aux droits de la personne de la Colombie-Britannique). [https://bchumanrights.ca/wp-content/uploads/Infosheet\\_pay-gap-types-causes.pdf](https://bchumanrights.ca/wp-content/uploads/Infosheet_pay-gap-types-causes.pdf)



d'interprétation nécessaires pour comprendre le libellé de la politique d'une manière qui en concrétise l'intention.

- b. Lorsqu'elles élaborent un énoncé d'objet, les organisations devraient s'engager à verser une rémunération équitable pour un travail semblable effectué, sans discrimination fondée sur une caractéristique protégée.
- c. Pour attirer et retenir les talents, la philosophie de rémunération d'une organisation devrait :
  - 1. offrir une rémunération concurrentielle fondée sur le marché.
  - 2. accorder des augmentations de salaire fondées sur le mérite afin de motiver les employé-es à donner le meilleur de leurs compétences et de leurs capacités.
  - 3. offrir une rémunération équivalente aux employé-es qui jouent des rôles semblables, les différences salariales admissibles étant permises pour des motifs qui ne sont pas interdits par la loi (comme les rajustements au coût de la vie ou les distinctions fondées sur le rendement).

À titre de référence, les organisations peuvent s'inspirer du libellé fourni ci-dessous :

Afin d'attirer et de maintenir en poste un effectif diversifié et multigénérationnel qui possède des talents et une expertise considérables, [l'organisation] s'engage par la présente à adopter les pratiques de rémunération suivantes :

- 1. La prestation d'une rémunération concurrentielle fondée sur le marché.
- 2. La prestation d'augmentations salariales fondées sur le mérite pour récompenser l'excellence dans le rendement individuel.
- 3. La prestation d'un salaire égal, sous réserve des rajustements au coût de la vie propres à l'emplacement et des considérations fondées sur le mérite, comme le rendement.
- 4. La publication du calendrier de paie de [l'organisation] à l'intention des employé-es et des candidat-es à l'emploi, y compris la philosophie de rémunération, la structure des niveaux d'emploi, le salaire de base et la structure des augmentations salariales.
- 6.

Pour s'attaquer aux disparités particulières en matière de parité salariale que connaissent les personnes ayant des caractéristiques multiples et intersectorielles en matière d'équité, et pour assurer l'équité salariale entre les personnes possédant les caractéristiques et les attributs désignés par la loi, [l'organisation] s'engage en outre à adopter les pratiques d'équité suivantes :

- 1. La désagrégation des données sur la rémunération selon les marqueurs de l'équité de l'indigénéité, de la race, du genre, du sexe, de l'incapacité et d'autres caractéristiques de l'équité, conformément à la *Politique sur la collecte éthique des données sur l'équité*.
- 2. La réalisation et la publication de vérifications de l'équité salariale conformément à la *Politique sur l'égalité d'accès à l'emploi*.
- 3. L'attribution raisonnable d'un paiement rétroactif et d'un rajustement de salaire ou de rémunération lorsque des déficits salariaux sont découverts.

La présente politique doit être lue et interprétée en harmonie avec les modalités de toute convention collective liant [l'organisation].

## II. Définitions à l'appui de l'interprétation de la politique

- a. Une sous-disposition pour les « définitions » fait partie intégrante de tout document de politique. Elle assure une compréhension commune des termes clés qui sont essentiels à la bonne compréhension et à la bonne application des termes d'une politique. Pour définir les termes propres à la présente politique, les organisations peuvent envisager d'utiliser, d'ajouter ou d'adopter la disposition « Définitions » suivante de la politique.

**Rémunération concurrentielle** Ce terme désigne un salaire ou une rémunération qui est égal ou supérieur à la norme du marché pour des emplois sensiblement semblables dans la même région géographique, selon l'expérience d'un·e candidat·e ou d'un·e employé·e, pourvu que cette norme ne soit pas inférieure au salaire de subsistance.

**Famille d'emplois** Ce terme désigne des emplois de nature semblable qui exigent une formation, des compétences, des connaissances et une expertise comparables.

**Échelle salariale** Il s'agit de la fourchette salariale établie pour un poste précis, déterminée par la valeur que ce poste apporte, la valeur marchande du poste et la valeur interne ou le niveau d'ancienneté du poste au sein d'une organisation.

**Explication de la paie** Il s'agit de la capacité d'une organisation d'expliquer clairement comment les décisions relatives à la rémunération sont prises de façon juste et uniforme, conformément à la philosophie globale de rémunération de l'organisation.

**Transparence salariale** Ce terme fait référence à la pratique organisationnelle qui consiste à divulguer des renseignements sur la rémunération aux employé·es et aux candidat·es à l'emploi.

**Équité salariale** Ce terme fait référence au principe selon lequel les employé·es qui se trouvent dans une situation semblable (c'est-à-dire les employé·es qui ont une expérience, des compétences et des responsabilités de travail équivalentes) et qui effectuent un travail sensiblement semblable reçoivent une rémunération relativement comparable.

## III. Application et portée

- a. La politique d'équité salariale d'une organisation devrait préciser la portée des personnes auxquelles elle s'applique. Le libellé relatif à l'application et à la portée est particulièrement important si une organisation cherche à conférer certains droits fondamentaux et droits procéduraux à des personnes qui n'ont pas de relation contractuelle avec l'organisation ; par exemple, les candidat·es à l'emploi.
- b. Le libellé de la portée informe les administrateur·rices de la politique que les personnes énumérées ont des droits précis en ce qui concerne les processus organisationnels et que le respect de ces droits (tel que créé par la loi et/ou volontairement par la politique) est obligatoire. Vous trouverez ci-dessous un exemple de formulation « application et portée ».

La présente politique s'applique à tous·tes les employé·es actuel·les de la présente [organisation] ainsi qu'à tous·tes les employé·es ou candidat·es éventuel·les à un emploi.

## ANNEXE 1 : ÉCHELLES SALARIALES

- a. La politique d'équité salariale d'une organisation devrait envisager l'inclusion d'une structure de niveaux de rémunération ou, comme solution de rechange, devrait énoncer les principes que le personnel des ressources humaines d'une organisation doit appliquer dans l'élaboration d'une telle structure.
- b. Une structure des niveaux de rémunération est un système qui permet aux organisations de déterminer la rémunération d'un·e employé·e. La structure des niveaux de rémunération comprend généralement des facteurs comme les suivants :
  1. La description d'emploi.
  2. La difficulté du travail ou la complexité des responsabilités assumées dans le cadre du rôle.
  3. Le niveau d'ancienneté.
  4. Les compétences de l'employé·e ou du ou de la candidat·e, y compris les certifications, les permis d'exercice et les années d'expérience.

Cette liste n'est pas exhaustive.

- c. En adoptant une politique d'équité salariale, les organisations doivent tenir compte des pratiques de rémunération existantes, qu'elles soient officielles (pratiquées dans le cadre d'une politique) ou informelles (pratiquées dans le cadre d'une utilisation ou d'une coutume). Pour faciliter la conformité à toute politique sur l'équité salariale récemment adoptée, les organisations devraient envisager d'exiger de leurs services de ressources humaines qu'ils effectuent les actions suivantes :
  1. Dresser l'inventaire des descriptions d'emploi, des familles d'emplois et des échelles salariales existantes.
  2. Élaborer une structure de classification des postes conforme à la philosophie de rémunération modifiée ou nouvelle de l'organisation.

### 1. Descriptions d'emploi

- a. Les organisations qui cherchent à offrir une rémunération concurrentielle devront probablement effectuer une étude de marché des taux de rémunération actuels offerts par d'autres employeur·euses dans la région.
- b. Les descriptions de poste contiennent les renseignements nécessaires pour qu'une organisation puisse comparer ses postes avec les postes visés par une enquête externe. Par conséquent, les organisations devraient envisager de demander à leur personnel des ressources humaines de vérifier les descriptions de travail existantes. Cette vérification permettra aux ressources humaines de :
  1. déterminer les descriptions d'emploi qui relèvent de la même grappe ou famille pour une analyse comparative et une analyse du marché plus poussées.
  2. déterminer ce qui constitue une rémunération concurrentielle selon la famille d'emplois.
  3. élaborer un tableau des niveaux de rémunération qui identifie toutes les familles d'emplois au sein de la hiérarchie d'une organisation, de la plus élevée à la plus basse en termes d'ancienneté et de rémunération.

### 2. Enquêtes sur les salaires et données sur les marchés externes

- a. Comme on le sait, le marché fluctue. L'inflation modifie la valeur de chaque dollar gagné. Ce qui est une rémunération concurrentielle aujourd'hui ne sera peut-être pas un salaire suffisant demain. Compte tenu de la volatilité des marchés d'aujourd'hui, la politique d'équité salariale d'une organisation devrait envisager d'examiner en temps opportun la nature concurrentielle de toute structure salariale antérieure.
- b. Les organisations devraient envisager d'établir des exigences minimales concernant la fréquence à laquelle les structures des niveaux de rémunération doivent être examinées. Plus précisément, il est important de déterminer si ces examens devraient avoir lieu une fois par année ou tous les x nombre d'années. Bien entendu, la réalisation d'enquêtes sur les données du marché externe pour attribuer une échelle salariale appropriée par famille d'emplois est une pratique qui exige beaucoup de ressources. En même temps, le fait de ne pas offrir continuellement une rémunération concurrentielle peut nuire aux objectifs d'acquisition et de rétention des talents de l'organisation.

### **3. Détermination de l'échelle salariale en fonction des données du marché**

- a. Les organisations doivent garder à l'esprit que l'analyse comparative des données du marché peut probablement révéler une vaste fourchette de rémunération. Cela s'explique par le fait que les données recueillies incluront les organisations qui paient à la fois le moins et le plus, en termes de salaire, pour toute famille d'emplois particulière.
- b. La politique d'équité salariale d'une organisation devrait envisager de fournir des directives sur la façon dont son personnel des ressources humaines peut définir plus précisément la structure des niveaux de rémunération d'une organisation. À titre d'exemple, les organisations peuvent consulter ou s'inspirer du libellé fourni ci-dessous :

Le personnel des ressources humaines de [l'organisation] doit attribuer une échelle salariale à chaque famille ou groupe d'emploi. Les échelles salariales doivent être cohérentes. Elles doivent être mesurées pour atteindre les objectifs suivants :

1. Donner aux gestionnaires la souplesse nécessaire pour attribuer une augmentation de salaire aux employé-es ou aux candidat-es en tenant compte de facteurs comme l'expérience, la complexité du travail à accomplir et la disponibilité sur le marché du travail de candidat-es possédant une expertise ou des compétences comparables.
2. Tenir compte des courbes d'apprentissage dans un poste.
3. Faciliter la croissance, au moyen d'une augmentation de salaire, pendant qu'un-e employé-e occupe le même poste.
4. Donner aux gestionnaires la souplesse nécessaire pour attribuer les augmentations de rémunération fondées sur le rendement.

### **4. Établissement de lignes directrices pour orienter l'augmentation de la rémunération fondée sur le rendement**

- a. Les organisations devraient envisager d'établir des lignes directrices pour les augmentations salariales fondées sur le rendement. Pour assurer l'équité et l'uniformité, les augmentations fondées sur le rendement peuvent, par exemple, être mesurées à l'aide d'un montant fixe en dollars ou d'une augmentation fixe en points de pourcentage.
- b. Ce n'est évidemment pas le seul modèle dont disposent les employeur-euses. En fait, les organisations ne doivent pas oublier que, parfois, le taux établi ou les augmentations basées

sur le pourcentage peuvent s'avérer inutilement restrictifs. Plus précisément, ces augmentations ou ces taux peuvent frustrer plutôt que faciliter les objectifs d'acquisition de talents, particulièrement dans les cas où un·e employé·e à rendement élevé demande une rémunération plus élevée égale ou conforme à une offre d'emploi concurrente comme condition de maintien de l'emploi, puisque le talent que possède un·e employé·e a une valeur substantielle pour l'organisation et ses besoins opérationnels.

- c. Dans ce cas, les organisations auront besoin d'une plus grande souplesse pour équilibrer la rémunération concurrentielle fondée sur le marché avec l'équité organisationnelle interne. Par conséquent, toute ligne directrice établie par une organisation en vertu du présent chapitre devrait envisager d'établir des normes claires tout en offrant une certaine souplesse.
- d. En fait, les organisations peuvent envisager d'élaborer des dispositions en vertu desquelles le personnel des ressources humaines ou les personnes détenant un pouvoir de gestion peuvent demander l'approbation de la direction pour accorder à un·e employé·e une augmentation salariale supérieure au montant de l'augmentation salariale fixe. Les organisations devraient envisager d'accueillir de telles demandes, sous réserve des restrictions suivantes :
  - 1. Les augmentations salariales fondées sur le rendement ne doivent pas perturber l'équité salariale interne.
  - 2. Les augmentations de rémunération fondées sur le rendement doivent être explicables et justifiables.

## **5. Exigences en matière d'approbation**

- a. Les organisations devraient envisager d'élaborer des processus pour l'approbation des structures des niveaux de rémunération tel qu'elles ont été étudiées et élaborées par les ressources humaines.

### **ANNEXE 2 : ÉQUITÉ ET TRANSPARENCE DES DROITS DES EMPLOYÉ·ES ET DES CANDIDAT·ES**

- a. Les organisations devraient considérer qu'elles sont entièrement responsables du respect des principes d'équité salariale dans la conduite des négociations salariales et d'autres pratiques de rémunération. Les organisations doivent tenir compte des circonstances suivantes en ce qui concerne les travailleur·euses privé·es d'équité en particulier :
  - 1. L'existence passée et actuelle d'obstacles à l'égalité d'accès à l'emploi.
  - 2. La représentation disparate de groupes privés d'équité dans des conditions de travail précaires.
  - 3. La probabilité accrue que les candidat·es privé·es d'équité déprécient la valeur de leur travail dans l'espoir d'obtenir un emploi avec une certaine mesure d'ancienneté et d'avantages sociaux.
  - 4. Les disparités salariales profondes et la nature historique dans laquelle ces disparités ont été normalisées.
  - 5. La probabilité que les candidat·es privé·es d'équité et les employeur·euses interprètent à tort les renseignements sur les antécédents salariaux comme preuve de la valeur de la main-d'œuvre plutôt que comme preuve de discrimination salariale.
- b. Compte tenu des circonstances ci-dessus, les organisations devraient :

1. interdire la sollicitation ou l'utilisation de renseignements sur l'historique de la paie dans les négociations salariales.
  2. imposer un fardeau affirmatif au personnel des ressources humaines pour assurer un processus de négociation salariale équitable.
- c. Pour faciliter un tel processus, il faut fournir aux candidat·es à l'emploi l'échelle salariale du poste pour lequel le recrutement est demandé, que ce soit prévu par la loi ou non. Cela comprend la philosophie de rémunération sur laquelle s'appuie l'organisation pour déterminer où se situe un·e candidat·e dans l'échelle salariale. La transparence salariale permet aux candidat·es de fournir aux employeur·euses les renseignements nécessaires pour assurer une rémunération équitable. Cela signifie que :
1. Les candidat·es ne peuvent pas recevoir une rémunération **inférieure ou supérieure** aux taux de rémunération offerts aux candidat·es internes ayant une expérience et/ou des qualifications semblables qui effectuent un travail semblable (les différences salariales étant permises si elles sont liées au coût de la vie ou aux rajustements fondés sur le rendement ou le mérite).
  2. Si un·e candidat·e demande un salaire **inférieur ou supérieur** au montant permis compte tenu des taux de rémunération internes, les organisations devraient en informer les candidat·es et convenir d'un salaire qui correspond le mieux à l'équité interne.

### ANNEXE 3 : ÉVALUATION DE L'ÉQUITÉ SALARIALE TOUT AU LONG DE L'EMPLOI

- a. Les organisations devraient envisager de demander au personnel des ressources humaines et à la direction d'examiner continuellement la nature équitable de la rémunération d'un·e employé·e. Ces examens peuvent avoir lieu au cours de chaque réunion convoquée pour administrer l'évaluation du rendement et le plan de perfectionnement professionnel d'un·e employé·e. Ces réunions :
1. servent de moyen de collecte des données sur l'équité salariale.
  2. facilitent l'avancement et le perfectionnement des compétences des employé·es.
  3. permettent le rajustement en temps opportun du salaire d'un·e employé·e pour tenir compte des augmentations fondées sur le rendement.
  4. permettent la promotion en temps opportun d'un·e employé·e à un poste comportant de plus grandes responsabilités (et une meilleure rémunération) conformément à l'ensemble de compétences et à la dextérité accrues de l'employé·e.
- b. Les renseignements recueillis au cours de chaque réunion convoquée pour administrer le plan de perfectionnement professionnel d'un·e employé·e doivent comprendre ce qui suit :

Date d'embauche	Date de l'examen/de l'évaluation
-----------------	----------------------------------

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Renseignements démographiques sur l'employé·e.</li> <li>• Titre du poste de l'employé·e au moment de l'embauche.</li> <li>• Échelle salariale établie pour le titre du poste tel qu'il est établi dans la structure des niveaux de poste et publiée par le personnel des ressources humaines pendant le recrutement.</li> <li>• Rémunération ou montant salarial accordé à l'employé·e.</li> <li>• Motifs justifiant le montant d'indemnisation déterminé.</li> <li>• Rémunération versée aux employé·es classifié·es de la même façon au moment de l'embauche du ou de la candidat·e.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Toute révision des données démographiques de l'employé·e.</li> <li>• Titre et salaire actuels de l'employé·e.</li> <li>• Motifs justifiant le montant d'indemnisation déterminé.</li> <li>• Rémunération versée aux employé·es dans une situation semblable.</li> <li>• Projets attribués à l'employé·e pendant la période d'examen. <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Contribution de l'employé·e au projet (responsable, collaboration, soutien)</li> <li>2. Évaluation quantifiable de la qualité et de l'incidence des travaux terminés.</li> </ol> </li> <li>• Motifs justifiant l'augmentation de salaire ou l'entretien du salaire.</li> <li>• Motifs de l'évaluation ou de l'absence d'évaluation aux fins de promotion ou d'avancement.</li> </ul>
--	--

#### ANNEXE 4 : VÉRIFICATIONS DE L'ÉQUITÉ SALARIALE

- a. Les organisations devraient envisager de rendre obligatoire la réalisation de vérifications annuelles de l'équité salariale, conformément à la *Politique sur l'égalité d'accès à l'emploi* et à la *Politique sur la collecte éthique de données sur l'équité* de l'organisation.

## POLICY GUIDANCE TO PROTECT AGAINST PRECARIOUS EMPLOYMENT

Les organisations devraient envisager d'élaborer des politiques et des pratiques pour protéger les employé·es contre les emplois précaires et peu fiables. En raison des obstacles arbitraires qui limitent l'accès au marché du travail à des postes caractérisés par la stabilité économique et la mobilité ascendante, les travailleur·euses marginalisé·es comptent de façon disproportionnée sur des conditions d'emploi précaires.

Les régimes de travail indicatifs ou suggérant un emploi précaire ont tendance à présenter une combinaison des caractéristiques suivantes :

- Absence d'admissibilité aux congés, absence de conditions de travail souples, de soins de santé et d'autres avantages.
- Absence de couverture syndicale.
- Manque de clarté concernant la relation employeur·euse-employé·e.
- Absence d'indemnisation nécessaire pour obtenir un logement sécuritaire et abordable et d'autres nécessités.



- Manque d'ancienneté ou de sécurité d'emploi.
- Manque d'heures de travail nécessaires pour gagner un salaire suffisant.

L'égalité d'accès à l'emploi ne peut être atteinte tant que les organisations ne s'attaqueront pas activement au problème de la précarité de l'emploi.

## I. Énoncé de l'objet de la politique

- Un énoncé d'objet est un élément crucial de tout document de politique. Il énonce les objectifs d'une politique et exprime de façon claire et concise ce qu'une politique vise à accomplir. En cas d'ambiguïté ou d'incertitude, un énoncé d'objet clair fournit au lectorat les directives d'interprétation nécessaires pour comprendre le libellé de la politique d'une manière qui en concrétise l'intention.
- Lorsqu'elles établissent un énoncé d'objet, les organisations doivent effectuer les actions suivantes :
  - Affirmer leur devoir de cerner et d'éliminer les obstacles à l'égalité d'accès à l'emploi.
  - Reconnaître que la précarité de l'emploi est un obstacle important à l'inclusion socioéconomique et à l'avancement des personnes et des groupes privés d'équité.
  - Prioriser la dotation en personnel des postes à sécurité élevée, avec des salaires concurrentiels correspondants.

## II. Définitions à l'appui de l'interprétation de la politique

- Une sous-disposition pour les « définitions » fait partie intégrante de tout document de politique. Elle assure une compréhension commune des termes clés qui sont essentiels à la bonne compréhension et à la bonne application des termes d'une politique. Pour définir les termes propres à la présente politique, les organisations peuvent envisager d'utiliser, d'ajouter ou d'adopter la disposition « Définitions » suivante de la politique.

**Salaire concurrentiel** Il s'agit d'un salaire calculé en fonction du taux du marché pour tout poste déterminé, selon l'expérience, le niveau de compétence et l'emplacement du ou de la candidat·e ou de l'employé·e. *Toutefois, toute échelle de rémunération doit, au minimum, respecter les exigences relatives au salaire de subsistance.*

**Emploi à sécurité élevée** Il s'agit d'un emploi dont les modalités comportent les caractéristiques suivantes : couverture réglementaire, avantages sociaux, mandat et compensation financière nécessaires pour satisfaire aux exigences relatives au salaire de subsistance et faciliter l'affranchissement de la pauvreté.

**Salaire de subsistance** Il s'agit du salaire nécessaire pour répondre aux besoins financiers minimaux d'un ménage, y compris les dépenses discrétionnaires.

**Salaire minimum** Il s'agit du salaire le plus bas permis par la loi.

### III. Principes définissant l'engagement organisationnel à l'égard de la dotation en personnel d'emplois à sécurité élevée

- a. Pour protéger les travailleur·euses contre la précarité d'emploi, les organisations devraient envisager d'adopter des principes *ou* des lignes directrices. Ces principes devraient *éclairer* les processus organisationnels d'embauche et d'approvisionnement (c'est-à-dire le recours à des entrepreneur·euses indépendant·es), sans exiger un résultat précis.
- b. L'équité exige de la souplesse dans les réponses organisationnelles pour tenir compte des circonstances et des besoins individuels. Une approche qui impose un résultat précis peut se révéler irréalisable compte tenu des besoins opérationnels légitimes des employeur·euses et peut également se révéler préjudiciable compte tenu des considérations d'équité des candidat·es, des employé·es ou des entrepreneur·es indépendant·es.
- c. Les organisations peuvent consulter l'exemple de libellé de politique ci-dessous pour obtenir des précisions ou des conseils :

[L'organisation] s'engage à respecter les principes de recrutement et d'approvisionnement suivants :

1. Accorder la priorité aux emplois permanents.
2. Fournir des renseignements transparents sur la durée du contrat.
3. Limiter l'utilisation par [l'organisation] des emplois temporaires, saisonniers et occasionnels aux cas de nécessité opérationnelle réelle.
4. Établir des critères clairs pour l'embauche d'employé·es temporaires ou d'entrepreneur·es.
5. Établir des limites définies pour la durée des contrats temporaires après laquelle les employé·es ou les entrepreneur·es qui ont toujours contribué à [l'organisation] doivent être pris·es en considération pour les contrats permanents.
6. Étendre les avantages sociaux aux employé·es de tous les statuts, qu'ils soient à temps plein ou à temps partiel.
7. Offrir des avantages sociaux commençant au moment de l'embauche.
8. Offrir une rémunération juste et concurrentielle, d'un montant et d'une manière qui, au minimum, répond aux besoins des employé·es et des entrepreneur·es en matière de salaire de subsistance.

Toutefois, aucun des principes énoncés ci-dessus ne doit être interprété ou appliqué pour restreindre toute entente d'emploi ou d'approvisionnement qui **profite** à un·e employé·e ou à un·e entrepreneur·e indépendant·e, qui l'**enrichit** et qui **inclut** les besoins particuliers en matière d'équité.

## ORIENTATION EN MATIÈRE DE POLITIQUE SUR LA DIVERSITÉ DES PRESTATAIRES

1. L'engagement d'une organisation à l'égard de l'équité, de la diversité, de l'inclusion et de l'accessibilité (« IDEA ») devrait être intégré au tissu même de ses activités, s'étendant au-delà de la salle de conférence pour englober des domaines essentiels comme la logistique, l'approvisionnement et la gestion de la chaîne d'approvisionnement. Cette approche holistique de l'intégration liée à l'IDEA est essentielle pour favoriser un paysage commercial plus équitable et durable.
2. Les politiques sur la diversité des prestataires offrent aux organisations une occasion unique de promouvoir le développement économique des petites et moyennes entreprises (PME) et des entreprises à propriétaire unique, qui sont détenues ou exploitées majoritairement par des personnes privées d'équité. En collaborant activement avec ces prestataires, les organisations peuvent contribuer à uniformiser les règles du jeu et à favoriser un changement positif dans l'écosystème des entreprises.
3. Les politiques sur la diversité des prestataires aident également les organisations à repérer les entreprises qui mènent leurs activités de façon éthique, en harmonie avec les principes environnementaux, sociaux et de gouvernance bien établis, et à s'harmoniser avec elles. Cela comprend :
  - a. Les prestataires qui accordent la priorité aux pratiques durables pour réduire leur empreinte carbone, minimiser les déchets et promouvoir des produits et des procédés écologiques.
  - b. Les prestataires qui défendent les droits des peuples autochtones à l'autodétermination, à la gestion des terres et à l'intendance environnementale.
  - c. Les prestataires qui s'engagent à adopter des pratiques de travail équitables, l'égalité de l'accès à l'emploi et des conditions de travail sécuritaires pour leurs propres employé-es.
  - d. Les prestataires qui appuient le développement socioéconomique des communautés marginalisées dans les régions où elles exercent leurs activités. Ce soutien peut comprendre la création d'emplois, le développement des compétences et des initiatives de mobilisation communautaire.
4. Les politiques de diversité des prestataires créent un effet d'entraînement, ce qui étend l'engagement d'une organisation à l'égard des principes d'IDEA dans l'ensemble du paysage commercial.

### I. Énoncé de l'objet de la politique

- a. Un énoncé d'objet est un élément crucial de tout document de politique. Il énonce les objectifs d'une politique et exprime de façon claire et concise ce qu'une politique vise à accomplir. En cas d'ambiguïté ou d'incertitude, un énoncé d'objet clair fournit au lectorat les directives d'interprétation nécessaires pour comprendre le libellé de la politique d'une manière qui en concrétise l'intention.

- b. Lorsqu'elles établissent un énoncé d'objet, les organisations devraient envisager de s'engager à l'égard du développement socioéconomique des collectivités privées d'équité en :
- i. Priorisant l'approvisionnement d'une chaîne d'approvisionnement diversifiée.
  - ii. Exigeant que les prestataires et les entrepreneur·es s'engagent de la même façon à l'égard des processus d'approvisionnement axés sur les principes environnementaux, sociaux et de gouvernance et la diversité en matière d'IDEA.

## II. Définitions à l'appui de l'interprétation de la politique

- a. Une sous-disposition pour les « définitions » fait partie intégrante de tout document de politique. Elle assure une compréhension commune des termes clés qui sont essentiels à la bonne compréhension et à la bonne application des termes d'une politique. Pour définir les termes propres à la présente politique, les organisations peuvent envisager d'utiliser, d'ajouter ou d'adopter la disposition « Définitions » suivante de la politique.

**Prestataire issu-e de la diversité** Ce terme désigne les entreprises, les entrepreneur·es, les prestataires ou les consultant·es qui fournissent des matériaux, des biens ou des services détenus, gérés ou contrôlés à 51 % par des personnes ou des groupes privé·es d'équité, et/ou certifié·es par un organisme reconnu à l'échelle nationale ou régionale. Cela inclut, sans s'y limiter, les certifications telles que :

- Certificat du Canadian Aboriginal and Minority Supplier Council
- Certificat de l'organisme Woman Business Enterprise (WBE)
- Certificat de diversité des prestataires LGBT (offert par la Chambre de commerce 2ELGBTQI+ du Canada)
- Certificat du Inclusive Workplace and Supply Council du Canada (pour les entreprises appartenant à d'ancien·nes combattant·es ou à des personnes vivant avec un handicap)

## III. Principes définissant la politique de diversité des prestataires

- a. Les organisations devraient envisager d'adopter des lignes directrices ou des principes inclusifs pour *éclairer* les processus de gestion de la chaîne d'approvisionnement. Voici un exemple de libellé :

Pour attirer et retenir un bassin diversifié de prestataires qualifié·es, toutes les pratiques d'approvisionnement [de l'entreprise] doivent être éclairées par les principes suivants :

- a. Les processus d'approvisionnement doivent privilégier, jusqu'à l'exclusivité, les prestataires dont les activités et les pratiques sont conformes aux valeurs des principes environnementaux, sociaux et de gouvernance et liées à l'IDEA.
- b. Pour promouvoir une plus grande équité et une plus grande inclusion :

- les processus d'approvisionnement doivent accorder la priorité aux contrats commerciaux avec des prestataires issus-es de la diversité, c'est-à-dire les entreprises exploitées par des personnes ou les collectivités qui sont le plus privées d'équité.
  - les contrats d'approvisionnement doivent comprendre un libellé exigeant des prestataires une préférence semblable pour l'embauche de sous-traitant-es issu-es de la diversité.
- c. Les politiques et les pratiques d'approvisionnement doivent promouvoir une rémunération équitable, transparente et concurrentielle pour tous-tes les prestataires.

## **Part II**

### **Accessibility Policies**

## ORIENTATION EN MATIÈRE DE POLITIQUE SUR LES CONDITIONS DE TRAVAIL SOUPLES

1. Les conditions de travail souples permettent aux employé-es de modifier, de façon temporaire ou permanente, leur horaire de travail, le nombre d'heures travaillées, l'endroit où le travail est effectué et, dans la mesure nécessaire, la capacité de prendre congé du travail pour s'acquitter de leurs responsabilités personnelles<sup>10</sup>.
2. Sur le marché du travail d'aujourd'hui, les conditions de travail souples (« CTS ») sont une condition essentielle préalable à l'attraction et au maintien en poste des meilleurs talents. En fait, selon des études menées par le gouvernement du Canada, lorsqu'ils envisagent une offre d'emploi, les candidat-es sont plus susceptibles d'accorder la priorité à la souplesse plutôt qu'à des avantages sociaux comme une rémunération élevée et des possibilités d'avancement professionnel<sup>11</sup>.
3. Les conditions de travail souples sont un impératif en matière d'équité et d'affaires. La souplesse organisationnelle quant à la façon, au moment et à l'endroit où le travail est effectué favorise un meilleur équilibre entre le travail et la vie personnelle des employé-es et réduit le stress des employé-es. L'amélioration du bien-être des employé-es, à son tour, favorise la réussite organisationnelle grâce à l'engagement accru des employé-es, à la productivité, à l'agilité et à l'innovation en milieu de travail.
4. Les conditions de travail souples permettent également aux organisations de profiter de bassins de talents inexploités. Ces conditions fournissent aux organisations l'étendue géographique nécessaire pour identifier les compétences spécialisées et l'expertise qui ne sont pas disponibles sur les marchés du travail locaux pour les raisons suivantes :
  - a. La rareté, la complexité ou la niche des compétences ou des habiletés recherchées ;
  - b. L'exclusion des talents identifiables en grande partie par des caractéristiques protégées par la loi, comme les proches aidant-es et les personnes vivant avec un handicap.
5. Dans l'ensemble, les employeur-euses et les employé-es considèrent que les conditions de travail souples facilitent les éléments suivants :
  - a. Réduction de l'absentéisme et du « présentéisme » au travail (c'est-à-dire diminution de l'engagement et de la productivité dans l'exécution des tâches).
  - b. Amélioration de la santé et de la satisfaction professionnelle des employé-es.
  - c. Recrutement et maintien en poste plus efficaces.
  - d. Des milieux de travail plus diversifiés, inclusifs, engagés et sains.

---

<sup>10</sup> « Conditions de travail souples : Commentaires reçus », (Ottawa : Emploi et Développement social Canada, 2016).

<https://www.canada.ca/fr/emploi-developpement-social/ministere/portefeuille/travail/programmes/normes-travail/rapports/commentaires-recus-conditions-travail-souples.html>

<sup>11</sup> *Ibid.*



- e. Augmentation de la participation au marché du travail des talents provenant de groupes privés d'équité.
- f. Plus grande efficacité et innovation dans le rendement des postes.

## I. Énoncé de l'objet de la politique

- a. Un énoncé d'objet est un élément crucial de tout document de politique. Il énonce les objectifs d'une politique et exprime de façon claire et concise ce qu'une politique vise à accomplir. En cas d'ambiguïté ou d'incertitude, un énoncé d'objet clair fournit au lectorat les directives d'interprétation nécessaires pour comprendre le libellé de la politique d'une manière qui en concrétise l'intention.
- b. Lorsqu'elles élaborent un énoncé de politique ou un énoncé d'objet propre aux conditions de travail souples, les organisations devraient tenir compte de l'équité, ainsi que des avantages liés à l'attraction et au maintien en poste des talents.
- c. Pour être particulièrement **efficace**, l'énoncé d'objet d'une organisation doit viser à éduquer les employé·es sur leur droit de demander et d'élaborer conjointement une entente de CTS sans crainte de représailles concernant l'avancement professionnel.
- d. Une politique de CTS **bien rédigée** permet une certaine souplesse quant à la façon dont le travail est exécuté et, dans la mesure du possible, au moment et à l'endroit où le travail est effectué. Entre autres avantages, ces politiques permettent aux employé·es :
  - 1. d'améliorer leur santé et leur bien-être personnel.
  - 2. de prendre soin de leurs proches et d'assumer d'autres responsabilités communautaires.
  - 3. de participer au perfectionnement professionnel et à l'apprentissage.
- e. Tout en favorisant un meilleur équilibre entre le travail et la vie personnelle des employés, une politique de CTS mise en œuvre efficacement contribue également au succès organisationnel en :
  - 1. accroissant la satisfaction du personnel, la productivité et l'innovation.
  - 2. améliorant la santé et la sécurité des employé·es.
  - 3. réduisant l'absentéisme et le présentéisme des employé·es.
  - 4. améliorant le recrutement des candidat·es et les taux de rétention des employé·es.

## II. Conditions de travail souples

- a. Les employeur·euses devraient envisager d'élaborer des ententes de CTS qui s'attaquent aux obstacles auxquels font face les employé·es pour favoriser une participation équitable en milieu de travail. Des CTS doivent être créées en harmonie avec les modalités de toute convention collective. Lorsqu'un besoin de CTS découle du droit d'un·e employé·e à l'inclusion sur la base d'une caractéristique protégée ou y est lié, alors la demande de CTS n'est plus une question de discrétion organisationnelle, mais une question de droits fondamentaux de la personne. Pour obtenir de plus amples renseignements à ce sujet, les organisations sont invitées à consulter le document d'*orientation en matière de politique sur les mesures d'adaptation*.
- b. Les CTS peuvent généralement être divisées en deux catégories :

<b>Modalités d'horaire flexibles</b>	<b>Modalités d'emplacement flexibles</b>
--------------------------------------	--

Ces modalités permettent des heures de travail modifiées, des heures de travail réduites, des semaines de travail comprimées ou des mesures du rendement ou de la productivité des employé-es fondées uniquement sur les résultats.	Ces modalités offrent des conditions de travail à distance ou hybride.
---	--

c. Les horaires flexibles comprennent, sans s'y limiter :

<b>Conditions de travail souples modifiées</b>	Ce terme désigne une entente qui modifie les heures de début et de fin de la journée de travail d'un·e employé·e sans modifier le nombre total d'heures travaillées pendant la semaine de travail ou le cycle de travail.
<b>Conditions de travail souples comprimées</b>	Ce terme désigne une entente qui réduit le nombre de jours travaillés pendant la semaine de travail en allongeant ou en prolongeant le nombre d'heures travaillées par jour.
<b>Conditions de travail souples réduites</b>	Ce terme désigne une entente qui réduit le nombre standard d'heures travaillées par un·e employé·e pendant la semaine de travail ou le cycle de travail.
<b>Conditions de travail souples fondées uniquement sur les résultats</b>	Ce terme désigne une entente qui n'exige pas que le travail soit effectué pendant une période précise. La productivité des employé-es est évaluée uniquement en fonction de la qualité et de la présentation en temps opportun du travail attribué. Ces ententes conviennent le mieux aux rôles qui exigent un minimum de soutien ou d'orientation, ainsi qu'une collaboration intercollégiale ou une interface publique minimale pour atteindre les résultats attendus du projet.

d. Des modalités d'emplacement flexibles sont utiles pour éliminer les obstacles sociaux à l'égalité d'accès à l'emploi. Ces obstacles comprennent, sans s'y limiter :

1. Accès à des moyens de transport fiables.
2. Accès à un logement abordable à une distance raisonnable du lieu de travail.
3. Accès à des services de garde d'enfants, à des soins et à d'autres formes de soutien par la parenté.
4. Accès à des possibilités économiques pour les Autochtones vivant dans des collectivités éloignées ou rurales des Premières Nations sans qu'il soit nécessaire, comme condition d'emploi, de les réinstaller.
5. Accès à des possibilités économiques pour toutes les autres personnes qui résident dans des régions rurales, éloignées ou d'autres régions où il y a peu d'emplois disponibles.

e. Des modalités d'emplacement flexibles facilitent également une plus grande inclusion et prise en compte des personnes vivant avec un handicap sur le marché du travail d'aujourd'hui.

1. Les personnes vivant avec un handicap font souvent face à des obstacles liés au transport et à l'accès physique aux espaces de travail. La conception inaccessible dans la construction de bâtiments publics et privés, de passerelles, de voies de circulation et de transports en commun rend la navigation dans et vers ces espaces physiquement exigeante, dégradante, chronophage, coûteuse, ardue et/ou autrement irréalisable.
2. Les modalités d'emplacement flexibles, comme le travail à distance, entraînent les effets suivants :
  - i. Éliminer ou réduire la nécessité du déplacement vers le lieu de travail, afin d'inclure les coûts personnels et financiers connexes.
  - ii. Permettre aux personnes vivant avec un handicap de travailler dans le respect de la dignité humaine, dans un environnement adapté à leurs besoins particuliers.
  - iii. Augmenter les possibilités d'emploi pour des postes qui n'étaient pas disponibles auparavant en raison d'exigences inaccessibles d'être physiquement au bureau.
3. Des modalités d'emplacement flexibles favorisent également la participation au marché du travail des travailleur·euses ayant des problèmes de santé intermittents ou chroniques. Ces dispositions donnent aux employé·es la souplesse nécessaire pour gérer efficacement leurs problèmes de santé dans un environnement contrôlé tout en mettant leurs talents à profit pour atteindre les objectifs de l'organisation.

### III. Approbation des conditions de travail souples

1. Lorsque les organisations évaluent une demande de conditions de travail souples (CTS), elles doivent tenir compte des facteurs suivants :
  - a. Les exigences opérationnelles du service de l'employé·e.
  - b. Les besoins personnels et professionnels de l'employé·e qui en fait la demande.
  - c. L'incidence potentielle des CTS sur la capacité des collègues de s'acquitter de leurs responsabilités professionnelles.
  - d. Toute préoccupation en matière de santé et de sécurité associée à la demande.
  - e. La durée proposée des CTS.
2. Les organisations devraient s'engager dans un processus de collaboration avec les employé·es qui présentent des demandes de CTS, en travaillant en étroite collaboration avec le personnel des ressources humaines pour évaluer, planifier et approuver ces demandes de façon réfléchie. De plus, lorsqu'on envisage des conditions de travail souples, il est essentiel de tenir compte de tous les aspects de la journée de travail de l'employé·e, notamment :

<b>Emplacement de travail</b>	Les employés doivent indiquer leur lieu ou emplacement de travail principal. Cette désignation ne devrait pas empêcher un·e employé·e de travailler sur un autre lieu de travail, tant que ce lieu de travail continue de répondre aux besoins de sûreté et de sécurité déterminés par l'organisation.
<b>Horaire de travail</b>	L'horaire de travail d'un·e employé·e, y compris son fuseau horaire désigné.

<b>Santé et sécurité</b>	Toutes les responsabilités connexes en matière de santé et de sécurité, ainsi que les questions de responsabilité de l'employeur·euse liées au travail à distance.
<b>Technologie</b>	Inventaire de l'équipement et des appareils fournis à l'employé·e pour qu'il puisse s'acquitter de ses responsabilités de travail à distance.

3. Après l'approbation, les organisations peuvent vouloir effectuer une période d'essai au cours de laquelle :
  - a. les effets des CTS approuvées sur les opérations seront surveillés, le cas échéant.
  - b. le rendement de l'employé·e sera surveillé pour s'assurer que sont respectées les modalités des CTS.
  - c. les CTS approuvées peuvent être maintenues, modifiées ou révoquées en réponse aux points ci-dessus.

#### **IV. Surveillance et réévaluation des conditions de travail souples**

- a. Les organisations peuvent envisager d'adopter des dispositions de politique qui tiennent compte de la modification ou du retrait d'un régime de conditions de travail souples (CTS). À mesure que les besoins des employé·es et les pratiques de l'employeur·euse changent, les modalités de CTS peuvent changer. Les motifs valables de réévaluation des CTS peuvent comprendre :
  1. La situation où les besoins, les circonstances, le poste ou le titre d'un·e employé·e changent.
  2. La situation où le rendement d'un·e employé·e s'avère déficient.
  3. La situation où des changements surviennent dans le service d'un·e employé·e qui rendent impossible les CTS convenues antérieurement (comme des restrictions en matière de dotation en personnel).
- b. Les organisations devraient assortir la modification ou le retrait de CTS convenues au préalable de la preuve de ce qui suit :
  1. L'envoi d'un préavis à l'employé·e touché·e.
  2. La réalisation d'un examen de diligence raisonnable pour s'assurer qu'aucune contrainte excessive ne sera imposée à l'employé·e touché·e.
  3. La vérification que les CTS n'ont pas atteint ou ne sont pas autrement associées à un besoin d'accommodement, auquel il faut se conformer rigoureusement, en vertu de la législation sur les droits de la personne.
  4. L'inclusion de l'employé·e touché·e dans la définition des modalités selon lesquelles les CTS seront modifiées ou retirées.

#### **V. Responsabilités**

- a. Les organisations pourraient envisager d'adopter des dispositions de politique qui tiennent compte des rôles et des responsabilités des agent·es des ressources humaines, de la direction et des employé·es en ce qui a trait à la mise en œuvre de CTS. Voici un exemple de disposition de la politique :

	<b>Responsabilités et objectifs</b>
--	-------------------------------------

<b>Agent-es des RH</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Veiller à ce que les CTS soient conçues en collaboration et de façon équitable et en centrant les principes de l'IDEA.</li> <li>b) Répondre aux besoins des employé-es au mieux des capacités de [l'organisation].</li> <li>c) S'assurer que les CTS ne contreviennent pas aux politiques et aux dispositions organisationnelles auxiliaires.</li> <li>d) Tenir compte des CTS par rapport aux dispositions pertinentes de la convention collective.</li> <li>e) Informer les employé-es de toute incidence potentielle sur les avantages sociaux des employé-es, s'il y a lieu.</li> <li>f) Tenir compte des besoins opérationnels de [l'organisation].</li> </ul>
<b>Gestionnaires</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Veiller à ce que les CTS soient conçues en collaboration et de façon équitable et en centrant les principes de l'IDEA.</li> <li>b) Favoriser une culture qui favorise l'équilibre travail-vie personnelle et le mieux-être des employé-es.</li> <li>c) Surveiller le rendement des employé-es, la conformité aux CTS et fournir du soutien et des conseils pendant et après la période d'essai des CTS.</li> <li>d) Surveiller l'effet des CTS sur les activités de bureau.</li> </ul>
<b>Employé-es</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Demander et élaborer conjointement en temps opportun les CTS en partenariat avec la direction et le personnel des ressources humaines.</li> <li>b) Se conformer aux modalités convenues des CTS.</li> </ul>

## ORIENTATION EN MATIÈRE DE POLITIQUE SUR L'ACCESSIBILITÉ ET LES MESURES D'ADAPTATION

1. Les organisations devraient envisager d'élaborer leur politique sur les mesures d'adaptation avec l'optique de la conception universelle. La conception universelle est une « élaboration naturelle de la notion d'égalité, en dehors du droit, dans le domaine de l'architecture et de l'aménagement » (*Brown c. Commission de la capitale nationale et Travaux publics et Services gouvernementaux Canada*, 2006 TCDP 26 [CanLII], au paragraphe 198). Il s'agit d'une approche de conception de bâtiments, d'environnements physiques, d'objets et d'espaces qui assure l'accessibilité au plus grand nombre de personnes possible.
2. Compte tenu des différences infinies entre les êtres humains, aucun système ne peut tenir compte des besoins uniques de tout le monde. Des processus de mesures d'adaptation seront toujours nécessaires. Une mesure d'adaptation, toutefois, devrait alerter les organisations de la présence d'obstacles qui n'ont pas été recensés auparavant.
3. Sans cadre de conception universelle, les politiques de mesure d'adaptation peuvent perpétuer la discrimination plutôt que d'y remédier. Cela s'explique par le fait que le processus de mesure d'adaptation exige que les personnes présentent les preuves requises pour avoir accès à des environnements, à des biens, à des services, à des programmes ou à des avantages de base. Les modifications propres à la personne qui découlent de ces processus ne modifient pas la conception intrinsèquement exclusive de l'environnement lui-même. Autrement dit, même si les mesures d'adaptation peuvent suffire à éliminer les obstacles sur une base individuelle, elles n'éliminent pas systématiquement les obstacles de manière à offrir un meilleur accès à tout le monde.
4. C'est un principe fondamental des droits de la personne que les systèmes soient conçus pour l'inclusion et l'utilisation de tous les individus. Comme l'ont observé les tribunaux fédéraux,

« Les employeurs et autres personnes régies par une loi concernant les droits de la personne sont maintenant requis, dans tous les cas, [...] de tenir compte dans leurs normes des caractéristiques des groupes touchés, au lieu de maintenir des normes discriminatoires complétées par des mesures d'accommodement pour ceux qui ne peuvent pas y satisfaire ».

*Colombie-Britannique (Superintendent of Motor Vehicles) c. Colombie-Britannique (Council of Human Rights)*, 1999 CanLII 646 (CSC), [1999] 3 R.C.S. 868 au paragraphe 19 (« Grismer »).

« L'accommodement ne touche pas le cœur de la question de l'égalité, le but de la transformation ni l'examen de la façon dont les institutions et les rapports doivent être modifiés pour les rendre disponibles, accessibles, significatifs et gratifiants pour la multitude de groupes qui composent notre société. L'accommodement semble signifier que nous ne modifions ni les procédures ni les services ; nous nous contentons de "composer" avec ceux qui ne cadrent pas tout à fait. Nous faisons certaines concessions à ceux qui sont "différents", plutôt que d'abandonner l'idée de la "normalité" et d'œuvrer à la véritable inclusion ».

Colombie-Britannique (*Public Service Employee Relations Commission*) c. BCGSEU, 1999 CanLII 652 (CSC), [1999] 3 R.C.S. 3 (« Meiorin »).

5. Les organisations sont encouragées à consulter leurs lois régissant les droits de la personne et (le cas échéant) les lois sur l'accessibilité, comme la *Loi de 2005 sur l'accessibilité pour les personnes handicapées de l'Ontario* (LAPHO), afin d'évaluer dans quelle mesure la conception universelle est la norme d'accessibilité contrôlante. Si la loi ne l'exige pas expressément, les organisations sont encouragées à adopter l'approche de la conformité plus, telle qu'elle est énoncée pour la première fois dans le document d'*orientation sur la politique d'égalité d'accès à l'emploi*. Cette approche demande aux organisations d'établir de meilleures protections juridiques au moyen de la relation d'emploi, telle qu'elle est définie dans le contrat.

#### **I. Énoncé de l'objectif de la politique**

- a. Un énoncé d'objet est un élément crucial de tout document de politique. Il énonce les objectifs d'une politique et exprime de façon claire et concise ce qu'une politique vise à accomplir. En cas d'ambiguïté ou d'incertitude, un énoncé d'objet clair fournit au lectorat les directives d'interprétation nécessaires pour comprendre le libellé de la politique d'une manière qui en concrétise l'intention.
- b. Dans l'élaboration d'un énoncé de politique ou d'un énoncé d'objet, les organisations devraient envisager de s'engager à ce qui suit :
  1. L'identification et l'élimination de tous les obstacles à l'égalité d'accès.
  2. La conception universelle de tous les environnements.
  3. La fourniture rapide et l'administration juste de tous les processus de mesures d'adaptation qui sont au centre des droits de toutes les personnes à la dignité, à l'autonomie et à l'autodétermination.

Les organisations peuvent consulter l'exemple de libellé fourni ci-dessous.

Les environnements, les opérations, les politiques et les pratiques de [l'organisation] doivent être universellement conçus pour garantir que les avantages et les privilèges liés à l'emploi sont accessibles aux personnes de toutes capacités, identités et caractéristiques.

[L'organisation] adopte, tel qu'il est énoncé dans les présentes, les voix et les expériences vécues des personnes privées d'équité qui ont observé ce qui suit :

1. Le fait d'avoir pour mandat de se soumettre aux processus de mesures d'adaptation et aux exigences de preuve d'accès aux environnements mis à disposition, sans obstacle pour les personnes ayant des caractéristiques dominantes, est dénigrant et déshumanisant.

2. Le fait d'exiger des réponses individualisées aux déficits de conception structurelle perpétue la discrimination.

[L'organisation] confie par la présente à son ou sa responsable du bureau de l'accessibilité le mandat suivant :

1. Examiner continuellement les politiques, les processus et les environnements [de l'organisation] afin d'assurer une conception inclusive, réduisant ainsi le besoin de mesures d'adaptation.
2. Diriger et mettre en œuvre des processus de mesures d'adaptation simples, équitables, aimables et dignes fondés sur les principes de l'autodétermination et de l'inclusion.

## II. Application et portée

- a. La politique de l'organisation en matière de mesures d'adaptation devrait tenir compte de la portée des personnes auxquelles elle s'applique et de la portée des caractéristiques auxquelles s'applique l'obligation de prendre des mesures d'adaptation.
- b. Le libellé relatif à l'application et à la portée est particulièrement important si une organisation cherche à conférer certains droits fondamentaux et droits procéduraux à des personnes qui ne sont pas autrement employées par l'organisation en question ou qui n'ont pas de relation contractuelle avec elle. Dans ce cas-ci, on parle des candidat·es à un emploi ou des bénévoles. Un exemple de libellé est fourni ci-dessous.

Pour éliminer les obstacles actuels et existants à l'égalité d'accès à l'emploi, [l'organisation] s'engage à fournir des mesures d'adaptation opportunes, raisonnables, appropriées et efficaces à tous·tes les employé·es qualifié·es ou aux candidat·es à l'emploi. Aux fins de la présente politique, les demandes de mesures d'adaptation peuvent être présentées en vertu de tout motif prévu par la loi.

## III. Définitions à l'appui de l'interprétation de la politique

- a. Une sous-disposition pour les « définitions » fait partie intégrante de tout document de politique. Elle assure une compréhension commune des termes clés qui sont essentiels à la bonne compréhension et à la bonne application des termes d'une politique. Pour définir les termes propres à la présente politique, les organisations peuvent envisager d'utiliser, d'ajouter ou d'adopter la disposition « Définitions » suivante de la politique.

### **Obstacles**

Ce terme désigne tout ce qui nuit à la participation pleine et égale des personnes aux conditions, avantages et privilèges de l'emploi. Les obstacles peuvent être causés par l'environnement, les attitudes, les pratiques, les



politiques, l'information, les communications ou les technologies. Les obstacles peuvent être amplifiés ou accentués par des formes croisées de discrimination.

**Obligation de s'informer** Cette expression désigne l'obligation de l'employeur·euse d'enquêter sur le lien possible entre les caractéristiques protégées d'un·e employé·e et son rendement avant de prendre une décision d'emploi défavorable. Cette obligation est déclenchée ou impliquée lorsqu'un·e employeur·euse est au courant ou devrait raisonnablement être au courant d'une relation entre les deux.

**Environnement** Ce terme désigne les bâtiments, les objets, ainsi que les espaces physiques ou virtuels.

**Besoin avéré** Cette expression désigne les besoins en matière d'accessibilité qui sont statistiquement indiqués comme étant présentés, avec une fréquence relative, au sein d'une population.

#### IV. Droits d'accessibilité des employé·es et des candidat·es aux environnements sans obstacle

- a. Afin de refléter une approche de conception universelle en matière de mesures d'adaptation, les organisations devraient adopter un libellé de politique qui réitère le droit des employé·es et des candidat·es à des mesures d'adaptation *en attendant* l'élimination des obstacles. Voici un exemple de libellé :

•

Les employé·es et les candidat·es à l'emploi :

1. doivent être informé·es de leur droit à une mesure d'adaptation conformément aux lois provinciales pertinentes, y compris les processus de règlement des griefs en cas de violation de ceux-ci.
2. doivent recevoir des renseignements sur le processus de mesures d'adaptation, y compris le personnel et/ou les bureaux responsables de l'administration de celles-ci.
3. doivent être traité·es avec dignité et respect dans un environnement inclusif et exempt d'obstacles.
4. doivent bénéficier de mesures d'adaptation opportunes, efficaces et appropriées, jusqu'à la limite de la contrainte excessive, lorsque les obstacles identifiés ne peuvent pas être rapidement supprimés ou éliminés.
5. doivent recevoir un plan raisonnable en vertu duquel [l'organisation] éliminera l'obstacle identifié et, par conséquent, annulera le besoin de mesure d'adaptation. Les plans visant à éliminer les obstacles doivent :

- a. fixer des délais précis et mesurables pour l'atteinte de l'objectif d'élimination des obstacles.
- b. allouer des ressources adéquates pour atteindre l'objectif.
- c. assurer la responsabilisation et la responsabilité pour l'atteinte de l'objectif par la mise en œuvre d'examen des progrès en temps opportun.

## V. Examen continu des environnements pour assurer l'adaptation des principes de conception universelle

- a. Les organisations sont encouragées à adopter un langage stratégique qui exigerait que les environnements de travail soient continuellement examinés pour s'adapter aux principes de conception universelle. Bien entendu, cette approche n'éliminera pas le besoin de mesures d'adaptation individuelles. Cela devrait toutefois réduire la mesure dans laquelle de telles demandes sont nécessaires. Un exemple de libellé est fourni ci-dessous.

La personne responsable du bureau de l'accessibilité a par la présente le mandat d'effectuer des examens des environnements suivants afin d'évaluer la conformité aux principes de conception universelle :

1. Tous les environnements de travail, y compris le poste de travail de l'employé·e, ainsi que l'ensemble de l'installation de travail ou du lieu de travail.
2. Toutes les technologies et tous les outils en milieu de travail, y compris les technologies informatiques et de communication, les contrôles et l'équipement.
3. Toutes les politiques et pratiques en milieu de travail, y compris les politiques propres au recrutement, à la sélection, à la rémunération, à la formation, à la promotion et à la cessation d'emploi.

Lorsque la conception universelle n'a pas encore été réalisée, [l'organisation] s'engage à fournir des mesures d'adaptation opportunes et efficaces à titre de mesure provisoire, la mesure d'adaptation la plus efficace étant l'élimination de tous les obstacles cernés.

## VI. Obligation de fournir des mesures d'adaptation raisonnables et efficaces

- a. La politique de l'organisation en matière de mesures d'adaptation devrait déterminer et définir précisément ce que l'obligation de prendre des mesures d'adaptation exige. En règle générale, cette obligation renvoie à l'obligation légale de l'employeur·euse d'annuler, de modifier, de changer ou d'ajuster les règles, les politiques, les pratiques et les comportements discriminatoires à l'égard des personnes en fonction de toute caractéristique d'un groupe protégé.

•

- b. Les organisations devraient consulter la législation provinciale sur l'accessibilité à laquelle elles sont assujetties afin de déterminer à quel moment **l'obligation de prendre des mesures d'adaptation** et **l'obligation de s'informer sur un besoin de mesures d'adaptation** sont déclenchées. Il peut ne pas être nécessaire pour un·e employé·e d'utiliser expressément le terme « mesure d'adaptation ». Cela est particulièrement pertinent si un besoin d'adaptation est apparent ou si l'employeur·euse est informé·e de faits qui indiquent un tel besoin.

## VII. Principes déterminant le caractère raisonnable et l'efficacité de toute mesure d'adaptation

- a. Les organisations devraient adopter des critères clairs selon lesquels toutes les demandes de mesures d'adaptation doivent être évaluées, comme le prévoient les lois provinciales sur l'accessibilité et les droits de la personne. Voici un exemple de libellé :

Pour constituer une mesure d'adaptation raisonnable, une mesure d'adaptation, y compris tous les processus entrepris dans l'identification de celle-ci, doit :

1. respecter le droit d'une personne à la dignité humaine.
2. valoriser le droit individuel à l'autodétermination et à l'autonomie. Cela comprend le droit de ne pas être infantilisé·e ou traité de façon paternaliste.
3. répondre efficacement aux besoins particuliers et personnalisés de la personne qui fait la demande.
4. être convenue dans le cadre d'un processus de collaboration.

## VIII. Contrainte excessive

- a. Des mesures d'adaptation raisonnables doivent être offertes aux personnes qualifiées jusqu'au point de contrainte excessive. La contrainte excessive désigne un besoin ou une demande de mesures d'adaptation qui modifierait fondamentalement les activités de l'employeur·euse ou la nature du rôle joué par l'employé·e.
- b. En général, les employeur·euses ont le **fardeau de la preuve de prouver qu'il y a contrainte excessive**. Les éléments de preuve requis pour établir la contrainte excessive doivent être objectifs et, dans le cas des coûts, quantifiables. La contrainte excessive est généralement une norme juridique difficile à respecter. Elle doit être démontrée au moyen de preuves objectives ou de données scientifiques que l'employeur·euse subirait des difficultés ou des dépenses importantes, de nature à perturber ses activités ou ses finances.
- c. Il faut consulter les lois provinciales pour déterminer les facteurs qu'un·e employeur·e est légalement autorisé·e à prendre en considération pour déterminer si une demande de mesures d'adaptation constitue une « contrainte excessive ». Par conséquent, pour définir ce qu'est une « contrainte excessive », les organisations devraient envisager d'adopter une disposition de politique propre aux motifs pour lesquels les demandes de mesures d'adaptation **ne peuvent** être refusées.
- d. Si la preuve établit qu'une demande de mesures d'adaptation en particulier constitue une contrainte excessive, l'employeur·euse doit alors fournir la mesure d'adaptation la plus

appropriée, compte tenu de la capacité organisationnelle actuelle. Les organisations devraient également envisager d'adopter le cadre de conception universelle, qui régit le présent document d'orientation, et d'élaborer un plan raisonnable en vertu duquel l'obstacle qui nécessite des mesures d'adaptation sera éliminé.

## **IX. Fonctions et responsabilités des personnes dans le cadre des processus de mesures d'adaptation**

- a. Les organisations devraient envisager de délimiter les tâches et les responsabilités de toutes les personnes pertinentes envers l'administration de toute politique de mesures d'adaptation.

Voici un exemple de libellé à titre de référence :

- Superviseurs** Le personnel disposant d'une autorité de contrôle a les devoirs suivants :
- a. Créer un climat de confiance et de sécurité nécessaire pour que les employé·es divulguent leurs besoins en matière d'accessibilité.
  - b. Se renseigner sur les besoins d'une personne en matière de mesures d'adaptation, lorsque ces besoins sont apparents ou lorsque les faits donnent à penser qu'une personne est admissible à des mesures de soutien en matière d'accessibilité, en vertu des lois provinciales sur les droits de la personne.
  - c. Amorcer les processus de mesures d'adaptation.
  - d. Participer à de tels processus d'une manière qui respecte le droit d'un·e employé·e à la dignité, à la vie privée, à la confidentialité et à l'autonomie.

- Ressources humaines** Le personnel des ressources humaines chargé de l'application de la présente politique a les obligations suivantes :
- a. Traiter avec dignité toutes les personnes qui participent aux processus de mesures d'adaptation.
  - b. Assurer l'administration de processus de mesures d'adaptation simples, sans obstacle, peu contraignantes et rapides.

- Employé·es/  
Candidat·es** Les employé·es ou les candidat·es qui cherchent à obtenir des mesures d'adaptation en vertu de la présente politique ont l'obligation de participer en temps opportun à tous les processus de mesures d'adaptation.

## **X. Collecte de données pendant le processus de mesures d'adaptation**

- a. Les organisations devraient envisager d'adopter des dispositions de politique propres à la protection des renseignements recueillis au cours de tout processus de mesures d'adaptation. Les renseignements personnels requis pour les mesures d'adaptation doivent se limiter à ce qui est légalement nécessaire et ne doivent être communiqués qu'au personnel autorisé.
- b. Les organisations devraient consulter leur législation provinciale de contrôle pour déterminer précisément quels renseignements les employeur·euses sont légalement autorisé·es à demander à des personnes qui cherchent à obtenir une mesure d'adaptation, qui pourrait

être informé-e de ces renseignements ou les recevoir, et comment ces renseignements confidentiels doivent être stockés.

## **XI. Collecte et analyse de données systémiques pour améliorer la conception universelle**

- a. Les organisations devraient envisager davantage de recueillir des données volontaires aux fins de l'analyse des systèmes et du changement organisationnel. Le libellé de la politique ci-dessous est fourni à titre de référence seulement.

[L'organisation] doit conserver des données agrégées sur les demandes de mesures d'adaptation pour examiner :

1. la fréquence ou la prévalence à laquelle une demande de mesures d'adaptation est présentée.
2. la nature efficace et l'opportunité des mesures d'adaptation fournies (le cas échéant).

Les efforts de collecte de données devraient comprendre des réponses informatives qualitatives volontaires de la part des personnes concernant les situations suivantes :

1. Si le processus de mesures d'adaptation était accessible, c'est-à-dire facile à naviguer et à comprendre.
2. Si le processus de mesures d'adaptation était simple et peu contraignant.
3. Si le processus de mesures d'adaptation a été rendu difficile par des obstacles comme :
  - a. Paperasse longue ou compliquée.
  - b. Exigences ou nécessité de preuve arbitraires et rigides.
  - c. Procédures de demande complexes ou déroutantes.
4. Si le processus de mesure d'adaptation a été opportun.
5. Si les mesures d'adaptation fournies étaient efficaces.
6. Si le ou la candidat-e été traité-e conformément à son droit à la dignité humaine pendant et tout au long du processus de mesures d'adaptation.

Pour encourager une rétroaction sincère, les données doivent être recueillies de façon anonyme.

## ORIENTATION EN MATIÈRE DE POLITIQUE SUR UN MILIEU DE TRAVAIL INCLUSIF

1. Pour attirer et retenir des talents diversifiés, les organisations doivent tenir compte de la nature fondamentale de l'expérience des employé·es qu'elles offrent et de la mesure dans laquelle cette expérience favorise l'inclusion, c'est-à-dire l'expression personnelle sécuritaire et authentique et l'engagement collaboratif de tous·tes les employé·es. En favorisant une culture de travail positive, les organisations obtiennent plusieurs avantages, notamment une augmentation de la productivité, de l'engagement, de l'innovation et de la satisfaction au travail<sup>12</sup>.
2. Pour obtenir ces avantages, le présent document d'orientation préconise une approche axée sur l'humain·e à l'égard de la culture organisationnelle et de la gestion des ressources humaines. Une approche axée sur l'humain·e s'éloigne des relations de commandement et de contrôle pour adopter un modèle de partenariat de gestion des ressources humaines. Cela centre :
  - a. le droit des employé·es d'être respecté·es, d'être traité·es comme des êtres pleinement autonomes, capables, doté·es de talents et de besoins, méritant reconnaissance et soutien.
  - b. le droit des employé·es de ne pas recevoir d'ordres, de ne pas être dénigré·es ou rabaissé·es.
  - c. le droit des employé·es de ne pas être considéré·es ou être traité·es comme de simples outils de productivité, mais comme des êtres qui appartiennent à des collectivités, à qui des droits comme l'équilibre sain entre le travail et la vie personnelle, des heures de travail raisonnables, des congés et la capacité de déconnecter en dehors des heures de travail désignées sont dus.
  - d. le droit de s'attendre à ce que les pratiques et les politiques organisationnelles soient inclusives et ne perpétuent pas la discrimination ou l'exclusion.

---

<sup>12</sup> Voir note de bas de page ii.

3. Le présent document d'orientation propose que le traitement des employé·es conformément à leurs droits à la dignité humaine ne soit pas seulement conforme aux principes de l'égalité d'accès à l'emploi, mais qu'il fasse également partie intégrante du succès organisationnel.

#### **I. Énoncé de l'objet de la politique**

- a. Un énoncé d'objet est un élément crucial de tout document de politique. Il énonce les objectifs d'une politique et exprime de façon claire et concise ce qu'une politique vise à accomplir. En cas d'ambiguïté ou d'incertitude, un énoncé d'objet clair fournit au lectorat les directives d'interprétation nécessaires pour comprendre le libellé de la politique d'une manière qui en concrétise l'intention.
- b. Lors de l'élaboration d'un énoncé de politique ou d'un énoncé d'objet, les organisations devraient tenir compte de ce que signifie exactement pour elles un milieu de travail inclusif. Il pourrait être utile pour les organisations de déterminer comment leur définition de l'« inclusion » et de la « culture » sera appliquée pour façonner et éclairer l'expérience quotidienne des employé·es en milieu de travail.
- c. Les expériences courantes en milieu de travail comprennent les suivantes :
  1. L'accessibilité des espaces, des outils et des technologies avec lesquels les employé·es doivent travailler.
  2. Le modèle de gestion et les conditions dans lesquelles les employé·es sont tenu·es de travailler.
  3. Le degré d'autonomie accordé aux employé·es pour :
    - i. travailler de la façon qui correspond le mieux à leurs capacités et à leurs besoins variés.
    - ii. travailler de la façon la plus compatible avec leur santé et leur bien-être.
  4. La mesure dans laquelle les employé·es peuvent en toute sécurité se fier aux processus de résolution des plaintes de l'organisation ou s'y fier pour exprimer leurs préoccupations ou signaler des cas d'inconduite, et faire en sorte que ces préoccupations soient traitées rapidement.
  5. La mesure dans laquelle les employé·es disposent du temps et des ressources nécessaires pour accomplir les tâches définies et la mesure dans laquelle les points de vue des employé·es sont inclus dans la conception du projet ou des tâches elles-mêmes.
  6. La mesure dans laquelle les employé·es reçoivent la formation et les outils nécessaires pour comprendre, respecter et observer les droits de la personne des autres.
  7. La mesure dans laquelle les points de vue des employé·es sont valorisés, recherchés et intégrés aux processus décisionnels d'une organisation.
- d. En explorant et en définissant des concepts comme « inclusion » ou « culture », les organisations peuvent trouver utile de trouver des mots qui illustrent comment une organisation souhaite que ses employé·es se sentent dans le milieu de travail. Par exemple, votre organisation souhaite-t-elle créer un milieu de travail stimulant ? Collaboratif ? Flexible ? Bienveillant ? Solidaire ? Les employé·es aimeront-ils se présenter au lieu de

travail que vous cherchez à créer ? Est-ce qu'ils se sentiraient pris·es en compte dans votre organisation ? Dans le leadership ? Dans la haute direction ? Voudraient-ils faire carrière dans votre organisation ? Voudraient-ils y rester ?

- e. Les questions ci-dessus ne sont pas seulement des indicateurs essentiels de l'égalité d'accès à l'emploi, elles sont aussi des indicateurs clés de l'attraction et du maintien en poste des talents. La définition de la façon dont une organisation souhaite que son milieu de travail se sente aide à éclairer l'élaboration de politiques. L'exemple de libellé de politique ci-dessous reflète une approche axée sur la personne en matière d'inclusion et de culture en milieu de travail. Il est fourni à titre de référence seulement. Les organisations sont encouragées à développer et à définir leur propre culture.

[L'organisation] s'est engagée à promouvoir une culture d'affirmation des droits de la personne qui offre aux personnes de toutes les caractéristiques et de toutes les capacités l'environnement, les ressources et le soutien nécessaires pour s'épanouir au mieux de leurs capacités. Pour assurer un milieu de travail inclusif, toutes les politiques et pratiques liées au milieu de travail doivent reconnaître le droit des employé·es et des candidat·es :

- a. à l'auto-identification et à l'expression authentique de soi.
- b. à des espaces de travail accessibles (physiques et numériques).
- c. à des technologies accessibles en milieu de travail, des outils de collaboration, de l'équipement et d'autres ressources.
- d. à des communications interpersonnelles inclusives.

## II. Définitions à l'appui de l'interprétation de la politique

- a. Une sous-disposition pour les « définitions » fait partie intégrante de tout document de politique. Elle assure une compréhension commune des termes clés qui sont essentiels à la bonne compréhension et à la bonne application des termes d'une politique. Pour définir les termes propres à la présente politique, les organisations peuvent envisager d'utiliser, d'ajouter ou d'adopter la disposition « Définitions » suivante de la politique.

### **Utilisation de l'ancien nom**

Cela représente le fait de désigner une personne transgenre par un nom qu'elle a utilisé avant la transition et qu'elle n'utilise plus, comme son nom de naissance, ce qui mine l'identité de genre d'une personne et les mesures qu'elle a prises pour l'affirmer.

### **Expression de genre**

Cela désigne la façon dont une personne présente et communique son genre. Il peut s'agir du comportement, de l'apparence, du nom et des pronoms. L'expression de genre d'une personne n'est pas fixe et peut changer au fil du temps.



<b>Identité de genre</b>	Cela désigne l'expérience interne et individuelle du genre d'une personne. Elle n'est pas nécessairement visible pour les autres et peut ou non correspondre au sexe assigné à la naissance ou à l'expression de genre d'une personne. L'identité de genre n'est pas fixe et peut changer au fil du temps.
<b>Surveillance sexospécifique</b>	Cela représente une politique ou une pratique discriminatoire qui décourage ou pénalise des comportements ou des expressions qui ne sont pas conformes aux normes dominantes de genre, tout en encourageant ou en récompensant les comportements et les expressions qui le sont.
<b>Inclusion</b>	Cela désigne le processus continu de promotion des conditions de travail où toutes les personnes se sentent valorisées, accueillies, respectées, représentées et capables de participer pleinement et équitablement.
<b>Dénomination sociale</b>	Ce terme désigne le nom d'une personne tel qu'il figure actuellement dans les dossiers officiels (par exemple : dossiers provinciaux ou fédéraux). La dénomination sociale d'une personne peut être modifiée par des changements relationnels, comme un mariage ou un divorce. Elle peut également être modifiée volontairement par un certificat de changement de nom.  Les organisations ne doivent pas oublier que les lois accordent souvent la priorité aux pratiques de dénomination, aux langues et aux conventions des groupes dominants d'Europe blanche, avec des traditions anglaises ou françaises. En raison de la colonisation et des lois discriminatoires comme la <i>Loi sur les Indiens</i> , la reconnaissance juridique des pratiques autochtones de dénomination est relativement récente. Pour être équitables, les organisations doivent reconnaître les conventions d'appellation, la diversité linguistique et les caractères uniques, l'écriture syllabique, les accents, les chiffres et d'autres symboles utilisés par les communautés autochtones et les autres communautés ethnoraciales marginalisées.
<b>Mégenerer</b>	Ce terme fait référence au fait d'utiliser un pronom de genre pour décrire une personne que cette personne n'utilise pas pour elle-même, minant ainsi son identité de genre et les mesures qu'elle a prises pour l'affirmer.
<b>Nom préféré ou nom choisi</b>	Cela désigne le nom qu'une personne désire ou a choisi pour elle-même au travail.

## ANNEXE 1 :

### Droit des personnes à l'identité et à l'expression authentique de soi

Dans l'élaboration d'une politique d'inclusion en milieu de travail, les organisations sont encouragées à adopter des dispositions de politique qui reconnaissent et respectent les droits des personnes en matière d'identité. Cela comprend les éléments suivants :

1. Dispositions de la politique qui préfèrent l'utilisation des pronoms de genre et du nom choisi d'une personne.
2. Politiques en matière de code vestimentaire et d'apparence qui protègent le droit des personnes de se présenter conformément à leur expression protégée.

3. Dispositions de la politique qui protègent le droit d'une personne d'accéder aux toilettes, aux vestiaires et à d'autres installations semblables conformément à son identité et à son expression de genre.

7.

#### 1. **Affirmation de l'identité au moyen des pronoms et du nom choisi ou préféré**

- a. Les dossiers de ressources humaines d'une organisation devraient indiquer :
  1. La dénomination sociale d'un·e employé·e ou d'un·e candidat·e et la prononciation phonétique de ce nom.
  2. Le nom choisi par un·e employé·e ou un·e candidat·e et la prononciation phonétique de ce nom.
  3. L'identité de genre et les pronoms d'un·e employé·e ou d'un·e candidat·e.
- b. Lorsque vous recueillez des renseignements sur la dénomination sociale et le nom préféré d'un·e candidat·e ou d'un·e employé·e, les formulaires et les procédures de saisie des dossiers des ressources humaines doivent être conçus de façon inclusive pour reconnaître les pratiques de dénomination ethnique autochtones et autres. Cette inclusivité devrait englober les langues, les caractères spéciaux, l'écriture syllabique, les accents et les symboles représentatifs de ces communautés.
- c. Tous les dossiers des ressources humaines, les correspondances, les documents et les autres processus organisationnels connexes doivent confirmer ce qui suit :
  1. L'identification de genre d'une personne.
  2. Le nom choisi par la personne.
- d. La dénomination sociale d'un·e employé·e ou d'un·e candidat·e ne doit être utilisée que dans la mesure où la loi l'exige (par exemple : offres d'emploi, contrats d'emploi, formulaires de paie, documents fiscaux, retraite, assurance-maladie, avantages sociaux et autres documents semblables de nature juridique). Afin de maintenir le respect de la loi tout en préservant la dignité et les droits des personnes ayant des orientations sexuelles, des caractéristiques sexuelles, des identités de genre et des expressions de genre diverses (« OCSIEG »), les documents juridiques devraient accorder la priorité à l'utilisation des noms choisis et de la dénomination sociale.
- e. Les organisations devraient élaborer des protocoles de protection de la vie privée et de sécurité propres à l'utilisation des pronoms de genre et du nom choisi d'une personne. Les pronoms et le nom choisis d'un·e employé·e ou d'un·e candidat·e peuvent ne pas être connus, reconnus ou reconnus en toute sécurité par des personnes à l'extérieur du milieu de travail. Les employeur·euses devraient donc prendre grand soin de protéger **tous** les aspects de l'identité d'un·e employé·e.
- f. En fait, les dossiers de ressources humaines d'une organisation doivent faire la distinction entre l'utilisation *interne* et *externe* des pronoms et du nom choisi d'un·e candidat·e ou d'un·e employé·e. Par exemple,

- i. Pronoms et nom préféré et à utiliser dans ou pendant les communications externes, comme la vérification des références.
  - ii. Pronoms et nom préféré dans les correspondances officielles livrées à l'adresse postale de l'employé·e ou du ou de la candidat·e.
  - iii. Toute autre communication ou tout autre document externe, y compris les publications, les publicités et les documents liés aux médias.
- g. Les organisations devraient également élaborer des processus pour aider les employé·es qui cherchent à modifier leur dénomination sociale, leur nom choisi et leurs pronoms de genre. Bien que les changements de dénomination sociale devraient être accompagnés de documents exigés par la loi, les changements au nom choisi et aux pronoms d'une personne devraient généralement être autorisés sans condition préalable ni obstacle.
- h. Le processus de changement de nom d'une organisation devrait tenir compte des éléments suivants :
1. **Le moment** où un·e employé·e ou un·e candidat·e souhaite partager des renseignements propres à son nom ou à son changement de pronom.
  2. **La façon** dont un·e employé·e ou un·e candidat·e aimerait partager ces renseignements.
  3. **Avec qui** un·e employé·e ou un·e candidat·e aimerait partager ces renseignements.
- i. Le processus de changement de nom et de pronoms d'une organisation doit aviser les personnes qui en font la demande des éléments suivants, s'il y a lieu :
1. La disponibilité de ressources et de mesures de soutien propres à la transition de genre dans le cadre de la politique d'assurance-maladie, de congé et d'autres avantages sociaux d'une organisation.
  2. Le droit de la personne qui en fait la demande à un plan personnalisé de mesures d'adaptation pour la transition de genre<sup>13</sup>, conformément aux modalités de la politique de l'organisation en matière de mesures d'adaptation.
  3. Toute autre ressource ou aide pertinente ou connexe.

## 1. Politiques sur la conception du code vestimentaire et sur les soins personnels permettant l'affirmation de l'identité

- a. La tenue vestimentaire et les soins personnels sont des éléments essentiels de l'expression protégée. Lors de la conception de dispositions de politique propres à la tenue vestimentaire et aux soins personnels, les organisations sont encouragées à adopter seulement les

---

<sup>13</sup> Voici un exemple de plan de transition : <https://www.toronto.ca/city-government/accountability-operations-customer-service/city-administration/corporate-policies/people-equity-policies/accommodation/guidelines-for-accommodating-gender-identity-and-gender-expression/>

restrictions nécessaires pour appuyer une *exigence professionnelle justifiée*. Les organisations sont encouragées à consulter les lois provinciales sur les droits de la personne auxquelles elles sont assujetties afin de déterminer ce qu'est une *exigence professionnelle justifiée* et les exigences en matière de preuve nécessaires pour appuyer le recours à cette exemption législative.

- b. À titre de référence seulement, vous trouverez ci-dessous un exemple de disposition de politique sur la tenue vestimentaire et les soins personnels :

1. Tous·tes les employé·es ont le droit de s'habiller en fonction de leur identité de genre et de leur expression de genre, de leur religion, de leur identité ethnoculturelle et d'autres formes d'expression protégées, que ces identités aient été divulguées à l'employeur·euse ou non.
2. Le choix de la tenue vestimentaire ou des soins personnels d'un·e employé·e ne devrait en aucun cas exiger la divulgation subséquente de la caractéristique protégée de cet·te employé·e à l'employeur·euse, sauf dans la mesure où cela est directement pertinent à une mesure d'adaptation.
3. Bien que [l'organisation] ait le droit de mettre en œuvre des politiques propres à l'habillement et aux soins personnels, lorsqu'il est prouvé qu'elles ont un *but commercial justifié*, ces politiques ne peuvent :
  - a. interdire ou limiter l'utilisation de coiffures ou de pratiques de soins personnels associées à des identités et caractéristiques protégées, y compris, mais sans s'y limiter, les textures et les types de cheveux, les coiffures naturelles ou protectrices comme les afros, les tresses, les torsades et plus encore.
  - b. interdire ou limiter l'utilisation de vêtements ethniques, culturels ou religieux, y compris, mais sans s'y limiter, les couvre-cheveux, les kippas, les yarmulkas, les dastars, les saris, les hijabs ou d'autres vêtements.
  - c. séparer les vêtements selon le sexe.
4. Lorsque l'habillement ou les soins personnels d'un·e employé·e pose un risque pour la santé et la sécurité, [l'organisation] s'engage à travailler avec l'employé·e touché·e pour trouver une solution à l'amiable.

## **2. Accès à la salle de bain, au vestiaire et à d'autres installations intimes tenant compte de l'affirmation de l'identité**

- a. Les organisations devraient respecter le droit des personnes d'utiliser l'installation intime qui correspond à leur identité de genre interne et qui offre le plus grand sentiment de sécurité personnelle, de vie privée, de dignité et de confort. Par « installation intime », le présent document fait référence aux espaces dans un établissement qui sont conçus pour des activités comme le changement de vêtements, les soins personnels ou l'utilisation des toilettes, où les personnes peuvent avoir besoin d'un certain degré d'isolement et d'intimité.

- b. Le présent document d'orientation reconnaît les distinctions ci-dessous en ce qui a trait à de telles installations et encourage les organisations à préférer l'utilisation d'installations à usage unique et à usage multiple pour tous les genres.

<b>Installations pour tous les genres</b>	<b>Installations séparées par sexe</b>
Installations à usage multiple ou unique pouvant être utilisées par toutes les personnes, peu importe leur sexe.	Installations à usage multiple ou unique qui sont restreintes en fonction du sexe.

- c. Les installations pour tous les genres à usage unique :
1. répondent aux besoins en matière de sécurité de diverses personnes présentant des caractéristiques liées à l'OCSIEG, qui signalent des incidents discriminatoires de surveillance sexospécifique plus souvent dans des installations séparées par sexe.
  2. répondent aux besoins variés et raisonnables en matière de protection de la vie privée des employé·es qui exigent ou préfèrent l'utilisation d'installations intimes sans craindre d'être en présence d'autres personnes.
- d. Les organisations devraient considérer les actions suivantes :
1. Interdire à toute personne de demander ou d'exiger autrement une preuve de sexe ou de genre pour accéder à un établissement intime.
  2. Interdire le harcèlement et la discrimination de quelque nature que ce soit dans l'utilisation de ces installations.
- e. Des panneaux d'affirmation des droits de la personne (à l'écrit et avec des images) doivent être affichés dans toutes les installations. Cette signalisation doit communiquer sans ambiguïté :
1. que l'installation est inclusive sur le plan du genre.
  2. qu'il est interdit aux autres occupant·es de l'installation intime d'exercer une surveillance sexospécifique et que des mesures disciplinaires seront prises si besoin, y compris le retrait des installations.
- f. En plus de ce qui précède, les organisations devraient envisager d'équiper toutes les installations des éléments suivants :
1. Boîtes à déchets pour produits hygiéniques et menstruels dans chaque cabine de toilette.
  2. Bacs à objets tranchants et bacs d'élimination des matières contaminées dans chaque cabine de toilette.
  3. Produits hygiéniques et menstruels gratuits dans chaque cabine de toilette.
  4. Séparateurs d'intimité s'étendant du plancher au plafond entre les cabines de toilette et les urinoirs.

5. Toutes les autres caractéristiques de conception universelles nécessaires pour assurer un accès égal.
- 10.

## ANNEXE 2 :

### Droit des personnes aux espaces de travail accessibles

Pour créer un milieu de travail inclusif, les organisations devraient tenir compte de l'accessibilité des bâtiments et d'une conception souple du milieu de travail.

Conception souple du milieu de travail	Milieu de travail accessible
Cela permet aux employé-es de choisir parmi une variété d'espaces de travail, comme des bureaux privés, des aires de collaboration ouvertes, des zones tranquilles et des bureaux debout. Cette souplesse répond à divers besoins.	Cela permet de veiller à ce que toutes les personnes, en particulier les personnes vivant avec un handicap, soient en mesure de naviguer dans des environnements, des outils, des technologies, des programmes et des services sans obstacle.

### 1. Bâtiments physiques accessibles

Lors de l'élaboration de politiques propres à la conception de bâtiments accessibles, les organisations sont encouragées à adopter l'approche de la conformité plus, énoncée dans la section *d'orientation en matière de politique sur l'égalité d'accès à l'emploi*.

- a. Cette approche suggère que la conception architecturale des espaces physiques devrait aller au-delà des exigences législatives existantes afin de combler de façon holistique les déficits en matière d'équité. Comme l'a fait remarquer la Commission canadienne des codes du bâtiment et de prévention des incendies, les codes provinciaux du bâtiment tiennent principalement compte des besoins des personnes en fauteuils roulants, au détriment des besoins en matière d'accessibilité dans les domaines de l'agilité, de l'ouïe, de la vision et de la cognition<sup>14</sup>.
- b. Les caractéristiques d'accessibilité courantes du code du bâtiment comprennent, sans toutefois s'y limiter, les suivantes :
  1. **Utilisation de rampes ou de surfaces inclinées** au lieu ou en plus des escaliers pour faciliter l'accès aux personnes qui utilisent un fauteuil roulant, une marchette ou d'autres aides à la mobilité.
  2. **Utilisation d'ascenseurs** pour permettre la mobilité verticale.
  3. **Utilisation de larges entrées de porte pour les couloirs, les pièces et les entrées** pour les fauteuils roulants et autres appareils de mobilité.

---

<sup>14</sup> « Document d'orientation : accessibilité dans les bâtiments (Ottawa : Commission canadienne des codes du bâtiment et de prévention des incendies, 2021). [https://nrc.canada.ca/sites/default/files/2021-07/document\\_dorientation\\_de\\_la\\_cccbpi\\_sur\\_accessibilite\\_dans\\_les\\_batiments.pdf](https://nrc.canada.ca/sites/default/files/2021-07/document_dorientation_de_la_cccbpi_sur_accessibilite_dans_les_batiments.pdf)

4. **Utilisation de barres d'appui, de lavabos accessibles et de plus grandes cabines de toilette** dans les installations intimes pour assurer un accès facile aux personnes à mobilité réduite.
  5. **Utilisation élargie des mains courantes et des barres d'appui** dans les couloirs et les escaliers pour tenir compte des besoins généraux en matière de mobilité des personnes, ce qui nécessite un meilleur soutien en matière d'équilibre et de stabilité.
  6. **Utilisation de places de stationnement désignées** à proximité des entrées des immeubles pour faciliter l'accès aux personnes vivant avec un handicap.
  7. **Utilisation de portes automatiques** équipées de capteurs qui facilitent l'entrée vers le bâtiment chaque fois qu'une personne s'approche.
- c. Bien qu'il s'agisse d'un pas en avant, les caractéristiques ci-dessus ne suffisent pas. Pour assurer une plus grande accessibilité, les organisations devraient tenir compte des besoins éprouvés de tous en matière d'accessibilité. Cela comprend :
1. **Utilisation de panneaux en braille** sur les affiches et les ascenseurs pour les personnes ayant une déficience visuelle.
  2. **Utilisation d'alertes visuelles et auditives** pour les alarmes et d'importantes fonctions de communication pour les personnes ayant une déficience visuelle et auditive.
  3. **Utilisation de surfaces tactiles ou d'indicateurs de plancher** pour aider les personnes ayant une déficience visuelle dans la navigation et l'orientation.
  4. **Utilisation de la technologie sensorielle** pour contrôler l'intensité lumineuse et le spectre, l'amplitude et la direction du son, la qualité de l'air, la température, l'odeur, etc.
  5. **Utilisation de technologies d'assistance**, comme des systèmes de navigation intérieure, pour guider les personnes ayant une déficience visuelle à travers les plans d'étage de bureau grâce à la rétroaction vocale, et utilisation d'un téléphone intelligent pour mesurer la position et la direction d'un·e utilisateur·trice. Les renseignements d'orientation doivent :
    - i. permettre aux utilisateur·trices de déterminer l'itinéraire le plus optimal à suivre pour se rendre à un lieu de travail désiré en fonction des besoins particuliers d'une personne en matière d'accessibilité.
    - ii. informer les utilisateur·trices de leur emplacement actuel par rapport à leur environnement immédiat. Par exemple : « Vous vous approchez des ascenseurs. »
- d. Ces suggestions ne sont pas exhaustives. Les organisations sont encouragées à élaborer des dispositions stratégiques qui visent à :
1. centrer les principes de la conception universelle.
  2. exiger le recours à un comité directeur ou à un organisme externe, dirigé par des personnes vivant avec divers handicaps, pour déterminer et traiter les caractéristiques non accessibles des bâtiments.
  3. tenir compte de la diversité des besoins qui existent dans le spectre des handicaps.
  4. élaborer une stratégie ou un plan pluriannuel selon lequel toutes les caractéristiques du bâtiment doivent être conformes aux principes de conception universelle.

5. rendre compte de ce plan par la publication de vérifications périodiques.

## 2. Environnements de travail accessibles en nuage numérique

- a. Le milieu de travail d'aujourd'hui est de plus en plus numérique. Pour assurer l'égalité d'accès, les organisations sont encouragées à adopter des dispositions stratégiques qui exigent les conditions suivantes :
  1. Les sites Web organisationnels, les applications mobiles et la technologie doivent être accessibles aux personnes ayant divers besoins en matière d'accessibilité.
  2. Les organisations doivent vérifier périodiquement la nature accessible de la technologie numérique et mettre en œuvre en temps opportun les recommandations qu'elle contient.
  3. Les organisations doivent former les employé-es sur la façon de contribuer à une expérience infonuagique accessible et de faciliter l'accès aux réunions et aux conférences virtuelles.

### ANNEXE 3 :

#### Droit des personnes aux technologies, outils et équipements accessibles

- a. Pour créer un milieu de travail inclusif, les organisations devraient tenir compte de la nature adaptable de la technologie, des outils et de l'équipement fournis aux employé-es. Pour être particulièrement efficaces, toutes les technologies et tous les outils en milieu de travail devraient être dotés de caractéristiques d'accessibilité intégrées, facilement identifiables et navigables. Ces caractéristiques peuvent comprendre, sans s'y limiter :
  1. **Vision.** Écrans agrandis, lecteurs d'écran, fonctions texte-parole, écrans à contraste élevé, dispositifs de sortie en braille pour aider les personnes ayant une déficience visuelle. La déficience visuelle comprend la cécité, le daltonisme ou la basse vision.
  2. **Mobilité.** Raccourcis clavier, fonctions de dictée, contrôle de la vue ou navigation vocale pour aider les personnes à mobilité réduite. Les problèmes de mobilité limitent la capacité d'une personne d'utiliser ses membres, de marcher ou de manipuler des objets.
  3. **Audition.** Sous-titrage vidéo généré automatiquement, sous-titrage et transcription en temps réel, alertes visuelles, fonctions audio mono et interprètes gestuels pour aider les personnes ayant une déficience auditive, y compris les personnes sourdes, malentendantes ou ayant une perte auditive.
- b. Les organisations devraient considérer les actions suivantes :
  1. Évaluer la connaissance que chaque employé-e possède de la technologie utilisée par l'employeur-euse pour communiquer ou exécuter des tâches.
  2. Créer un plan pour combler les lacunes dans les connaissances des utilisateur-trices.
  3. Choisir la technologie et les canaux de communication que les employé-es connaissent le mieux.



- c. En ce qui concerne l'équipement et le mobilier en milieu de travail, les organisations devraient envisager d'adopter des dispositions stratégiques pour prioriser la fourniture et l'utilisation d'équipement ergonomique.

#### ANNEXE 4 :

##### Droit des personnes à des communications interpersonnelles inclusives

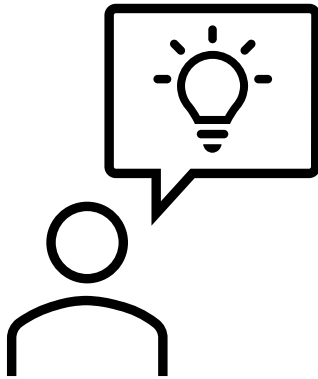
- a. L'expérience d'inclusion d'un·e employé·e ne se limite pas à l'accès aux espaces de travail (physiques ou numériques), aux outils et aux technologies. Cela comprend également l'accès d'un·e employé·e à des sentiments comme l'appartenance et la sécurité. Ces sentiments, bien sûr, sont largement influencés par l'expérience interpersonnelle et intercollégiale de l'employé·e.
- b. Par exemple, les personnes vivant avec un handicap se sentent souvent handicapées *au-delà de leur condition*, par des préjugés sociétaux et des barrières comportementales. Une étude menée en 2019 auprès de plus de 700 travailleur·euses vivant avec un handicap a révélé qu'environ 82 % des répondant·es ont indiqué que « trouver des employeur·euses vraiment adapté·es aux personnes vivant avec un handicap » était leur principal obstacle à l'égalité d'accès à l'emploi. De plus, 71 % des répondant·es ont estimé que l'empathie et la compréhension de leur employeur·euse à l'égard de l'incapacité étaient médiocres, même lorsque les employeur·euses se décrivaient comme des employeur·euses favorisant l'égalité des chances<sup>13</sup>.
- c. Les préoccupations relatives à l'inclusion s'étendent également à d'autres collectivités privées d'équité. Les personnes 2SLGBTQI+, les femmes et les minorités de genre, les personnes autochtones, les personnes racialisées et les autres travailleur·euses sont plus susceptibles de déclarer se sentir mal compris·es, isolé·es et en danger au travail que leurs homologues qui ne sont pas privés d'équité<sup>1</sup>. Ainsi, les organisations devraient envisager d'adopter des dispositions stratégiques qui exigent la formation continue des employé·es, au besoin, pour cultiver une main-d'œuvre sensible à l'IDEA, compétente et interculturelle. Des *lignes directrices pour un langage et des comportements inclusifs* peuvent constituer un outil particulièrement utile pour les organisations. Pour obtenir de plus amples renseignements, les organisations sont invitées à consulter l'*orientation en matière de politique sur le respect en milieu de travail*.

## **Partie III**

*Orientation en matière de politique de lutte contre la  
discrimination et le harcèlement*

## ORIENTATION EN MATIÈRE DE POLITIQUE SUR LE RESPECT EN MILIEU DE TRAVAIL

1. Cette ressource part du principe que la compétence en matière d'équité, de diversité, d'inclusion et d'accessibilité (« IDEA ») est une condition préalable à la qualification professionnelle. Cette ressource élabore des politiques et des processus spécifiques à la culture, au maintien et à la formation continue d'une main-d'œuvre sensibilisée à l'IDEA. Elle fournit des directives claires concernant les tâches et les responsabilités des personnes employées dans les rôles suivants :
  - a. Rôles exigeant la participation d'autres employé·es, prestataires, entrepreneur·es, client·es ou membres du public.
  - b. Rôles exigeant l'exercice de la responsabilité et de l'autorité sur les autres (gestionnaires).
  - c. Rôles nécessitant l'exercice de responsabilités d'IDEA particulières (Ressources humaines).
  - d. Rôles exigeant la supervision de l'IDEA au sein d'une organisation (postes de présidence, de direction, de direction générale, etc.).
  
2. Cette ressource indique les comportements et les pratiques qui sont considérés comme des actes de harcèlement, de discrimination, de représailles et/ou de tolérance en violation de la présente politique. Elle indique également les comportements et les pratiques qui facilitent l'appartenance et l'inclusion, conformément aux *lignes directrices pour un langage et des comportements inclusifs* d'une organisation.



### LE SAVIEZ-VOUS ?

Les *lignes directrices pour un langage et des comportements inclusifs* favorisent une communication et des interactions respectueuses dans un milieu de travail diversifié et multiculturel. Elles enseignent aux employé·es à adopter un langage et des comportements qui évitent la marginalisation, les stéréotypes ou l'exclusion d'autres employé·es en fonction de caractéristiques comme le sexe, la race, l'origine

#### I. Énoncé de l'objet de la politique

- a. Un énoncé d'objet est un élément crucial de tout document de politique. Il détermine les objectifs d'une politique et fournit une expression concise de ce qu'une politique vise à accomplir. En cas d'ambiguïté ou d'incertitude, un énoncé d'objet clair fournit au lectorat les directives d'interprétation nécessaires pour comprendre le libellé de la politique d'une manière qui en concrétise l'intention.
- b. Lorsqu'elles élaborent une politique sur le respect en milieu de travail, les organisations devraient envisager de formuler un énoncé d'objet clair. Cet énoncé devrait définir l'engagement d'une organisation à l'égard d'un milieu de travail positif et inclusif. Il ne devrait y avoir aucune ambiguïté quant à l'état, aux modalités et à la nature du milieu de travail dans lequel les employé·es peuvent s'attendre à travailler. Il ne devrait pas y avoir d'ambiguïté en ce qui concerne les droits et les responsabilités des employé·es à l'égard de la culture commune et du maintien de cet environnement. Vous trouverez ci-dessous un exemple de disposition de politique à titre de référence.

- a. [L'organisation] s'engage à cultiver et à maintenir un milieu de travail respectueux. Elle s'engage envers un milieu de travail éclairé par l'engagement collégial envers les pratiques sensibilisées à l'IDEA. Ces pratiques sont définies dans les *lignes directrices pour un langage et des comportements inclusifs* qui orientent les sous-chapitres de la présente politique.
- b. Ici, la dignité humaine et la valeur intrinsèque de chaque employé·e sont valorisées. En tant qu'organisation, nous nous engageons à fournir aux employé·es la formation, les connaissances, les ressources et les outils nécessaires pour fonctionner de façon sensibilisée à l'IDEA.
- c. À leur tour, les employé·es sont liés par l'éthique de la présente politique, dont voici le résumé : tous·tes les employé·es doivent agir d'une manière conforme à la

conscience solennelle que nous sommes tous·tes sur le même pied d'égalité en ce qui a trait à la dignité et aux droits de la personne.

- d. Le non-respect de l'éthique de la présente politique, sous forme d'actions et/ou d'omissions, qui portent atteinte à la dignité et/ou aux droits de tout·e employé·e, constitue une violation des droits collectifs de tous·tes à un milieu de travail positif, sécuritaire et inclusif.

## II. Application et portée

- a. La politique sur le respect en milieu de travail d'une organisation devrait tenir compte de la portée des personnes auxquelles elle s'applique. Le libellé de la section « application et portée » est particulièrement important lorsqu'une organisation cherche à conférer certains droits fondamentaux et droits procéduraux à des personnes qui ne sont pas autrement employées par l'organisation en question ou qui n'ont pas de relation contractuelle avec elle ; par exemple, les candidat·es à l'emploi.
- b. Le libellé de la portée est également particulièrement utile pour déterminer et définir la portée du pouvoir d'un·e employeur·euse de réglementer et de discipliner les actes hors service des employé·es qui se produisent au-delà des limites physiques ou numériques du milieu de travail, mais ayant autrement un lien ou un effet négatif sur la santé, la sécurité et la dignité humaine des relations de travail.

## III. Governing Legislation, Regulations, and Other Collective Agreements

- a. An organization's Respectful Workplace Policy should adopt the requirements set forth in provincial anti-discrimination and anti-harassment legislation. Sample policy language is included for organizational reference below.

La présente politique sur le respect en milieu de travail respecte (la loi) et (la loi).

## IV. Définitions à l'appui de l'interprétation de la politique

- a. Une sous-disposition pour les « définitions » fait partie intégrante de tout document de politique. Elle assure une compréhension commune des termes clés qui sont essentiels à la bonne compréhension et à la bonne application des termes d'une politique. Pour définir les termes propres à la présente politique, les organisations peuvent envisager d'utiliser, d'ajouter ou d'adopter la disposition « Définitions » suivante de la politique.

<b>Affinité à une caractéristique protégée</b>	<p>Ce terme désigne un acte de harcèlement ou de discrimination perpétré en raison de ce qui suit :</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Caractéristique protégée ou caractéristique perçue d'une personne.</li> <li>2. Association d'une personne avec une personne ou proximité d'une personne possédant ou étant perçue comme possédant une caractéristique protégée.</li> </ol>
<b>Plainte de mauvaise foi</b>	<p>Ce terme désigne le fait de présenter une plainte relative à la politique sur le respect en milieu de travail en sachant qu'il n'y a pas eu de violation réelle de la politique.</p>
<b>Tolérance</b>	<p>Ce terme fait référence à l'incapacité de la direction, conformément à son pouvoir, de répondre rapidement et efficacement à une plainte ou à une allégation relative à la politique sur le respect en milieu de travail lorsqu'elle est avisée d'une violation potentielle.</p>
<b>Discrimination</b>	<p>Ce terme désigne une pratique ou un comportement, intentionnel ou non, qui a un effet négatif sur une personne ou un groupe, en fonction d'une caractéristique protégée par la loi, qu'elle soit réelle ou perçue. Pour constituer de la discrimination, il n'est pas nécessaire que la caractéristique protégée soit la cause de la conduite discriminatoire d'une personne ou d'une organisation. Il suffit que la caractéristique soit un facteur.</p>
<b>Harcèlement fondé sur les motifs</b>	<p>Ce terme désigne le harcèlement qui se produit en tout ou en partie en raison de l'appartenance ou de l'association réelle ou perçue d'une personne à une caractéristique protégée.</p>
<b>Activité haineuse</b>	<p>Il s'agit des actions ou des commentaires négatifs contre une personne ou un groupe, motivés par l'hostilité, les préjugés ou les biais, en raison de tout trait ou caractéristique d'un groupe protégé. Les activités haineuses comprennent, sans s'y limiter :</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Expressions verbales ou physiques ou communications de malice.</li> <li>1. Actes ou commentaires visant à rabaisser, dégrader, blesser, inciter ou promouvoir la violence ou les préjugés.</li> </ol>
<b>Approches ou pratiques de gestion inadmissibles</b>	<p>Ce terme désigne les pratiques de gestion qui ont une incidence négative sur le moral, la productivité et la dignité humaine des employé-es. De telles pratiques peuvent donner lieu à des allégations d'un milieu de travail empoisonné, hostile ou autrement négatif, de harcèlement ou de</p>

discrimination. Les mesures raisonnables prises par un-e gestionnaire ou un-e superviseur-e pour gérer ou diriger le milieu de travail ne peuvent pas justifier une réclamation en vertu de la politique sur le respect en milieu de travail.

. Voici des exemples de comportements déraisonnables et inadmissibles qui peuvent donner lieu à une réclamation en vertu de la politique sur le respect en milieu de travail :

- a. Favoriser une culture de la peur en milieu de travail<sup>15</sup>.
- b. Exercer des niveaux de contrôle, de surveillance et d'ingérence excessifs et intrusifs sur les moindres détails du travail d'un-e employé-e.
- c. Imposer des charges de travail excessives, des délais irréalistes et des pressions inutiles.
- d. Mandater les employé-es pour qu'ils accomplissent des tâches inférieures à leurs compétences qui ont pour effet de les humilier ou de les rabaisser.
- e. Humilier, dégrader, réprimander ou insulter un-e employé-e en privé ou en public.
- f. Refuser de tenir compte des commentaires, de la rétroaction et des idées des employé-es et les ignorer activement.

**Environnement de travail empoisonné**

. Ce terme désigne les actes ou les commentaires qui ont une incidence négative sur les relations, la communication et la productivité en milieu de travail en raison du harcèlement, de la discrimination ou d'une conduite de gestion interdite qui déstabilise le sentiment de dignité humaine, de valeur et d'estime de soi d'un-e employé-e.

. Un milieu de travail empoisonné peut résulter d'un seul incident ou commentaire s'il est suffisamment grave ou inacceptable.

. De plus, un milieu de travail empoisonné peut résulter des éléments suivants :

1. Expérience directe de commentaires ou de comportements négatifs.
2. Expérience de seconde main de l'observation, du témoignage ou du fait d'être soumis-e à un milieu de travail où des commentaires ou des comportements négatifs se produisent.

**Représailles**

. Ce terme fait référence à l'acte de menacer une personne ou de riposter contre elle pour avoir exercé un droit en vertu de la politique sur le respect

---

<sup>15</sup> Les gestionnaires doivent aider à promouvoir un milieu de travail où tous-tes les employé-es se sentent en sécurité dans l'utilisation de leurs droits, privilèges et avantages sociaux. Cela comprend la sécurité pour exprimer des préoccupations valides et être entendu-e, la liberté de présenter des plaintes ou des griefs sans faire face à des représailles, et l'assurance d'avoir accès aux avantages sociaux, de pouvoir demander des mesures d'adaptation, de pouvoir demander un congé et des conditions de travail souples sans crainte de représailles, sans la perte de la sécurité d'emploi ou des possibilités de promotion et sans préjugés.

en milieu de travail ou pour avoir participé aux processus de règlement des plaintes.

**Conflit en milieu de travail** . Ce terme désigne les désaccords, les tensions ou les différends qui surviennent entre des personnes ou des groupes au sein d'une organisation en raison d'intérêts, d'opinions, d'objectifs et de valeurs qui divergent. Les conflits en milieu de travail peuvent perturber la collaboration, nuire à la productivité et avoir une incidence négative sur l'environnement de travail global.

**Harcèlement en milieu de travail** . Ce terme fait référence à un comportement ou à un commentaire vexatoire contre une personne en milieu de travail qui est connu comme étant inopportun, ou qu'on devrait raisonnablement savoir qu'il est importun. Un seul incident ou commentaire peut constituer du harcèlement, selon les circonstances. Les facteurs à prendre en considération comprennent, sans s'y limiter :

1. La nature scandaleuse du comportement ou du commentaire.
2. La dynamique de pouvoir et la nature de la relation entre la personne qui fait le commentaire et la partie touchée.
3. Le contexte dans lequel l'acte a été commis, ou dans lequel le commentaire a été fait.
4. La question de savoir si le ou la destinataire du commentaire ou de l'action est membre d'un groupe ayant historiquement fait l'objet de discrimination.

**Harcèlement sexuel en milieu de travail** . Cela représente tout commentaire ou comportement vexatoire contre une personne en milieu de travail, en tout ou en partie, en raison de son sexe, de son orientation sexuelle, de son identité de genre ou de son expression de genre, lorsque ce commentaire ou ce comportement est connu ou devrait raisonnablement être connu comme étant importun.

. Comme dans le cas du harcèlement en milieu de travail en général, un seul incident ou commentaire peut constituer du harcèlement sexuel en milieu de travail, conformément aux facteurs et aux circonstances susmentionnés.

**Sollicitation sexuelle et représailles connexes sur le lieu de travail** . La sollicitation sexuelle désigne :

1. l'acte de solliciter sexuellement une personne ou de lui faire des avances.
2. lorsque la personne qui fait la sollicitation ou les avances est en mesure de conférer, d'accorder ou de refuser une prestation d'emploi ;
3. lorsque la sollicitation ou l'avance sexuelle est connue ou devrait raisonnablement être connue comme étant importune.

Les représailles désignent :



1. les actes de représailles contre une personne pour le rejet d'une sollicitation ou d'une avance sexuelle,
1. lorsque l'acte de représailles est commis ou menacé d'être commis par une personne en mesure de conférer, d'accorder ou de refuser une prestation d'emploi.

## V. Fonctions et responsabilités

- a. Lorsqu'elles déterminent les tâches et les responsabilités propres à l'administration de toute politique sur le respect en milieu de travail, les organisations devraient noter que la promotion d'un milieu de travail positif est une responsabilité partagée par tout le personnel. Les organisations sont invitées à consulter l'exemple de libellé fourni ci-dessous à titre de référence.

<p><b>Employé-es sans fonctions de supervision</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Doivent respecter la dignité humaine de toutes les personnes au travail.</li> <li>2. Doivent se comporter conformément aux <i>lignes directrices en matière de langage et de comportement inclusifs</i> à l'appui de la présente politique.</li> <li>3. Doivent participer activement à toutes les formations administrées en vertu du mandat de la présente politique, de la politique sur un milieu de travail inclusif et de toute autre politique en matière d'équité.</li> <li>4. Sont expressément chargé-es de connaître les modalités de la présente politique et doivent être continuellement informé-es de ses dispositions.</li> <li>5. Doivent participer pleinement et en temps opportun à tous les processus de règlement des plaintes administrés en vertu de la présente politique, y compris le maintien de la confidentialité de ces processus.             <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Doivent aviser en temps opportun le personnel de gestion non impliqué ou le Bureau du respect en milieu de travail de toute conduite qui pourrait contrevenir aux interdictions énoncées dans la présente politique.</li> </ol> </li> </ol>
<p><b>Employé-es exerçant des responsabilités de surveillance</b></p>	<p>Les employé-es exerçant des responsabilités de supervision ou de gestion :</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. doivent recevoir une formation sur la présente politique avant de s'acquitter de toute responsabilité de surveillance.</li> <li>2. doivent suivre continuellement des formations liées à l'équité pendant la durée de l'emploi.</li> <li>3. doivent agir comme modèle en matière de normes de conduite respectueuse et professionnelle, conformément aux <i>lignes directrices en matière de langage et de comportement inclusifs</i>, à l'appui de la présente politique.</li> <li>4. doivent promouvoir la sensibilisation aux droits de la personne parmi les employé-es qui dénoncent.</li> </ol>

	<ol style="list-style-type: none"> <li>5. doivent cultiver un environnement où les employé-es se sentent en sécurité pour exprimer leurs griefs et leurs préoccupations, avec l'assurance que ces préoccupations seront réglées rapidement et efficacement.</li> <li>6. ne doivent pas s'engager dans des méthodes de gestion interdites, telles que définies dans la présente politique.</li> <li>7. doivent prendre des mesures <b>préventives et correctives</b> en temps opportun pour corriger les comportements qui ont une incidence négative sur l'environnement de travail ou les relations de travail <b>avant</b> que de tels comportements ne dégénèrent en une plainte d'inconduite en vertu de la politique sur le respect en milieu de travail.</li> <li>8. doivent communiquer avec le Bureau du respect en milieu de travail :       <ol style="list-style-type: none"> <li>a. à la réception d'une plainte ou d'une réclamation en vertu de la politique de respect en milieu de travail.</li> <li>b. après avoir pris connaissance des commentaires ou des comportements qui pourraient constituer une violation de la présente politique.</li> </ol> </li> <li>9. doivent participer rapidement et aussi pleinement que nécessaire à tous les processus de résolution des plaintes mis en œuvre en vertu de la présente politique.</li> <li>10. doivent prévoir, en termes de temps et de ressources, des dispositions pour que les employé-es qui signalent un incident participent rapidement aux processus de résolution des plaintes.       <ol style="list-style-type: none"> <li>1. doivent contribuer au rétablissement des relations et des milieux de travail touchés par les réclamations déposées en vertu de la présente politique.</li> </ol> </li> </ol>
<p><b>Bureau et responsable du respect en milieu de travail</b></p>	<p>Les employé-es qui exercent des responsabilités en matière de ressources humaines, propres à l'administration de la présente politique :</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. doivent superviser l'application diligente, uniforme et juste de la présente politique.</li> <li>2. doivent veiller à ce qu'aucune personne travaillant dans le lieu de travail ne soit exemptée des dispositions de la présente politique.</li> <li>3. doivent fournir des conseils d'expert-e et des ressources pédagogiques aux cadres supérieur-es, aux gestionnaires et à d'autres partenaires de l'organisation en ce qui a trait aux pratiques exemplaires pour la détermination et la résolution en temps opportun des conflits en milieu de travail, de la discrimination, du harcèlement et d'autres problèmes liés à la politique sur le respect en milieu de travail.</li> <li>4. doivent rechercher, publier et assurer la nature exacte et continue des <i>lignes directrices en matière de langage et de comportement inclusifs</i> de l'organisation.</li> <li>5. doivent s'assurer que tous·tes les employé-es ont reçu une formation approfondie sur :       <ol style="list-style-type: none"> <li>a. les modalités de la présente politique ;</li> <li>b. les processus de règlement des plaintes de [l'organisation] ;</li> </ol> </li> </ol>

	<p>c. les <i>lignes directrices en matière de langage et de comportement inclusifs</i> de [l'organisation].</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>6. doivent faciliter tous les processus de règlement des plaintes en vertu de la présente politique, en temps opportun et de façon impartiale.</li> <li>7. doivent veiller à ce que toute mesure corrective convenue en vertu de la présente politique soit mise en œuvre en temps opportun.</li> <li>8. doivent fournir des renseignements neutres et un soutien à toutes les parties participantes. Cela comprend des services de consultation à tous·tes les employé·es qui cherchent à obtenir des précisions ou des conseils en ce qui a trait aux conflits en milieu de travail, à la discrimination ou au harcèlement.</li> <li>9. doivent élaborer une ligne directrice pour assurer des mesures disciplinaires uniformes.</li> <li>10. doivent tenir à jour les données relatives aux plaintes déposées en vertu de la présente politique.       <ol style="list-style-type: none"> <li>1. doivent tirer parti de l'analyse des données, de l'analyse de la recherche et de la rétroaction des employé·es pour améliorer constamment la présente politique et les processus de résolution des plaintes de [l'organisation].</li> </ol> </li> </ol>
<p><b>Chef·fes de service et direction</b></p>	<p>Les employé·es exerçant des responsabilités de direction :</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. doivent participer activement au contenu de la présente politique et des politiques connexes en matière d'équité et recevoir une formation à cet égard avant de s'acquitter de toute responsabilité de cadre supérieur·e.</li> <li>2. doivent continuellement suivre des formations liées à l'équité pendant la durée de l'emploi.</li> <li>3. doivent respecter les normes de conduite respectueuse, inclusive et professionnelle, conformément aux <i>lignes directrices en matière de langage et de comportement inclusifs</i>, à l'appui de la présente politique.</li> <li>4. doivent faire preuve de leadership pour favoriser et maintenir un milieu de travail respectueux.</li> <li>5. doivent élaborer des stratégies de prévention du harcèlement et de la discrimination en milieu de travail fondées sur l'analyse des données sur l'effectif par la direction.</li> <li>6. doivent affecter suffisamment de fonds et de personnel pour faciliter la prévention et la résolution des problèmes de harcèlement et de discrimination en milieu de travail.</li> <li>7. doivent établir des exigences internes en matière de rapports et des systèmes de responsabilisation pour surveiller la conformité à la politique sur le respect en milieu de travail.</li> <li>8. doivent tenir les gestionnaires responsables du maintien d'un milieu de travail positif.</li> <li>9. doivent recevoir les rapports sur le harcèlement et la discrimination en milieu de travail et y donner suite rapidement.</li> <li>10. doivent décider des recours appropriés, pouvant aller jusqu'au congédiement, pour régler un rapport de harcèlement ou de discrimination.</li> </ol>

	1. doivent assurer la mise en œuvre efficace des règlements, des recours et des mesures correctives.
--	--

## VI. Exigences obligatoires

### Information et sensibilisation

- a. Les organisations devraient envisager d'adopter des exigences minimales en matière de formation et de sensibilisation pour appuyer le développement d'une main-d'œuvre sensibilisée à l'IDEA, notamment :
  1. Exiger que tous·tes les candidat·es à un emploi démontrent un niveau minimal de compétence en matière d'IDEA comme condition préalable au poste ou à la qualification professionnelle. Avant de mettre en œuvre cette exigence, les organisations devraient fournir aux candidat·es une compréhension claire de ce que la compétence en matière d'IDEA exige. C'est une pratique d'embauche équitable. En énonçant clairement les normes, les employeur·euses donnent aux candidat·es l'occasion de démontrer leur capacité actuelle ou future de les respecter.
  2. Exiger que tous·tes les employé·es titulaires reçoivent une formation sur la politique sur le respect en milieu de travail, les processus de résolution des plaintes et les *lignes directrices en matière de langage et de comportement inclusifs* d'une organisation avant l'attribution de toute tâche liée au travail.
  3. Exiger que tous·tes les employé·es suivent une formation continue.

### Confidentialité

- b. Les organisations devraient envisager d'exiger que tous les renseignements obtenus dans le cadre d'une plainte relative à la politique sur le respect en milieu de travail, y compris les renseignements permettant d'identifier toute personne en cause, qu'il s'agisse d'un·e plaignant·e, d'un·e répondant·e ou d'un·e témoin, soient confidentiels.
- c. La confidentialité ne devrait pas s'appliquer lorsque la divulgation de renseignements permettant l'identification est nécessaire :
  1. pour mener une enquête ou prendre des mesures correctives à l'égard d'une plainte liée à la politique sur le respect en milieu de travail.
  2. pour fournir aux plaignant·es, aux répondant·es ou aux témoins les renseignements nécessaires pour participer efficacement au processus de règlement des plaintes, pour répondre aux demandes d'information ou pour se défendre contre les allégations.
  3. pour se conformer aux exigences juridiques.
- d. Les organisations doivent :
  1. fournir aux répondant·es et aux plaignant·es l'application régulière de la loi.
  2. fournir aux témoins seulement les renseignements nécessaires pour établir et contextualiser leur observation des incidents signalés dans les allégations d'un·e plaignant·e ou d'un·e répondant·e.

3. envisager de ne pas donner aux témoins le droit d'obtenir de plus amples renseignements sur les plaintes. Cela comprend les renseignements sur les incidents qui n'ont pas été vus, observés ou connus par un·e témoin, les renseignements concernant d'autres personnes participant à l'enquête et les conclusions finales.
- e. Étant donné que les plaintes sont des allégations non fondées (qui ne sont pas encore prouvées), les organisations devraient interdire la pratique de consigner l'historique des plaintes liées à la politique sur le respect en milieu de travail dans les dossiers d'un·e employé·e, sauf dans les cas suivants :
    - i. Constatation affirmative d'un acte répréhensible.
    - ii. Congé, démission ou cessation d'emploi avant la conclusion d'une enquête liée à la politique sur le respect en milieu de travail.
    - iii. L'engagement d'un·e employé·e dans des actes isolés est insuffisant pour constituer une violation de la politique à l'égard d'un·e employé·e, mais suffisant pour établir un comportement offensant récurrent à l'égard de plusieurs employé·es.

### **Caractère opportun**

- f. Les organisations devraient envisager d'établir des délais précis dans leurs processus de règlement des plaintes pour l'enquête et le règlement en temps opportun des réclamations liées à la politique sur le respect en milieu de travail. Vous trouverez ci-dessous un exemple de libellé.

Toutes les plaintes déposées en vertu de la politique sur le respect en milieu de travail doivent faire l'objet d'une enquête approfondie, et les conclusions et les recommandations disciplinaires, s'il y a lieu, doivent être émises dans les \_\_\_\_\_ jours suivant le dépôt initial de la plainte.

- g. En plus de ce qui précède, les organisations devraient adopter une disposition de temporisation pour établir le temps que les plaignant·es ont pour faire le dépôt d'une plainte en vertu de la politique sur le respect en milieu de travail. Ce délai de prescription peut être annulé s'il est justifié. Par exemple, cela peut être justifié dans les cas de préjudice où l'on sait scientifiquement qu'en raison d'un traumatisme, la déclaration tardive est courante. La politique de l'organisation ne peut pas l'emporter sur les délais prévus par la loi.
- h. Les délais de dépôt des plaintes sont avantageux pour toutes les parties concernées, tant les répondant·es que les plaignant·es. La production de rapports en temps opportun permet aux organisations de répondre plus rapidement et plus efficacement aux allégations relatives à la politique sur le respect en milieu de travail. Avec le temps, les souvenirs s'estompent. Les témoins et les répondant·es peuvent démissionner, être congédié·es ou autrement quitter une organisation. Les documents peuvent être perdus ou détruits. Ces situations courantes limitent considérablement la capacité d'une organisation de réagir à des incidents de harcèlement ou de discrimination qui datent, laissant les plaignant·es avec les cicatrices des préjudices allégués infligés par le passé, et sans recours institutionnel.

- i. Compte tenu des préoccupations ci-dessus au sujet du caractère opportun des éléments de preuve, les organisations devraient envisager d'exiger que toutes les parties collaborent en temps opportun au règlement des plaintes liées à la politique sur le respect en milieu de travail.
- j. Les organisations devraient envisager d'accorder le droit aux plaignant·es, aux répondant·es et aux témoins d'être accompagné·es d'une personne de soutien (de leur choix) ainsi que d'un·e agent·e de négociation (le cas échéant) pendant les processus de règlement des plaintes liés à la présente politique. Ces personnes ne doivent pas parler au nom des plaignant·es, des répondant·es et des témoins. Le mandat de l'agent·e de négociation consiste à promouvoir les conditions nécessaires pour que les plaignant·es, les répondant·es et les témoins se sentent en sécurité pour participer aux processus de résolution liés à la politique sur le respect en milieu de travail.

### **Santé et sécurité**

- k. Les organisations ne doivent pas oublier que les personnes qui participent aux processus de résolution des plaintes liés à la politique sur le respect en milieu de travail peuvent demander un plan de santé et de sécurité.
- l. Lorsque vous traitez des préoccupations en matière de santé et de sécurité, il est essentiel de trouver un équilibre entre le fait de répondre aux besoins de la personne qui en fait la demande en matière de sécurité et le maintien des droits à l'application régulière de la loi des autres parties touchées. Cela signifie réduire au minimum les actions, ce qui peut être perçu comme une forme de punition ou de conséquence négative pour une partie nommée qui fait l'objet d'une allégation liée à la politique sur le respect en milieu de travail qui n'a pas encore été prouvée.
- m. Les demandes de santé et de sécurité peuvent se manifester de diverses façons, comme une demande de séparation visant à réduire les contacts entre le ou la plaignant·e et le ou la répondant·e. Ces demandes doivent être traitées avec soin. L'objectif est de créer un environnement où tous·tes les employé·es se sentent en sécurité, tout en veillant à ce que les allégations fassent l'objet d'une enquête et d'une décision dans le respect des principes de justice et d'équité.

### **VII. Violations de la politique**

- a. En établissant des attentes claires quant à la façon dont les employé·es doivent se comporter pour appuyer l'inclusion et l'appartenance de tous au sein du milieu de travail, les organisations devraient identifier explicitement la conduite interdite en vertu de leur politique sur le respect en milieu de travail. Un exemple de libellé est fourni ci-dessous à titre de référence organisationnelle.

Les pratiques ou comportements, la discrimination positive ou les omissions suivants constituent des violations des termes et dispositions de la présente politique :

1. Tout type de harcèlement en milieu de travail.
2. Harcèlement fondé sur des motifs ou discrimination dans tout aspect de l'emploi, y compris, mais sans s'y limiter, le recrutement, la sélection, la promotion, l'apprentissage et le perfectionnement, la gestion du rendement, la mise en disponibilité, la rémunération et les avantages sociaux, la cessation d'emploi, l'affectation, les mesures d'adaptation et les congés.
3. Défaut ou refus d'offrir des mesures d'adaptation efficaces et appropriées, sans contrainte excessive.
4. Harcèlement sexuel.
5. Sollicitation sexuelle et représailles connexes.
6. Activité haineuse.
7. Création d'un milieu de travail empoisonné ou contribution à un tel milieu de quelque façon que ce soit.
8. Approches ou pratiques de gestion inadmissibles.
9. Approbation ou omission de la part de la direction, conformément à son autorité, de répondre efficacement et rapidement à une plainte liée à la politique sur le respect en milieu de travail.
10. Interférence avec les processus de résolution des plaintes liés à une politique sur le respect en milieu de travail, y compris, sans s'y limiter, intimider un·e plaignant·e, un·e répondant·e ou un·e témoin, influencer une personne pour qu'elle fournisse des renseignements faux ou trompeurs, tenter d'influencer les conclusions de la résolution des plaintes, se livrer à des actes de représailles pour décourager la participation des témoins, des plaignant·es ou des répondant·es.
11. Représailles.
12. Violation de la confidentialité des processus de résolution des plaintes.
13. Dépôt de mauvaise foi d'une plainte en vertu de la politique sur le respect en milieu de travail.

### VIII. Normes d'examen et conséquences des violations des politiques

- a. Les organisations devraient préciser les conséquences disciplinaires associées à une violation de la politique ou à une constatation d'inconduite, conformément à l'exemple de libellé de la politique ci-dessous.

1. Le personnel qui contrevient à la présente politique est tenu responsable et peut faire l'objet de mesures disciplinaires pouvant aller jusqu'au congédiement, conformément aux principes énoncés dans la présente politique.

- b. Les organisations devraient préférer utiliser les évaluations d'impact pour déterminer leur réponse disciplinaire à l'inconduite des employé·es, notamment :
  1. **Lieu social du ou de la répondant·e et du ou de la plaignant·e.** Les évaluations devraient indiquer l'existence de déséquilibres de pouvoir qui pourraient accroître les effets

néfastes de la conduite fautive d'un·e délinquant·e à l'égard de personnes se trouvant dans des situations plus vulnérables. Ce ne sont pas tous·tes les employé·es qui subissent un préjudice de la même façon en raison de leurs antécédents, de leur identité, de leur poste et de leurs responsabilités au sein d'une organisation. Par exemple, les actes d'inconduite commis par un·e gestionnaire à l'endroit d'un·e employé·e qui se rapporte à lui ou à elle sont particulièrement graves. L'autorité des cadres supérieur·es, qu'elle soit réelle ou perçue, est telle que les employé·es de niveau inférieur sont généralement les otages d'une conduite de gestion interdite :

- La confiance dans les processus de règlement des plaintes pour signaler les cas d'inconduite politique, lorsque le ou la délinquant·e est responsable de l'application de ces politiques, est faible.
- La crainte de représailles est élevée.
- La probabilité d'une inconduite fréquente ou prolongée est élevée.
- Les probabilités que d'autres employé·es soient également tenus en otage de comportements semblables sont élevées.

**Plus le rapport de force ou le niveau d'ancienneté du ou de la délinquant·e est élevé, plus les conséquences disciplinaires sont importantes.**

2. **Incidence sur l'infraction** : Lors de l'évaluation de l'inconduite d'un·e employé·e, les organisations devraient également chercher à tenir compte de la façon dont les actions ou le comportement d'un·e employé·e ont touché la personne lésée ainsi que l'environnement de travail global, du point de vue de l'intersectionnalité. L'intersectionnalité, c'est l'idée que les personnes ont des identités à plusieurs niveaux, comme la race, le sexe, l'orientation sexuelle, la présence d'un handicap et le statut socioéconomique, qui influencent toutes leurs expériences et leurs vulnérabilités.

Par exemple, un·e employé·e peut être un harceleur ou une harceleuse « à chances égales ». Cela signifie qu'ils maltraitent tous·tes les employé·es, peu importe leurs caractéristiques. Cependant, des énoncés comme « tu n'es rien ! » « Comment obtiendrais-tu cet emploi de toute façon ? » « Sais-tu vraiment ce que tu fais ? » sont problématiques. Une femme noire pourrait avoir une expérience différente de celle d'un homme blanc.

En raison de l'histoire de discrimination qui a remis en question l'humanité des personnes noires, qui a remis en question la capacité des personnes noires de raisonner ou de posséder une intelligence, qui a réduit les personnes noires à de simples outils de production et qui a exclu les personnes noires de toute la sphère sociale, l'influence politique et économique, des déclarations comme « tu n'es rien ! » sont plus graves lorsqu'elles visent des personnes qui ont été traitées comme si elles n'avaient été rien au cours de l'histoire.

**Plus l'impact néfaste est grand, plus les conséquences disciplinaires sont importantes.**

3. **Comportement antérieur** : Les évaluations doivent indiquer les antécédents disciplinaires de l'employé·e. Les tendances constantes d'inconduite sont des indicateurs que les comportements sont bien ancrés chez la personne et qu'il serait difficile de la changer.



Ainsi, ces incidents devraient faire l'objet d'un examen plus minutieux que les incidents isolés.

**Plus les antécédents d'inconduite antérieure sont longs, plus les conséquences disciplinaires de l'inconduite actuelle et continue sont importantes.**

4. **Explication du ou de la délinquant-e** : Les évaluations doivent tenir compte de la réaction d'un-e délinquant-e à son inconduite, y compris sa volonté de reconnaître ses actes et de fournir des efforts de réconciliation. Les organisations doivent savoir que des énoncés comme « Je ne savais pas », « Je n'avais pas l'intention de le faire », « J'avais l'intention de faire ceci, pas cela » ou « On m'a demandé de le faire » ne sont pas des moyens de défense valides contre une violation de la politique sur le respect en milieu de travail. Toutefois, ces énoncés devraient être évalués séparément au moment d'examiner la pertinence des mesures organisationnelles visant à promouvoir une culture des droits de la personne en milieu de travail.

**Moins un-e délinquant-e éprouve de remords, plus iel est susceptible d'adopter des comportements nuisibles semblables à l'avenir, donc plus les conséquences disciplinaires sont importantes.**

5. **Besoins de réconciliation de l'employé-e lésé-e.** Les évaluations d'impact devraient tenir compte des besoins des employé-es lésé-es. Toute résolution élaborée par une organisation en réponse à une violation de la politique sur le respect en milieu de travail doit rétablir le sentiment de sécurité, de justice, d'appartenance et de soutien de l'employé-e lésé-e en milieu de travail.
6. **L'omniprésence d'actes préjudiciables similaires dans la culture organisationnelle.** Lors de l'évaluation de l'inconduite d'un-e employé-e, il peut être utile que les organisations tiennent également compte de la façon dont leur culture en milieu de travail peut avoir contribué au préjudice perpétré ou avoir permis que l'acte préjudiciable se produise. Il est essentiel de s'attaquer aux problèmes systémiques de la culture en milieu de travail et de la conception organisationnelle pour assurer la prévention des méfaits à long terme.

- c. En ce qui concerne les mesures disciplinaires recommandées, les évaluations des répercussions devraient veiller à ce que toute mesure disciplinaire identifiée :
  1. s'harmonise avec les politiques, les procédures et les lignes directrices établies de l'organisation.
  2. soit conforme aux mesures prises dans des situations semblables impliquant d'autres employé-es.
  3. respecte les lois et réglementations locales en matière d'emploi.
  4. réponde aux besoins en matière de santé, de sécurité et de réconciliation des employé-es lésé-es.

## **I. Recours pour la partie lésée**

- a. Les organisations devraient envisager de fournir des recours équitables pour traiter le préjudice subi par les personnes dont les droits en matière de respect en milieu de travail ont été violés. Les recours possibles peuvent comprendre les actions suivantes :
  1. Présenter des excuses officielles ou une reconnaissance, reconnaître l'acte répréhensible et exprimer des regrets pour toute détresse causée.

2. Dans les cas où une possibilité d'emploi ou une promotion a été refusée injustement en raison de la violation, offrir le poste ou la promotion à la personne lésée.
3. Fournir un dédommagement pour la perte de salaire, y compris l'utilisation ou l'épuisement des avantages sociaux comme un congé, découlant directement de la violation.
4. La radiation des examens de travail ou des commentaires défavorables, du dossier personnel de la partie lésée, découlant des actions du ou de la délinquant·e.
5. Fournir un accès important et significatif à des services de counseling ou à des groupes de soutien pour aider à gérer les répercussions émotionnelles et psychologiques de la violation.
6. S'assurer que la personne lésée est protégée contre toute forme de représailles pour avoir déposé la plainte ou participé à l'enquête.
7. Rendre obligatoires des séances de formation sur des sujets pertinents pour le ou la délinquant·e et le personnel pertinent au sein de l'organisation.
8. Effectuer un examen de la politique sur le respect en milieu de travail afin de cerner les points à améliorer et apporter les révisions nécessaires pour prévenir de futures violations.
9. Mettre en œuvre un système de surveillance continue des comportements en milieu de travail et exiger des rapports réguliers pour assurer un environnement respectueux et inclusif.

Cette liste n'est pas exhaustive.

## II. Évaluation et examen

- a. Les organisations devraient envisager d'exiger que les données et les paramètres de résolution des plaintes de harcèlement et de discrimination en milieu de travail soient recueillis, vérifiés et examinés chaque année. Pour obtenir de plus amples renseignements sur cette recommandation, les organisations sont invitées à consulter l'*orientation en matière de politique sur l'égalité d'accès à l'emploi*.

## **Part IV**

### **Anti-Discrimination and Harassment Policy**

#### **ORIENTATION EN MATIÈRE DE POLITIQUE SUR LE RECRUTEMENT ET L'ACQUISITION DE TALENTS**

##### **I. Énoncé de l'objet de la politique**

- a. Un énoncé d'objet est un élément crucial de tout document de politique. Il détermine les objectifs d'une politique et fournit une expression concise de ce qu'une politique vise à accomplir. En cas d'ambiguïté ou d'incertitude, un énoncé d'objet clair fournit au lectorat les directives d'interprétation nécessaires pour comprendre le libellé de la politique d'une manière qui en concrétise l'intention.
  - b. En élaborant une politique propre à l'acquisition de talents, les organisations devraient viser à cultiver et à maintenir un effectif représentatif. Il existe un effectif représentatif lorsque la répartition des employé-es entre des indicateurs démographiques comme la race, le sexe, l'âge, l'origine ethnique, l'orientation sexuelle et le statut d'incapacité est proportionnelle à la disponibilité sur le marché du travail de ces caractéristiques de groupe définies par la loi ou qu'elle reflète cette disponibilité.
  - c. Pour obtenir un effectif représentatif, l'organisation doit :
    - i. élaborer des processus de recrutement, de sélection et d'avancement exempts d'obstacles.
    - ii. attirer, embaucher, retenir, perfectionner et promouvoir activement la participation de candidat-es de milieux sous-représentés ou historiquement marginalisés.
    - iii. cultiver et maintenir un milieu de travail inclusif où tous-tes les employé-es se sentent valorisé-es et respecté-es. Pour obtenir des conseils à cet égard, les organisations peuvent consulter le document d'*orientation en matière de politique pour un milieu de travail inclusif* et le document d'*orientation en matière de politique sur le respect en milieu de travail*.
  - d. Les organisations en quête de réconciliation pourraient également souhaiter répondre de façon affirmative aux appels à l'action de la Commission de vérité et réconciliation (« CVR »), en particulier à la recommandation 92, qui contient des instructions propres au contexte de l'emploi. Cette recommandation demande en outre aux employeur-euses d'adopter la *Déclaration des Nations Unies sur les droits des peuples autochtones* (« DNUDPA »). Pris ensemble, ces textes juridiques et/ou de droits de la personne demandent ce qui suit en ce qui concerne les droits des personnes autochtones à l'équité en matière d'emploi :
    - i. Article 21 de la DNUDPA : « Les peuples autochtones ont le droit, sans discrimination d'aucune sorte, à l'amélioration de leur situation économique et sociale, notamment dans les domaines de l'éducation, de l'emploi, de la formation et de la reconversion professionnelles, du logement, de l'assainissement, de la santé et de la sécurité sociale<sup>16</sup> ».
    - ii. CVR Appels à l'action, recommandation 92 : « Veiller à ce que les peuples autochtones aient un accès équitable aux emplois, à la formation et aux possibilités de formation dans le secteur des entreprises<sup>17</sup> »
2. Vous trouverez ci-dessous un exemple de libellé de la politique.

---

<sup>16</sup> « Déclaration des Nations Unies sur les droits des peuples autochtones », (Assemblée générale des Nations Unies, 2007). <https://social.desa.un.org/fr/node/3245>.

<sup>17</sup> « Commission de vérité et réconciliation du Canada : Appels à l'action », (Ottawa : Commission de vérité et réconciliation du Canada, 2012). <https://www.rcaanc-cirnac.gc.ca/fra/1450124405592/1529106060525>.

1. L'organisation] reconnaît que la diversité est essentielle à l'adaptabilité, à la croissance et à l'efficacité continues de ses activités. [L'organisation] s'engage à éliminer les obstacles systémiques à l'emploi et à faciliter la participation pleine et égale de **tous-tes** dans le milieu de travail.
2. Par diversité, [l'organisation] fait expressément référence aux façons multidimensionnelles par lesquelles chaque personne diffère en raison d'un éventail infini d'attributs et de caractéristiques humains. Par l'équité en matière d'emploi, [l'organisation] accorde une attention particulière ou aiguë aux caractéristiques de la diversité sous-représentées qui, en raison de la discrimination passée et de ses effets continus, continuent de faire face à des obstacles à l'égalité d'accès à l'emploi.
3. [L'organisation] reconnaît expressément les répercussions historiques de la colonisation au Canada et sa responsabilité de s'attaquer aux déficits continus en matière d'équité en matière d'emploi que connaissent les peuples autochtones. L'organisation s'engage à élaborer des programmes d'emploi spéciaux pour remédier aux désavantages auxquels font face les groupes privés d'équité, et ce, aussi longtemps que nécessaire pour atteindre l'égalité réelle, conformément aux lois provinciales et aux *appels à l'action* de la Commission de vérité et réconciliation.

## II. Application et portée

- a. La politique de recrutement d'une organisation devrait identifier la portée des personnes auxquelles elle s'applique. Le libellé « application et portée » est particulièrement utile lorsqu'une organisation cherche à conférer certains droits fondamentaux et droits procéduraux à des personnes qui ne sont pas autrement employées par l'organisation en question ou qui n'ont pas de relation contractuelle avec elle ; par exemple, les candidat-es à l'emploi.

## III. Lois, règlements et autres conventions collectives applicables

- a. Étant donné l'existence de lois exigeant des processus d'emploi accessibles et non discriminatoires, les organisations devraient envisager d'identifier les lois provinciales auxquelles leurs processus d'embauche sont assujettis.
- b. Les organisations qui exercent leurs activités dans un milieu de travail syndiqué devraient envisager d'harmoniser davantage les dispositions de la politique de recrutement avec les dispositions applicables de la convention collective. Vous trouverez ci-dessous un exemple de libellé à titre de référence organisationnelle :

La présente politique est conforme aux mandats de [indiquer les lois provinciales applicables en matière de droits de la personne]. Elle prévoit la prise en compte équitable, l'emploi et l'avancement de **toutes** les personnes qualifiées, sur la base du mérite, sans égard ni discrimination sur la base de toute caractéristique protégée par la loi.

La présente politique établit en outre des programmes d'emploi spéciaux, autorisés par l'article [préciser la sous-disposition] de [préciser la législation], pour contrer les effets de la discrimination antérieure et atteindre l'égalité réelle pour les groupes sous-représentés et désignés par la loi.

La présente politique doit être lue et interprétée en harmonie avec les modalités de toute convention collective liant [l'organisation].

#### IV. Définitions à l'appui de l'interprétation de la politique

- a. A “definitions” sub-provision is integral to any policy document. It ensures a shared understanding of key terms that are critical to the proper comprehension and correct application of a policy’s terms. In defining terms specific to this policy, organizations may consider drawing from, adding to, or adopting the following sample “Definitions” policy provision.

<b>Exigence professionnelle justifiée (EPJ)</b>	. Ce terme désigne une obligation ou une norme professionnelle qui fait partie intégrante de l'exécution des exigences d'un poste particulier dans un milieu de travail.
<b>. Antécédents professionnels non traditionnels</b>	Ce terme réfère aux personnes ayant des antécédents ou des expériences de carrière qui s'écartent des cheminements conventionnels ou typiques dans un domaine ou une industrie en particulier. Ces antécédents peuvent comprendre des cheminements scolaires non conventionnels, des changements de carrière ou des expériences qui sont moins souvent associées à une profession ou à un rôle particulier. Les professionnels non traditionnels apportent souvent diverses compétences, perspectives et expériences à leurs rôles, ce qui peut être précieux pour promouvoir l'innovation et la résolution de problèmes.
<b>. Compétence en matière d'IDEA</b>	Cela renvoie aux connaissances, aux compétences et aux attitudes nécessaires pour comprendre les aspects historiques et systémiques de la discrimination, pour reconnaître les préjugés ainsi que les obstacles à l'accès ou à l'inclusion, pour développer la sensibilité culturelle, pour travailler efficacement avec des intervenant-es de divers milieux, et de contribuer activement à un milieu de travail inclusif et équitable.
<b>. Programme d'emploi spécial</b>	Il s'agit des programmes conçus pour améliorer l'égalité des chances et éliminer les obstacles discriminatoires à l'accès pour les groupes désignés par la loi. Les programmes

spéciaux sont protégés par les lois fédérales et provinciales sur les droits de la personne.

Les organisations sont encouragées à faire référence aux lois particulières auxquelles elles sont assujetties afin de clarifier davantage les directives.

### **Égalité réelle**

Ce terme s'entend de la compréhension et/ou de la reconnaissance du fait que les individus ou les groupes partent de différentes positions de privilège ou de désavantage en raison de facteurs historiques, systémiques ou structurels comme la discrimination, l'inégalité, l'inaccessibilité et les disparités socioéconomiques. L'égalité réelle suppose l'utilisation de programmes d'action positive, de politiques ciblées et d'interventions visant à redresser les injustices historiques et à égaliser les règles du jeu.

### **Sous-représentation**

Ce terme désigne le statut ou l'état d'une entreprise dont le pourcentage de personnes privées d'équité d'un groupe professionnel donné est nettement inférieur à ce à quoi on pourrait raisonnablement s'attendre par rapport à sa disponibilité connue dans la population active canadienne.

## **V. Droits et privilèges**

- a. Le fait d'accorder aux candidat·es le droit à un traitement équitable pendant le processus d'embauche facilite la conformité à la loi, améliore la réputation d'une organisation sur le marché et aide à attirer un bassin diversifié de candidat·es. Les organisations peuvent consulter l'exemple de libellé ci-dessous.

1. Les candidat·es à l'emploi, les employé·es titulaires et les employé·es actuel·les doivent être traité·es avec dignité et respect et ont droit à des processus d'embauche accessibles et équitables.
2. Toutes les décisions relatives au recrutement, y compris la formulation et l'exécution des conventions d'emploi, doivent respecter les droits et privilèges suivants et être guidées par ces derniers :
  - a. Le droit à une rémunération équitable proportionnelle aux qualifications, à l'expérience et aux responsabilités du poste.
  - b. Le droit à un emploi non précaire qui procure un sentiment de stabilité économique et de sécurité d'emploi.
  - c. Le droit à des congés complets, à des soins de santé inclusifs et à d'autres avantages sociaux.

- d. Le droit au perfectionnement professionnel et un cheminement de carrière clair.
- e. Le droit à la souplesse et à un milieu de travail qui favorise l'équilibre travail-vie personnelle.

## VI. Procédures de recrutement

Il est impératif que les principes de l'IDEA soient à la base de tous les processus d'acquisition de talents. Pour prévenir les préjugés inconscients ou la discrimination dans le recrutement, les organisations doivent respecter un ensemble de procédures et de processus clairs et concis. Voici douze (12) dispositions qui vous aideront dans vos procédures de recrutement :

1. Formulaires de demande de personnel
2. Composition de l'équipe d'embauche
3. Conduite de l'équipe d'embauche
4. Conception de la description de travail
5. Conception de l'offre d'emploi
6. Annonce d'emploi
7. Présélection des candidat-es
8. Conception de l'entrevue
9. Sélection des candidat-es et offre d'emploi
10. Programmes d'intégration, de mentorat et de maintien en poste des employé-es
11. Programmes visant à tenir compte des conditions préalables à l'emploi qui ont une incidence sur l'égalité d'accès à l'emploi
12. Vérification de l'équité

Les dispositions suivantes ne sont que des recommandations. Elles sont fondées sur des pratiques exemplaires et ne sont pas obligatoires ou législatives, à moins d'indication explicite à cet effet.

### ANNEXE 1 : FORMULAIRES DE DEMANDE DE PERSONNEL

- a. Les organisations devraient envisager de confier aux gestionnaires les tâches suivantes :
  1. L'obligation d'observer les conditions de travail et de diriger l'effectif d'une organisation de manière à favoriser la santé et le rendement des employé-es.
  2. L'obligation de veiller à ce que les employé-es aient les ressources et le soutien nécessaires pour accomplir les tâches désignées.
  3. L'obligation de demander un soutien en matière de dotation en personnel en temps opportun en remplissant le formulaire de demande de personnel désigné d'une organisation. Cette obligation a deux objectifs : i) elle atténue le risque d'épuisement professionnel, de baisse de la productivité et d'augmentation de l'absentéisme ; ii) elle prévient la perte de talents.



- b. Compte tenu du temps qu'il faut en général pour lancer et terminer les processus d'embauche, et de la recommandation voulant que les employés titulaires **ne soient pas** affectés aux tâches avant la fin de la formation d'intégration, les demandes de dotation en personnel devraient être faites de façon **proactive** en réponse aux besoins **prévus** d'un département.
- c. L'anticipation des besoins en dotation en personnel fait partie intégrante de la gestion responsable de l'effectif. La planification stratégique de l'effectif permet de s'assurer qu'il y a suffisamment de talents en place pour atteindre les objectifs organisationnels à long terme. Voici des exemples de moments appropriés pour soumettre un formulaire de demande de personnel :
1. En prévision des fluctuations saisonnières de la demande.
  2. Sur engagement à l'égard d'un projet spécial qui nécessitera le recours à des travailleur·euses contractuel·les temporaires possédant des compétences spécialisées qui ne sont pas actuellement présent·es au sein d'une organisation.
  3. Après avoir pris connaissance de l'intention de l'organisation d'étendre ses activités.
  4. Sur avis de promotion, de démission, de retraite ou de cessation d'emploi d'un·e employé·e.
  5. Sur avis d'augmentation des engagements en matière de projet du département ou de délais accrus ou accélérés.
  6. En réponse aux changements technologiques et aux tendances de l'industrie qui nécessitent l'embauche d'employé·es possédant une expertise dans des domaines émergents.
  7. En période de roulement élevé des employé·es.
  8. En cas d'augmentation insoutenable de la charge de travail, les employé·es deviennent incapables de s'acquitter de leurs tâches en raison d'un manque de ressources, de temps et d'autre soutien.
- d. Pour s'assurer que les demandes de dotation en personnel combleront suffisamment les lacunes en matière de ressources, les gestionnaires devraient consulter les employé·es afin de déterminer conjointement les tâches, les devoirs, ainsi que les compétences et les qualifications souhaitées pour le nouveau rôle. La détermination des tâches et des devoirs en collaboration permet de s'assurer que tout nouveau rôle déterminé correspond davantage aux besoins et aux défis réels des employé·es. Cela peut mener à une meilleure correspondance entre le rôle et les besoins et objectifs de l'organisation.
- e. En plus des tâches et des fonctions, il peut également être utile d'inclure des renseignements comme les suivants dans le formulaire de demande de personnel :
1. Le titre du poste proposé
  2. Échelon salarial/échelle salariale proposé·e
  3. Une description de travail.
  4. Compétences ou qualifications souhaitées.
  5. Le titre du service et du poste de gestionnaire.

6. La raison du poste vacant (par exemple : nouveau poste, démission, cessation d'emploi, etc.)
  7. Positionnement du financement et durée du financement (par exemple : permanent, projet financé, etc.)
  8. Type de poste (par exemple : temps plein, temps partiel, contrat)
- f. Les organisations devraient envisager d'exiger de leur Bureau des ressources humaines ou son agent·e désigné·e qu'il réponde rapidement aux demandes de dotation en personnel. Il peut être utile pour les organisations de déterminer un processus par lequel prioriser, classer ou trier les demandes de dotation en personnel en fonction de la nature urgente (ou de l'absence de cette nature) d'une demande.
- g. Si un formulaire de demande de personnel est refusé en raison de contraintes financières organisationnelles, de besoins opérationnels concurrents, de préoccupations liées à la viabilité à long terme, etc., les organisations pourraient envisager d'adopter les mesures suivantes :
1. Divulguer à la personne gestionnaire faisant la demande les motifs pour lesquels la demande a été refusée.
  2. Fournir une prévision quant à la date la plus rapprochée à laquelle le besoin de dotation en personnel déterminé peut être comblé, dans la mesure du possible.
  3. Élaborer conjointement avec la direction un plan provisoire pour répondre aux besoins en ressources d'un département. Cela peut comprendre :
    - a. Réaffecter le personnel existant pour régler les problèmes immédiats de capacité.
    - b. Former les employé·es pour qu'ils acquièrent les compétences nécessaires pour répondre aux exigences du département.
    - c. Reporter les échéances ou réduire le nombre de produits livrables du projet.
    - d. Évaluer la nature équitable des modalités actuelles de répartition du travail des employé·es en tenant compte du fait que les employé·es ne devraient être tenu·es d'exécuter des tâches que dans le cadre de leurs compétences contractuelles et du taux de rémunération, tels que ces éléments sont énoncés dans leur contrat de travail.

## ANNEXE 2 : COMPOSITION DE L'ÉQUIPE D'EMBAUCHE

- a. Les organisations devraient envisager de prioriser le recours à des équipes ou à des comités d'embauche diversifiés afin d'atténuer les préjugés. Aux fins du présent document d'orientation, la diversité comprend la diversité démographique (race, sexe, handicap, etc.). Cela comprend également une diversité éducative et expérientielle, en mettant particulièrement l'accent sur les compétences, les perspectives et les points de vue culturels distincts des employé·es de milieux professionnels non traditionnels.
- b. Les organisations qui n'ont pas la diversité interne nécessaire pour doter adéquatement les comités d'embauche pourraient envisager d'établir une liste de partenaires communautaires

externes, avec une expertise en matière d'IDEA, qui pourraient jouer ce rôle, y compris en ce qui a trait aux honoraires ou aux autres coûts de main-d'œuvre.

- c. Les organisations ne devraient pas, lorsqu'elles tentent d'atteindre une représentation adéquate en matière d'effectif, placer le fardeau de la responsabilité de promouvoir les efforts en matière d'équité et d'inclusion sur les employé-es sous-représenté-es qui sont privé-es d'équité. Ce n'est ni juste ni viable.

<b>LE SAVIEZ-VOUS?</b>	
<p>“La « taxe de la diversité » décrit le fardeau imposé aux personnes privées d'équité de participer ou de diriger des initiatives d'IDEA de l'organisation, d'éduquer leurs collègues sur des sujets liés à l'IDEA ou de participer à d'autres formes de travail liées à l'IDEA <b>en plus</b> de leurs responsabilités professionnelles désignées <b>ou au-delà</b> de celles-ci. Une illustration simplifiée de la nature injuste de cette taxe est présentée dans le tableau ci-dessous.</p>	
<b>Employé-es privé-es d'équité</b>	<b>Employé-es ayant des antécédents ou des caractéristiques privilégiés dominants</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Accomplir des tâches liées au travail.</li> <li>2. Être victime de discrimination</li> <li>3. Atténuer les effets connus de la discrimination (augmentation des morbidités pour la santé, réduction de la qualité de vie, disparités dans la rémunération et diminution de l'accès à la mobilité économique).</li> <li>4. Plaider contre la discrimination.</li> <li>5. Sensibiliser les autres aux méfaits de la discrimination.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Accomplir des tâches liées au travail.</li> </ol>

- d. Il est conseillé aux organisations de suspendre temporairement ou de modifier les responsabilités professionnelles habituelles des employé-es chargés de la dotation en personnel d'un comité d'embauche. Pour prendre des décisions éclairées et équitables en matière d'embauche, les membres du comité doivent participer activement au processus de recrutement et ne pas être submergé-es par des responsabilités concurrentes. La suspension des tâches régulières permet aux membres du groupe de :
1. Se concentrer sur l'évaluation approfondie des qualifications d'un-e candidat-e, la tenue d'entrevues et les délibérations sur les décisions d'embauche.
  2. Participer pleinement aux séances de formation et mieux connaître les principes d'IDEA.

- e. Les membres des équipes d'embauche doivent au moins viser à inclure les personnes suivantes :
  - 1. Le ou la gestionnaire supervisant le poste.
  - 2. Un-e employé-e qui connaît bien les fonctions du poste à doter.
- f. Les organisations devraient envisager de désigner un-e agent-e des ressources humaines pour présider ou diriger les équipes d'embauche établies. Les responsabilités de cette personne devraient comprendre :
  - 1. S'assurer que tous les processus d'embauche sont conformes à la *Politique d'acquisition de talents et de recrutement*, à la *Politique sur l'égalité d'accès à l'emploi* et aux autres politiques pertinentes de l'organisation.
  - 2. Veiller à ce que les dossiers relatifs à tous les processus d'embauche soient entièrement documentés et stockés conformément à la politique de conservation des données de l'organisation.
  - 3. S'assurer que les membres du comité reçoivent une formation complète et solide sur les points suivants :
    - a. Formation sur la *Politique d'acquisition de talents et de recrutement*, la *Politique sur l'égalité d'accès à l'emploi*, la *Politique sur la transparence salariale et l'équité salariale* et d'autres politiques d'équité.
    - b. Formation sur la façon de repérer, de mesurer et d'atténuer les préjugés dans les processus de recrutement.
    - c. Formation sur la façon d'identifier, de reconnaître et de respecter la neurodiversité dans les styles de communication. Cela comprend les différences dans la façon dont les candidat-es reçoivent l'information, traitent l'information et communiquent leur compréhension de ladite information ou leur réponse à cette information.
    - d. Formation sur la façon de reconnaître et de respecter les différences culturelles dans les styles de communication et les normes sociales.
    - e. Toute autre formation pertinente sur l'équité.
  - 4. Surveiller les préjugés lors de l'évaluation de l'équipe d'embauche et de l'évaluation des candidat-es à l'emploi et s'engager dans des stratégies d'atténuation au besoin.
  - 5. Présider les réunions de l'équipe d'embauche, diriger les conversations et surveiller la participation équitable.
  - 6. Consigner les procès-verbaux des réunions du comité et de tous les processus d'entrevue.
  - 7. S'assurer d'utiliser des formulaires, des rubriques et d'autres documents appropriés.

### ANNEXE 3 : CONDUITE DE L'ÉQUIPE D'EMBAUCHE

- a. Les comités d'embauche ne sont efficaces que dans la mesure où ils favorisent la diversité des points de vue. Les organisations devraient surveiller la présence de chambres d'écho au sein des équipes d'embauche. Pour contrer la pensée de groupe, il est essentiel que des pratiques soient mises en place afin d'encourager des discussions ouvertes et diversifiées et de valoriser la prise de décisions fondées sur des données probantes.

- b. Les organisations devraient établir un système équitable de communication et de prise de décisions pour régir les processus d'équipe d'embauche, comme un code de conduite. Un exemple de libellé est fourni ci-dessous à titre de référence.

Les lignes directrices suivantes appuient les processus décisionnels structurés, respectueux et productifs en groupe et favorisent un environnement où les idées peuvent être partagées ouvertement, les conflits peuvent être gérés de façon constructive et le consensus peut être atteint efficacement.

- 2. Le ou la président·e désigné·e d'une organisation (ou l'agent·e des ressources humaines) doit convoquer et présider des réunions du comité d'embauche inclusives, équitables et respectueuses et d'autres processus connexes. Cela comprend ce qui suit :
  - a. Établir des règles de base ou des normes de comportement et de communication au sein du groupe.
  - b. Utiliser des techniques de résolution de conflits pour aider les membres à composer avec les différences de façon constructive.
  - c. S'assurer que chaque membre de l'équipe d'embauche contribue aux processus décisionnels.
  - d. Équilibrer la dynamique du pouvoir au sein des équipes d'embauche pour empêcher les voix dominantes de monopoliser les processus décisionnels.
  - e. Fournir un espace pour que les voix marginalisées, plus silencieuses ou moins affirmées puissent être entendues.

- c. Les organisations devraient envisager d'obliger les membres de l'équipe d'embauche à respecter des règles strictes de confidentialité. En vertu d'un tel ordre, il est interdit de divulguer des renseignements reçus au cours des processus d'embauche.

#### ANNEXE 4 : CONCEPTION DE LA DESCRIPTION DE TRAVAIL

##### I. Détermination des responsabilités de base ou des fonctions de rendement du poste

- a. Pour concevoir une description de travail exacte, les gestionnaires et les agent·es des ressources humaines devraient envisager de consulter les employé·es concerné·es. L'élaboration de descriptions de travail en collaboration est avantageuse pour plusieurs raisons. Les employé·es qui jouent déjà le même rôle ou un rôle semblable ou qui interagiront étroitement avec la nouvelle recrue peuvent fournir de précieux renseignements sur les réalités quotidiennes du travail. Cela comprend :
  - 1. Veiller à ce que les descriptions de travail proposées reflètent fidèlement les tâches, les responsabilités et les attentes associées à un rôle ou à un poste.
  - 2. Aider les responsables des ressources humaines à faire la distinction entre les tâches essentielles et les responsabilités secondaires, en veillant à ce que la description de travail accorde la priorité aux tâches (et donc aux compétences) les plus importantes.

3. Clarifier la façon dont un poste en particulier s'intègre au flux de travail général d'une organisation et la façon dont il interagit avec d'autres membres de l'équipe ou les services.
  4. Fournir des commentaires utiles sur la faisabilité ou l'applicabilité des tâches décrites au cours d'une journée ou d'une semaine normale de travail.
  5. Déterminer quels aspects du rôle ont évolué au fil du temps en raison des changements apportés à la technologie, aux processus ou aux besoins organisationnels.
- b. Il ne suffit pas que les descriptions de travail soient exactes et clairement définies. Les descriptions de travail devraient également viser à être réalisables. Les descriptions de travail réalisables peuvent être exécutées par un-e employé-e titulaire dans les limites de ses heures de travail ou de sa semaine de travail désignées, comme il est indiqué dans le formulaire de demande de personnel d'une organisation (poste permanent à temps plein, poste à temps partiel, contrat, etc.).
- c. Pour créer une description de travail réalisable, les organisations devraient tenir compte des éléments suivants :
1. Interdire l'utilisation de descriptions de travail qui exigent que les candidat-es assument les responsabilités de plusieurs postes dans un même rôle. On parle souvent de « multitâche de travail » ou de « surcharge des rôles ».
  2. Interdire la conception de rôles qui obligeraient un-e candidat-e à travailler constamment à un rythme accéléré pour maintenir des niveaux minimaux d'accomplissement des tâches. Ces rôles sont caractérisés par des délais serrés, des quotas de production élevés ou un afflux continu de tâches, qui laissent peu ou pas de place aux employé-es pour un répit.
  3. Interdire la dotation en personnel de postes sous-financés. Les descriptions de travail doivent refléter les ressources disponibles et ne pas s'attendre à ce que les employé-es exécutent des tâches sans les ressources nécessaires ou suffisantes (coéquipier-ères, finances, formation, etc.).
- d. Les descriptions de travail réalisables et l'affectation adéquate des ressources sont des éléments essentiels des objectifs de l'organisation en matière d'attraction et de rétention des talents. Les candidat-es sont plus susceptibles d'envoyer leur candidature pour un emploi et de conserver leur emploi au sein d'une organisation qui les appuie et les outille pour effectuer leur travail efficacement.

## **II. Identifying Essential Skills and/or Qualifications Integral to Role Performance**

- a. Job descriptions should list only those skills and qualifications necessary to competently perform an identified job role. Any additional skill or qualification not essential to job performance, but useful in excelling in or mastering a role, given the context within which an organization operates, may be separately identified as a non-essential asset.

Par exemple : Il est essentiel pour un·e candidat·e, dans un rôle d'acquisition de talents, d'avoir certaines compétences en matière de planification de l'effectif et de recrutement.

Il peut s'agir d'un atout pour les candidat·es d'avoir de l'expérience dans un secteur particulier, comme un milieu de travail « où tout le monde participe » et où il y a « plusieurs rôles », ce qui arrive plus couramment dans les entreprises en démarrage, les petites entreprises et les organismes sans but lucratif.

Toutefois, le fait de ne pas posséder un atout ne devrait en aucun cas empêcher un·e candidat·e qui possède les compétences essentielles nécessaires pour remplir avec compétence le rôle indiqué d'accéder à ce rôle.

- b. Les organisations qui accordent la priorité à l'IDEA et l'intègrent à tous les aspects de leurs activités devraient envisager d'exiger que les candidat·es démontrent un niveau minimal de compétence en IDEA ou la capacité d'acquérir la compétence en IDEA.
- c. Pour mieux cerner les exigences essentielles à l'exercice de leurs fonctions, les organisations devraient envisager d'interdire le recours à des exigences de travail arbitraires. Les exigences d'emploi arbitraires sont des qualifications déterminées par un·e employeur·euse qui ne sont pas raisonnablement liées aux fonctions ou aux responsabilités du poste affiché. Ces exigences limitent de façon injustifiable le bassin de candidat·es qualifié·es, perpétuent les préjugés et la discrimination et entravent les efforts de diversité et d'inclusion.
- d. Voici quelques exemples d'exigences arbitraires :
  1. Exigences selon lesquelles les candidat·es doivent posséder des permis, des grades ou des certifications précis qui ne sont pas exigés par la loi pour exercer le rôle indiqué.
  2. Exigences voulant que les candidat·es possèdent des années d'expérience irréalistes, inutilement élevées ou minimales qui sont arbitraires et qui dépassent autrement ce qui est véritablement nécessaire pour remplir un rôle efficacement.
  3. Exigences selon lesquelles les candidat·es doivent posséder de l'expérience dans un secteur d'activité particulier ou dans un rôle particulier qui, en raison de discrimination passée, est en grande partie détenu ou occupé par des employé·es de groupes dominants.
  4. Exigences selon lesquelles les candidat·es doivent être d'un certain âge ; par exemple : descriptions de travail qui priorisent les candidat·es en fonction de l'âge, par l'utilisation de termes comme « nouveau ou nouvelle diplômé·e », « natif ou native numérique » et d'autres expressions visant à impliquer ou à suggérer les jeunes.
  5. Exigences selon lesquelles les candidat·es doivent posséder certains niveaux de compétence linguistique ou certaines capacités physiques qui ne sont pas liées aux fonctions de base d'un poste, et qui ne sont pas autrement nécessaires pour remplir un rôle de façon compétente.

6. Exigences selon lesquelles les candidat-es doivent posséder un véhicule ou y avoir accès, et sont en mesure de satisfaire à des exigences de voyage importantes lorsque les déplacements sont peu fréquents ou ne sont pas au cœur du rôle.
  7. Exigences selon lesquelles les candidat-es doivent vivre à une certaine distance du bureau d'une organisation ou travailler au bureau, lorsque le rôle d'un-e candidat-e peut être exécuté à distance au moyen de technologies infonuagiques.
- e. Les exigences arbitraires qui ne sont pas raisonnablement liées à une exigence professionnelle justifiée excluent souvent de façon injustifiée les candidat-es privés d'équité de la qualification professionnelle. Les organisations sont donc encouragées à réfléchir de façon critique à la mesure dans laquelle une exigence déterminée est vraiment « essentielle ». Voici les questions à prendre en considération pour déterminer la nature essentielle de toute exigence proposée :

1. Cette qualification est-elle la seule voie ou le seul moyen par lequel un-e candidat-e peut avoir de l'expérience ou des compétences pertinentes pour ce poste ? Ou y a-t-il d'autres compétences ou expériences qui pourraient également être pertinentes et utiles ?
2. Le retrait de cette exigence empêcherait-il les candidat-es d'exercer les fonctions et les responsabilités requises pour ce rôle ?
3. Y a-t-il un parti pris ou une discrimination inhérente à cette qualification qui pourrait avoir une incidence disproportionnée sur les candidat-es de divers milieux ?
4. Y a-t-il de la souplesse pour envisager la candidature de candidat-es qui ne répondent peut-être pas à cette qualification, mais qui possèdent d'autres compétences ou expériences exceptionnelles qui pourraient contribuer positivement au rôle ?
5. Cette exigence peut-elle être apprise au travail ?

- f. Les organisations devraient également envisager de permettre aux candidat-es de démontrer, au moyen de leur lettre de présentation, de leur échantillon de travail, etc., leur capacité à remplir le rôle défini, par les compétences ou les qualifications acquises ou acquises par d'autres moyens.
- g. Les candidatures doivent être examinées à fond par le bureau des ressources humaines de l'organisation, afin de réévaluer la compréhension qu'a l'organisation de la nature essentielle, par opposition à arbitraire, des qualifications professionnelles minimales précédemment établies.
- h. Si l'inclusion est l'objectif, il pourrait être utile pour les organisations de définir les exigences désignées comme étant « des compétences et des expériences utiles à la réussite du rôle ». Les organisations devraient utiliser des termes comme « exigences », avec réserve.



## LE SAVIEZ-VOUS ?

Les choix de mots sont importants. Ils déterminent qui, dans un vaste lectorat, se voit représenté dans l'appel de candidatures d'une description de travail. Selon Mohr (2014)<sup>18</sup>, les candidates qui ne répondent pas à 100 % aux critères de description de poste s'abstiendront de présenter leur candidature pour un poste, tandis que les hommes sont plus susceptibles de postuler quand même. Cela indique que les femmes sont plus susceptibles de comprendre les qualifications comme des exigences, tandis que les hommes sont plus susceptibles de les comprendre comme étant des objectifs ou des cibles.

D'autres considérations d'équité éclairent ce résultat statistique. Historiquement, les femmes n'ont pu accéder aux marchés du travail dominés par les hommes blancs que si elles avaient démontré des compétences, des diplômes et des certifications exceptionnels.

Les candidat·es noir·es appellent ce phénomène la « taxe sur les Noir·es ». Ce terme décrit la mesure dans laquelle les candidat·es noir·es ont toujours été tenu·es de dépasser de beaucoup les qualifications standard pour un poste afin de rivaliser sur un pied d'égalité avec les personnes non racialisées qui possèdent des qualifications moindres.

Ce phénomène, tel qu'il se manifeste dans l'ensemble des données démographiques sur l'équité, a été qualifié de biais demandant de « faire ses preuves à nouveau ». Selon ce préjugé, « [l]es hommes blancs issus de familles ayant fait des études collégiales ont tendance à être jugés en fonction de leur potentiel, tandis que les groupes moins privilégiés par leur race, leur classe ou leur sexe sont jugés en fonction de leur rendement »<sup>19,20</sup>.

Les effets de ces antécédents d'exclusion sont tels que les candidat·es privé·es d'équité sont moins susceptibles de poser leur candidature à un poste s'ils ne peuvent pas répondre à toutes les attentes requises ou les dépasser. Pour attirer un éventail diversifié de candidat·es, il faut donc utiliser avec soin des termes comme « exigences » dans les offres d'emploi.

### III. Détermination d'un langage inclusif dans la description de travail

---

<sup>18</sup> T. S. Mohr, « Why Women Don't Apply for Jobs Unless They're 100% Qualified », (Harvard Business Review, [25 août 2014]). <https://hbr.org/2014/08/why-women-dont-apply-for-jobs-unless-theyre-100-qualified>.

<sup>19</sup> Joan C. Williams, « Bias Interrupted : Creating Inclusion for Real and for Good », (Harvard Business Review Press, 2021).

<sup>20</sup> F. Henry, E. Dua, C. James, A. Kobayashi, et. al., « The Equity Myth : Racialization and Indigeneity at Canadian Universities », (Vancouver : UBC Press, 2017).

- a. Les organisations devraient utiliser un langage inclusif dans toutes les descriptions d'emploi. Les termes ou expressions qui découragent les candidatures des personnes ayant des caractéristiques de groupes privés d'équité sont interdits. Exemples :
  1. Utiliser des pronoms sexospécifiques, comme lui ou elle, plutôt qu'iel ou des termes neutres.
  2. Utilisation de désignations de rôles propres au sexe, comme serveuse plutôt que serveur.
  3. Utilisation de termes arbitraires comme « natif ou native numérique », « nouveau ou nouvelle diplômé-e », « locuteur natif ou locutrice native », « disponible en tout temps », « doit être disponible pour voyager », lorsqu'il ne s'agit pas d'une exigence professionnelle justifiée, comme mesure de substitution pour exclure des candidat-es en fonction d'une caractéristique protégée.
  4. Utilisation de prérequis financiers arbitraires comme « les candidat-es doivent posséder leur propre moyen de transport » ou « doivent vivre à une certaine distance d'un endroit précis ».

**REMARQUE :** Bien que la condition sociale, sous forme de désavantage économique (par exemple : niveau ou source de revenu, emploi ou absence d'emploi, situation du logement, niveau de scolarité, etc.), ne soit pas largement reconnue comme une caractéristique protégée dans les lois contre la discrimination, les organisations sont encouragées à adopter une approche de conformité plus pour corriger ce déficit d'équité législative. Les restrictions aux possibilités d'emploi fondées sur l'accès actuel ou préexistant d'un-e candidat-e à des ressources financières ont une incidence disproportionnée sur les groupes privés d'équité qui font face aux plus grands défis socioéconomiques<sup>21</sup>.

5. Utilisation de jargon ou d'acronymes propres à l'industrie qui pourraient exclure des candidat-es de différents milieux ou secteurs, ayant des compétences transférables.

Cette liste n'est pas exhaustive.

## ANNEXE 5 : CONCEPTION DE L'OFFRE D'EMPLOI

### I. Exigences minimales de l'offre d'emploi

- a. Les offres d'emploi doivent comprendre les renseignements suivants :
  1. Instructions relatives à la mise en candidature
  2. Les documents de mise en candidature nécessaires, comme un curriculum vitæ, une lettre de présentation ou des références.

---

<sup>21</sup> La condition ou le désavantage social est une catégorie protégée par la Charte des droits et libertés de la personne (Québec), la *Loi sur les droits de la personne* (Nouveau-Brunswick), le Code des droits de la personne (Manitoba) et la *Loi sur les droits de la personne* (Territoires du Nord-Ouest).

3. Tout renseignement sur l'emploi, comme :
  - i. L'échelle salariale du poste affiché et le cadre d'équité salariale de l'organisation.
  - ii. Les droits aux congés et la couverture des avantages sociaux y compris le moment où les avantages sociaux sont acquis (au moment de l'embauche, après la fin de la période d'essai, etc.).
  - iii. La disponibilité de régimes de travail flexibles.
  - iv. La disponibilité de mesures d'adaptation.
- b. Les offres d'emploi inclusives doivent également comprendre les éléments suivants :
  1. L'encouragement de la mise en candidature de candidat·es non traditionnel·les et des personnes qui sont privé·es d'équité.
  2. La reconnaissance de l'incidence légitime que les congés (par exemple : congé parental, congé de maladie, congé lié à une invalidité de courte et de longue durée) peuvent avoir sur les antécédents d'emploi d'un·e candidat·e, et que les interruptions dans les antécédents d'emploi n'auront pas d'incidence négative sur l'évaluation d'un·e candidat·e.
  3. Un énoncé décrivant la culture d'inclusion en milieu de travail de l'organisation, incluant des preuves mesurables des mêmes éléments, comme des initiatives, des prix ou des statistiques liées à la diversité et à l'inclusion.

## II. Données sur l'équité des candidat·es volontaires

- a. Les offres d'emploi devraient davantage envisager la collecte de données sur l'équité auprès des candidat·es, conformément à l'*orientation en matière de politique sur la collecte éthique de données sur l'équité*. En général, il est interdit aux organisations de tenir compte des renseignements propres aux caractéristiques protégées d'un·e candidat·e dans la prise de toute décision d'emploi. Toutefois, cette interdiction n'empêche pas les organisations de recueillir des données statistiques agrégées pour évaluer la nécessité d'un recrutement ciblé et d'autres mesures d'équité. Elle n'empêche pas non plus les organisations de préférer l'embauche de candidat·es privé·es d'équité dans le cadre de programmes d'emploi spéciaux visant à corriger les conditions de désavantage actuel découlant de la discrimination passée.
- b. La demande de données sur l'équité auprès des candidat·es dans le cadre d'un processus de candidature devrait toujours être expressément volontaire. Les organisations devraient informer les candidat·es que le refus de fournir des données personnelles volontaires n'aura pas d'incidence négative sur leur évaluation. Voici un exemple de libellé à titre de référence :

Votre participation à la collecte de renseignements liés à l'équité, si vous choisissez de le faire, contribuera à nos efforts pour recruter un effectif diversifié et représentatif. **Soyez assuré·e que ces données seront traitées avec la plus grande confidentialité et ne seront pas utilisées pour influencer les décisions d'embauche.** Votre demande sera évaluée uniquement en fonction de vos qualifications, de vos compétences et de votre

expérience, selon ce qui est pertinent pour le poste. Pour ce faire, nous conservons l'anonymat des données, nous les séparons de toutes les autres données de recrutement et nous ne les rendons accessibles à aucun·e employé·e participant à un processus de recrutement.

- c. Les organisations qui ont des programmes d'emploi spéciaux devraient envisager d'inclure un libellé pour **encourager** les candidat·es privé·es d'équité à s'auto-identifier et à recevoir les avantages et le soutien de ces programmes. Vous trouverez ci-dessous un exemple de libellé.

L'équité, la diversité, l'inclusion et l'accessibilité sont au cœur de notre processus de recrutement.

Nous sommes ravi·es de participer au Défi 50/30. Ce défi exige une représentation de la haute direction et de la direction reflétant la diversité de la main-d'œuvre qui existe au Canada et dans l'ensemble du pays. Il s'agit d'une représentation de 50 % des femmes et des groupes minoritaires de genre, et de 30 % des personnes autochtones ainsi que des personnes racialisées, des personnes 2SLGBTQI+ et des personnes vivant avec un handicap.

Nous encourageons fortement les personnes des milieux susmentionnés à poser leur candidature à des postes de cadre supérieur, au conseil d'administration et à d'autres postes de direction à [l'organisation].

## ANNEXE 6 : ANNONCE D'EMPLOI

- a. Les organisations devraient envisager d'accorder la priorité à la promotion et au perfectionnement des talents des employé·es internes **avant** de se lancer dans le recrutement externe. Si, en annonçant un poste vacant à l'interne, on découvre que :
  1. le talent souhaité n'existe pas au sein de l'organisation, ou
  2. les coûts et/ou le temps requis pour perfectionner un·e employé·e afin de développer les talents nécessaires sont déraisonnables.Donc, les organisations devraient envisager d'étendre leurs efforts de recrutement aux candidat·es externes.
- b. Les offres d'emploi externes devraient être diffusées à grande échelle, afin d'assurer la visibilité du plus large éventail possible de candidat·es diversifié·es, en mettant l'accent sur des tableaux d'emploi organisés pour répondre aux besoins en matière d'égalité d'accès à l'emploi des candidat·es privé·es d'équité. Par exemple, les organisations peuvent envisager d'annoncer les postes vacants sur des babillards d'emplois destinés aux personnes autochtones, comme le *Aboriginal Job Board*, ou en partageant les offres d'emploi avec des organisations autochtones locales.

- c. Les organisations devraient envisager de mandater le Bureau des ressources humaines ou son agent-e pour :
  - 1. tenir à jour un document évolutif de toutes les annonces d'emploi connues, accessibles par les équipes d'embauche, pour en faciliter la consultation.
  - 2. maintenir un système de suivi clair des candidat-es.
  - 3. veiller à ce que le processus de demande soit le plus accessible, simplifié et convivial possible et comporte le moins d'étapes possible.
  
- d. Dans la mesure du possible, les organisations devraient tenir compte des actions suivantes :
  - 1. Prioriser l'utilisation de formulaires de demande simples qui ne demandent que des renseignements essentiels, et qui n'exigent pas que les candidat-es entrent manuellement des renseignements déjà fournis dans un curriculum vitæ.
  - 2. Ne pas demander de documents justificatifs comme des lettres de recommandation, des transcriptions ou des portfolios au début du processus de demande, car cela peut être lourd et intimidant pour les candidat-es.
  - 3. Utiliser les tests d'évaluation avec parcimonie et seulement dans la mesure nécessaire pour mesurer les aptitudes et les compétences nécessaires pour le rôle.
  - 4. Rémunérer les candidat-es pour le temps passé à effectuer un test, une évaluation ou une simulation de travail.
  - 5. Interdire l'utilisation de plateformes de candidature inaccessibles.
  - 6. Veiller à ce que tout portail d'application utilisé soit compatible avec les appareils mobiles<sup>22</sup>.
  - 7. Limiter les questions de présélection aux qualifications et compétences les plus essentielles nécessaires pour le poste et reporter les questionnaires détaillés à plus tard dans le processus.
  
- e. Les offres d'emploi externes doivent être affichées pendant une période raisonnable. Si un poste annoncé ne réussit pas à attirer un nombre suffisant de candidat-es qualifié-es issu-es de la diversité au cours de la période affichée, l'équipe d'embauche doit examiner les éléments suivants, puis les afficher de nouveau :
  - 1. La description de travail était trop vaste ou autrement impossible ou irréalisable, sans coût important pour les besoins de souplesse en matière de santé, de sécurité et de conciliation travail-vie personnelle des candidat-es.
  - 2. Les exigences et les qualifications du poste étaient trop strictes, trop précises ou arbitraires, ce qui limitait inutilement le bassin de candidat-es qualifié-es.
  - 3. Le langage utilisé dans la description de poste était autrement restrictif.

---

<sup>22</sup> De nos jours, la plupart des mises en candidature sont présentées au moyen d'appareils mobiles plutôt que d'ordinateurs de bureau ou d'ordinateurs portatifs. Voir Ryan Golden, « Mobile job applications surpassed desktop in 2020, report says », (HR Dive, 1<sup>er</sup> mars 2021). <https://www.hrdiver.com/news/mobile-job-applications-surpassed-desktop-in-2020-report-says/595891/>.

4. L'échelle salariale proposée n'était pas concurrentielle compte tenu des responsabilités professionnelles indiquées.
5. L'échelle salariale proposée n'était pas concurrentielle compte tenu du coût de la vie et des autres exigences salariales.
6. Les exigences du poste n'étaient pas assez souples pour attirer des candidat-es pour le travail hybride et à distance.
7. Le processus de mise en candidature était déroutant ou comportait trop d'étapes.
8. L'annonce d'emploi n'a pas été diffusée à grande échelle ni assez longtemps.

## ANNEXE 7 : PRÉSÉLECTION DES CANDIDAT-ES

### I. Système de suivi des candidat-es

- a. Les organisations sont encouragées à mettre au point un système de suivi des candidat-es pour stocker de façon sécuritaire les profils des candidat-es, les curriculum vitæ, les lettres de présentation, les rubriques, les transcriptions d'entrevue, les données liées à la diversité et d'autres données pertinentes.
- b. Les données démographiques doivent être traitées avec le plus grand soin.
- c. Les données agrégées, telles qu'elles sont définies dans le document d'*orientation en matière de politique sur la collecte éthique des données sur l'équité*, doivent être anonymisées, doivent être conservées séparément de toutes les autres données de recrutement et ne doivent pas être accessibles à un-e employé-e participant à un processus de recrutement.
- d. Les données des programmes correctifs en matière d'emploi, tels qu'ils sont également définis dans le document d'*orientation en matière de politique sur la collecte éthique de données sur l'équité*, ne doivent être recueillies que conformément aux dispositions des lois provinciales sur les droits de la personne auxquelles une organisation est assujettie.
  1. Des mesures de sécurité des données strictes doivent être mises en œuvre pour protéger les renseignements des candidat-es conformément à la législation applicable en matière de protection des données, et les candidat-es doivent être informé-es de ces protocoles, lorsque les renseignements des candidat-es doivent être consignés, recueillis ou transcrits.
  2. L'accès aux documents et aux informations de recrutement doit être limité au seul personnel impliqué dans les processus de recrutement, à l'exception des entités de vérification tierces.
  3. Tout le personnel impliqué dans les processus d'embauche doit être soumis à des règles strictes de confidentialité.

### II. Grille de présélection des candidat-es

- a. Les organisations devraient évaluer l'admissibilité ou les qualifications des candidat-es pour un rôle en utilisant une grille de présélection. L'objectif d'une grille

de présélection est de fournir des critères clairs et normalisés en fonction desquels tous·tes les candidat·es devraient être évalué·es.

- b. Chaque membre de l'équipe d'embauche doit effectuer des évaluations de candidat·es indépendantes les unes des autres afin d'atténuer les préjugés liés à la pensée de groupe ou à la conformité, un phénomène dans lequel les membres non dominant·es d'un groupe peuvent sacrifier leurs croyances et leurs opinions et adopter celles d'un·e membre dominant·e pour obtenir un consensus de groupe. Les évaluations peuvent être comparées et défendues plus tard au moment de la présélection.
- c. Les membres de l'équipe d'embauche doivent procéder à une présélection initiale à savoir si les candidat·es sont qualifié·es ou non qualifié·es. Les candidat·es qualifié·es possèdent les compétences et l'expérience nécessaires pour exécuter efficacement la plupart des fonctions requises dans un rôle. Les candidat·es qui, avec la formation, le mentorat et les ressources appropriés, démontrent la capacité d'accomplir des tâches supplémentaires au fil du temps ne devraient pas être considéré·es comme non qualifié·es lors de la présélection initiale.
- d. Les équipes d'embauche doivent maintenir le processus d'évaluation le plus objectif possible en :
  - 1. comparant les candidat·es à la description de poste seulement.
  - 2. participant à des discussions et à des exercices cohérents et délibérés contre les préjugés.
  - 3. évitant d'attribuer des évaluations fondées sur la valeur aux candidat·es en utilisant des termes comme « bon·ne » ou « mauvais·e ».
  - 4. exigeant que les membres de l'équipe d'embauche justifient leur évaluation des candidat·es au moyen de preuves ou de données, et non de suppositions ou de préjugés.
- e. Les membres de l'équipe d'embauche doivent, à la fin de leurs évaluations de présélection individuelles, comparer leurs notes et se concentrer sur l'interrogation des choix de chacun·e pour la présélection en posant des questions critiques, dans le but de repérer les préjugés et de les atténuer.
- f. Si la liste restreinte de candidat·es présélectionné·es ne reflète pas la diversité du bassin de candidat·es initial, les équipes d'embauche devraient envisager de réexaminer les processus de sélection pour déterminer s'il y a partialité. Tous·tes les membres de l'équipe d'embauche doivent s'entendre sur la liste finale des candidat·es présélectionné·es avant d'envoyer des offres d'entrevue.

## ANNEXE 8 : CONCEPTION DE L'ENTREVUE

### I. Questions d'entrevue

- a. Interview questions must:
  - 1. Be objective and clear.
  - 2. Be standardized for all applicants.
  - 3. Relate to the skills, abilities, and experiences that the advertised role requires.

4. Define essential terms to ensure a common understanding.
- b. Behavioral interview questions are generally preferred. Except that to remedy the effects of past barriers to employment opportunity—applicants lacking experience must be given an opportunity to demonstrate their growth potential through hypothetical questions. To meet the accessibility needs of neuro-divergent applicants, hypothetical interview questions must be concrete, specific, and provided to applicants in advance.
- c. In addition to the above general guidelines, the following practices are strictly prohibited:
  1. Interview questions that fail to recognize the impact of past employment discrimination on an applicant's ability to access certain markets and gain direct, relevant experience.
  2. Interview questions regarding an applicant's personal life, protected traits or characteristics.

## II. Rubriques d'entrevue

- a. Prior to conducting interviews, an organization's Human Resource Office(r) should develop, for use by hiring teams, an interview rubric. The purpose of an interview rubric is to center objectivity, consistency, and equity in the evaluation of candidates. This can be accomplished by providing a clear, standardized set of criteria against which all candidates are evaluated.
- b. At minimum, interview rubrics must consist of the following components:
  1. **Criteria.** Rubric criterion must elicit a detailed response from applicants regarding the skills, abilities, and experiences that a position requires.
  2. **Quality of Interview Question Responses:** Rubrics must provide clear descriptors to differentiate the quality of interview question responses. To support inclusive hiring and correct the effects of past employment discrimination, rubrics must give weight to existing qualifications and potential for growth. A template rubric is included below for reference.

Critères	Compétence limitée	Compétence partielle	Compétence acquise	Expertise en la matière
	Le ou la candidat-e a peu ou pas d'expérience dans l'application des critères.	Le ou la candidat-e possède une certaine expérience de l'application des critères.	Le ou la candidat-e a suffisamment d'expérience dans l'application des critères.	Le ou la candidat-e possède une expérience approfondie de l'application des critères.



	Le ou la candidat-e a une connaissance minimale ou nulle du domaine de contenu concernant les critères.	Le ou la candidat-e possède une connaissance pratique des critères.	Le ou la candidat-e connaît le domaine de contenu concernant les critères.	Le ou la candidat-e possède une expertise technique en matière de critères.
	Le ou la candidat-e aura besoin d'une formation de base substantielle sur le sujet ou les compétences.	Le ou la candidat-e aura besoin d'une certaine formation en cours d'emploi non intensive pour acquérir la compétence relative aux critères.	Le ou la candidat-e n'aura besoin que d'une formation en cours d'emploi limitée ou inexistante par rapport au critère.	Le ou la candidat-e n'aura pas besoin de formation supplémentaire en cours d'emploi par rapport au critère.

3. **Pondération** : Les rubriques d'entrevue doivent accorder du poids à chaque critère pour en indiquer l'importance dans l'évaluation globale. Pour être particulièrement équitable :
  - On devrait accorder moins d'importance aux compétences qui peuvent raisonnablement être acquises par la formation en cours d'emploi.
  - Il faudrait accorder plus d'importance aux compétences lorsqu'une organisation a besoin ou cherche à obtenir une expertise technique ou spécialisée.
  - Un certain poids devrait être accordé à la capacité d'un-e candidat-e à contribuer aux objectifs d'embauche d'une organisation en matière de représentation diversifiée de l'effectif.
4. **Lignes directrices relatives à la notation** : Les rubriques d'entrevue devraient fournir des lignes directrices pour l'attribution des notes pour chaque critère afin de maintenir l'uniformité des évaluations.
5. **Section pour les commentaires ou la rétroaction** : Les rubriques d'entrevue devraient permettre aux évaluateur-rices de fournir une rétroaction, un contexte, des commentaires, des observations et une justification de leurs notes.
6. **Liste de vérification relative aux préjugés** : Les rubriques d'entrevue devraient comprendre un mécanisme permettant aux évaluateur-rices d'examiner, de déterminer, d'évaluer et d'atténuer les biais potentiels dans l'évaluation des candidat-es.

### III. Conception et divulgation des renseignements de l'entrevue aux candidat-es

- a. L'accessibilité devrait être au cœur de la conception des entrevues. Pour cette raison, les équipes d'embauche devraient tenir compte des actions suivantes :
  1. Uniformiser le plus possible le contexte et les conditions de l'entrevue.
  2. Respecter les recommandations en matière d'accessibilité physique sur place et/ou numérique en ligne fournies dans le document d'*orientation en matière de politique pour un milieu de travail inclusif*.
  3. Fournir aux candidat·es une ressource préalable à l'entrevue qui identifie :
    - i. La durée et la structure de l'entrevue.
    - ii. Les questions d'entrevue, qui doivent être fournies aux candidat·es à l'avance.
    - iii. Les profils et les biographies des personnes faisant partie du comité d'embauche (y compris les pronoms de genre et la prononciation phonétique des noms).
    - iv. Les temps de pause (à fournir comme option aux candidat·es pour les entrevues de plus de 30 minutes).
    - v. Les dispositions sur la tenue vestimentaire et les soins personnels.
    - vi. Les instructions sur la façon d'utiliser la plateforme d'entrevue choisie (si l'entrevue se fait en ligne).
    - vii. Les indications, le transport, le stationnement et les autres instructions sur l'accessibilité (si l'entrevue se fait sur place).
    - viii. Les instructions relatives aux mesures d'adaptation.

### 3. LE SAVIEZ-VOUS ?

Le fait de fournir des questions d'entrevue à l'avance garantit que sont satisfaits les besoins en matière d'accessibilité d'un éventail diversifié de candidat·es, en particulier les candidat·es qui, en raison de discrimination passée, choisissent de ne pas communiquer affirmativement un besoin en matière d'adaptation.

« Mon autisme signifie que je traite l'information lentement et intensivement. Il est donc incroyablement difficile et stressant pour moi de répondre aux questions sur-le-champ. Les entrevues — et la préparation à l'entrevue — sont un véritable enfer, car j'essaie désespérément de me préparer à toutes les questions possibles qu'on pourrait me poser. Entre-temps, en tant que personne qui pense de façon analytique et approfondie, j'ai tendance à graviter vers des rôles qui impliquent très peu de réflexion sur place. Par conséquent, le style actuel des entrevues ne convient pas aux rôles pour lesquels je pose ma candidature et n'indique pas si je suis la bonne personne pour le poste. Le fait d'envoyer les questions aux candidat·es avant l'entrevue n'est pas seulement une question de bon sens, mais une façon beaucoup plus inclusive d'interviewer qui permet aux personnes neurodivergentes de se distinguer. »

- Rowena Knight<sup>23</sup>

---

<sup>23</sup> Karl Rinderknecht, « It's time to start sharing interview questions before the interview », (LinkedIn, 22 mars 2021). <https://www.linkedin.com/pulse/its-time-start-sharing-interview-questions-before-karl-rinderknecht/>.

#### IV. Conduite de l'entrevue

- a. Avant de mener des entrevues, les équipes d'embauche devraient envisager d'examiner les divers types de préjugés qui peuvent avoir une incidence sur la façon dont les personnes interrogées sont évaluées et d'en discuter. Par exemple, les différences dans la communication verbale et non verbale, comme le contact visuel, la fermeté de la poignée de main, la présence du sourire, les longues pauses, la stimulation, le bégaiement, le langage corporel et d'autres comportements, peuvent être liées à l'incapacité, à l'anglais comme langue seconde, à l'anxiété face à l'entrevue, aux normes culturelles qui se croisent et d'autres combinaisons de facteurs personnels. Par conséquent, les membres du comité d'embauche ne doivent pas faire référence aux différences dans les styles de communication ou les normes sociales comme indicateurs de capacité ou de compétence.
- b. Dans la mesure du possible, les entrevues ne doivent pas être planifiées l'une après l'autre. Les membres de l'équipe d'embauche devraient avoir suffisamment de temps pour traiter les renseignements reçus, se reposer et éviter autrement l'épuisement professionnel. Cela permet de s'assurer que les membres du comité d'embauche ont l'énergie, la clarté et la présence d'esprit nécessaires pour prêter attention à **tous-tes** les candidat-es et mener des entrevues de façon juste et efficace.

#### ANNEXE 9 : SÉLECTION DES CANDIDAT·ES ET OFFRE D'EMPLOI

- a. En choisissant parmi les candidat-es présélectionné-es, les organisations pourraient vouloir adopter un **mécanisme d'équité en matière d'emploi**. Ce mécanisme s'applique aux organisations ayant des programmes d'emploi spéciaux. Pour bénéficier de ces programmes, les candidat-es doivent volontairement s'auto-identifier comme faisant partie d'un groupe démographique sous-représenté et historiquement désavantagé qui a besoin de mesures de soutien ciblées liées à l'équité en matière d'emploi.
- b. Un **mécanisme d'équité en matière d'emploi** s'applique lorsque les candidat-es présélectionné-es sont jugé-es relativement également sur le plan des qualifications, selon les résultats agrégés de l'entrevue de l'organisation. Plus précisément :
  1. Si les candidat-es présélectionné-es possèdent des qualifications semblables ou égales, la préférence d'embauche devrait être accordée au ou à la candidat-e privé-e d'équité et pour lequel il existe un objectif d'embauche 50/30.
  2. S'il y a plusieurs candidat-es présélectionné-es en fonction de plusieurs caractéristiques liées à la privation de l'équité pour lesquelles il existe des objectifs d'embauche 50/30, alors l'objectif ayant le moins de progrès devrait avoir la priorité.
- c. Les équipes d'embauche doivent s'entendre à l'unanimité sur le ou la candidat-e recommandé-e pour le poste. Les candidat-es non retenu-es doivent recevoir une lettre de refus de l'équipe d'embauche en temps opportun.
- d. Les offres d'emploi doivent être conformes aux politiques internes, notamment la *politique sur l'égalité d'accès à l'emploi* et la *politique sur l'équité salariale* de l'organisation. Le ou la candidat-e doit recevoir une offre d'emploi écrite contenant des renseignements sur la rémunération, les avantages sociaux, le plan de perfectionnement professionnel, etc., afin de permettre une prise de décision éclairée. Le ou la candidat-e doit disposer d'un nombre raisonnable de jours pour examiner l'offre et négocier les conditions d'emploi.

## ANNEXE 10 : PROGRAMMES D'INTÉGRATION, DE MENTORAT ET DE FIDÉLISATION DES EMPLOYÉ·ES

- a. Les organisations devraient tenir compte de ce qui suit :
  - 1. Fournir suffisamment de ressources pour appuyer la réussite d'un·e candidat·e dans un rôle.
  - 2. S'assurer que les employé·es titulaires s'adaptent à l'environnement de travail et satisfont aux exigences d'intégration avant d'être affecté·es à des tâches et à des devoirs officiels.
  - 3. S'assurer que les employé·es titulaires qui ont besoin de mesures d'adaptation pour s'acquitter de leurs fonctions reçoivent les mêmes services, conformément aux modalités de la *Politique sur les mesures d'adaptation*.

## ANNEXE 11 : PROGRAMMES VISANT LES CONDITIONS PRÉALABLES À L'EMPLOI QUI ONT UNE INCIDENCE SUR L'ÉGALITÉ D'ACCÈS À L'EMPLOI

- a. Les organisations devraient envisager d'accorder à leur Bureau des ressources humaines et son agent·e le pouvoir d'élaborer des programmes d'emploi spéciaux pour combler les lacunes en matière d'occasions et créer des bassins de recrutement pour les membres de groupes désavantagés.

## ANNEXE 12 : VÉRIFICATION DE L'ÉQUITÉ

- a. Les organisations devraient envisager de vérifier la nature équitable de leurs processus de recrutement conformément aux dispositions du document d'*orientation en matière de politique sur la collecte éthique de données sur l'équité* et du document d'*orientation en matière de politique sur l'égalité d'accès à l'emploi*.

## ORIENTATION EN MATIÈRE DE POLITIQUE SUR LE PERFECTIONNEMENT PROFESSIONNEL DES EMPLOYÉ·ES ET LA GESTION DU RENDEMENT

- 1. Le perfectionnement professionnel est essentiel aux objectifs d'une organisation en matière d'acquisition et de gestion des talents. C'est peut-être en fait l'outil de gestion du rendement le plus efficace. Les employeur·euses qui investissent dans la croissance de leurs employé·es sont plus susceptibles d'avoir une main-d'œuvre engagée, déterminée et motivée, comme en

témoignent la diminution du roulement du personnel, de l'absentéisme et du présentéisme, et l'amélioration de l'efficacité et du produit de travail<sup>24</sup>.

2. Le présent document d'orientation aide les organisations à cerner les pratiques exemplaires en matière de perfectionnement des talents de leur effectif. De plus, ce document offre un ensemble d'indicateurs de rendement clés (IRC) qui sont fondés sur les principes de l'équité afin de tenir compte de la qualité du rendement des employé·es. Ces IRC sont essentiels étant donné que les organisations se fient aux mesures de rendement pour prendre des décisions concernant la rémunération, la promotion des employé·es, la planification de la relève dans les postes de haute direction et la cessation d'emploi ou le maintien en poste des employé·es.
3. En associant le perfectionnement professionnel et le rendement, le présent document d'orientation vise à faire en sorte que les organisations soient tenues responsables de façon uniforme en ce qui a trait au perfectionnement des compétences, à la rémunération équitable et à la mobilité professionnelle de leur main-d'œuvre.
4. Les organisations qui utilisent le perfectionnement professionnel comme outil de gestion du rendement sont mieux en mesure de prendre des décisions éclairées au sujet des capacités actuelles de leurs employé·es et de leurs talents. Cela est particulièrement efficace pour aider les organisations à cultiver une main-d'œuvre agile, polyvalente et hautement qualifiée, possédant l'expérience et les compétences nécessaires pour assumer de plus grandes responsabilités. Cette méthode est particulièrement efficace pour repérer les employé·es qui, malgré la formation qu'ils reçoivent et tout le soutien dont ils ont besoin, ne sont pas en mesure d'assumer les rôles pour lesquels ils ont été embauché·es et qui devraient être assujetti·es à la cessation d'emploi.

## I. Énoncé de l'objet de la politique

- a. Un énoncé d'objet est un élément crucial de tout document de politique. Il énonce l'objet d'une politique et fournit une expression concise de ce qu'une politique vise à accomplir. En cas d'ambiguïté ou d'incertitude, un énoncé d'objet clair fournit au lectorat les directives d'interprétation nécessaires pour comprendre le libellé de la politique d'une manière qui en concrétise l'intention.
- b. Un leadership efficace permet aux employé·es d'exceller. Lorsqu'elles élaborent une politique propre au perfectionnement professionnel et à la gestion du rendement des employé·es, les organisations devraient envisager de mettre en évidence les avantages mutuels du perfectionnement continu de l'effectif.
- c. Tout d'abord, le perfectionnement des talents aide à atteindre l'objectif du Défi 50/30, qui consiste à accroître la représentation substantielle des candidat·es privé·es d'équité dans chaque niveau de la hiérarchie d'emploi d'une organisation. Deuxièmement, il existe une

---

<sup>24</sup> Zulqurnain Ali, Madeeha Bashir, Aqsa Mehreen, « Managing Organizational Effectiveness through Talent Management and Career Development : The Mediating Role of Employee Engagement », *Journal of Management Sciences*, 6(1), 62-78 (2019). [https://www.researchgate.net/profile/Zulqurnain-Ali/publication/332560759\\_Managing\\_Organizational\\_Effectiveness\\_through\\_Talent\\_Management\\_and\\_Career\\_Development\\_The\\_Mediating\\_Role\\_of\\_Employee\\_Engagement/links/5cc15238299bf120977d832d/Managing-Organizational-Effectiveness-through-Talent-Management-and-Career-Development-The-Mediating-Role-of-Employee-Engagement.pdf?\\_sg%5B0%5D=started\\_experiment\\_milestone&origin=journalDetail&rtd=e30%3D](https://www.researchgate.net/profile/Zulqurnain-Ali/publication/332560759_Managing_Organizational_Effectiveness_through_Talent_Management_and_Career_Development_The_Mediating_Role_of_Employee_Engagement/links/5cc15238299bf120977d832d/Managing-Organizational-Effectiveness-through-Talent-Management-and-Career-Development-The-Mediating-Role-of-Employee-Engagement.pdf?_sg%5B0%5D=started_experiment_milestone&origin=journalDetail&rtd=e30%3D).

relation claire entre les talents de la main-d'œuvre et la capacité d'une organisation à atteindre ses propres buts et objectifs, et les petit-es employeur-euses ont autant besoin d'un solide perfectionnement des talents que les grand-es employeur-euses.

- d. Les limites de la progression latérale des employé-es (pour ce qui est de la disponibilité des rôles) ne devraient pas empêcher les petites organisations d'assurer le perfectionnement de leurs employé-es de façon substantielle, car un solide perfectionnement des compétences assure l'existence d'un bassin de talents bien préparés, capables d'assumer des rôles de plus en plus complexes et d'autorité, en période de crise organisationnelle, de changement ou de besoin.

## II. Application et portée

- a. La politique de perfectionnement professionnel et de gestion du rendement d'une organisation devrait tenir compte de la portée des lois ou des politiques que sa politique cherche à mettre en œuvre ou à appliquer. Les organisations sont encouragées à faire spécifiquement référence à leur politique sur l'égalité d'accès à l'emploi, à leur politique de planification de la relève ainsi qu'à la législation sur les droits de la personne auxquelles elles sont assujetties.
- b. Ces sources de droit ou d'autorité internes exigent que les employé-es aient un accès équitable aux conditions, aux avantages et aux privilèges d'emploi. Ces conditions et avantages comprennent le perfectionnement professionnel, la promotion et une rémunération équitable fondée sur le mérite, c'est-à-dire les conditions d'un emploi juste, que la politique de perfectionnement professionnel et de gestion du rendement d'une organisation devrait viser à régler.

## III. Définitions à l'appui de l'interprétation de la politique

- a. Une sous-disposition pour les « définitions » fait partie intégrante de tout document de politique. Elle assure une compréhension commune des termes clés qui sont essentiels à la bonne compréhension et à la bonne application des termes d'une politique. Pour définir les termes propres à la présente politique, les organisations peuvent envisager d'utiliser, d'ajouter ou d'adopter la disposition « Définitions » suivante de la politique.

**Absentéisme** Ce terme s'entend d'un-e employé-e qui s'absente régulièrement du lieu de travail. Voici les causes courantes de l'absentéisme :

1. Maladie aiguë, épisodique ou chronique.
2. Responsabilités familiales.
3. Niveaux élevés de stress et d'épuisement professionnel.
4. Manque de satisfaction au travail, désengagement et faible moral compte tenu de la nature du milieu de travail.
5. Équilibre travail-vie personnelle inadéquat.

- Postes intérimaires** Cela désigne le moment où un·e employé·e assume les responsabilités d'un poste de niveau supérieur ou d'un rôle différent au sein de l'organisation de façon intérimaire, avec une augmentation correspondante de la rémunération, pour la durée de l'affectation. Les postes intérimaires sont généralement disponibles en raison du congé de l'employé·e, lorsque le poste était occupé à l'origine, ou en cas de poste vacant.
  
- Présentéisme** Ce terme désigne le cas où un·e employé·e est physiquement présent·e au travail, mais où le produit de son travail est considérablement diminué, réduit ou compromis. Voici les causes courantes du présentéisme :
  1. Insatisfaction au travail.
  2. Surcharge de travail, tâches excessives et attentes irréalistes.
  3. Responsabilités personnelles et difficultés dans la vie, associées à l'incapacité de prendre un congé ou à la crainte d'une perte d'emploi ou de conséquences négatives si un congé est demandé.
  
- Détachement** Ce terme désigne l'affectation temporaire d'un·e employé·e de son département actuel à un autre département ou projet pour une période déterminée. Au cours d'un détachement, un·e employé·e remplit son nouveau rôle désigné·e tout en demeurant un·e employé·e de son département d'attache. Les détachements sont utilisés pour le perfectionnement des compétences, le partage des connaissances, la collaboration interfonctionnelle ou pour répondre aux besoins de dotation en personnel à court terme.
  
- Roulement** Cela désigne les employé·es qui démissionnent volontairement d'une organisation. Les raisons du roulement comprennent la détermination d'une possibilité d'emploi plus concurrentielle et avantageuse, la nécessité d'accroître les possibilités de perfectionnement professionnel ou d'avancement professionnel, l'insatisfaction à l'égard des conditions de travail actuelles, la retraite, etc.

#### IV. Principes à l'appui de l'interprétation des politiques

- a. Lors de l'élaboration d'une *politique sur le perfectionnement professionnel et la gestion du rendement des employé·es*, les organisations devraient envisager de définir leur méthode de gestion des ressources humaines. Les gestionnaires sont généralement responsables de la formation, de l'orientation et du perfectionnement des employé·es qui se rapportent à eux et à elles. Il est donc essentiel que les organisations définissent la manière et la méthode de gestion qui façonneront cette expérience entre superviseur·es et employé·es.
- b. Le présent document d'orientation adopte un modèle de partenariat ou une vision partagée du leadership en matière de gestion des ressources humaines, comme il est mentionné dans le document d'*orientation en matière de politique sur le respect en milieu de travail*. Au lieu d'un leadership autocratique descendant, cette

approche met l'accent sur la collaboration et le partage des responsabilités, l'objectif primordial étant de créer un milieu de travail équitable, respectueux et positif. Ce modèle est défini par les principes suivants :

- a. **Vision commune.** Ce principe exige que les gestionnaires et les employé·es déterminent collectivement les objectifs communs qui contribuent au succès d'une organisation et travaillent à les atteindre.

Les objectifs doivent être clairs, réalisables, pertinents et significatifs pour les deux parties.

Par exemple : La personne A a besoin de talent X pour le projet Y. La personne B, avec talent X, a besoin d'occasions précises de travailler à des projets comme le projet Y. Ici, les objectifs de perfectionnement professionnel de l'employé·e et les besoins de l'organisation s'harmonisent. L'employeur·euse et l'employé·e sont tout aussi déterminé·es à atteindre un objectif commun.

- b. **Communication ouverte.** Ce principe souligne l'importance d'une communication efficace entre les gestionnaires et leurs employé·es. Dans le contexte de la gestion, une communication efficace exige que les personnes occupant un rôle de supervision effectuent les actions suivantes :
  - Démontrer une communication ouverte et transparente.
  - Utiliser activement les points de vue des employé·es lors des processus décisionnels.
  - Indiquer clairement les objectifs, les attentes et le soutien offert aux employé·es pour les atteindre.
  - Assurer l'uniformité des buts ou des objectifs établis et s'abstenir d'émettre des directives contradictoires ou incompatibles<sup>25</sup>.
  - Encourager les employé·es à exprimer leurs préoccupations et à travailler en collaboration pour trouver des solutions.
- c. **Leadership positif.** Ce principe exige que les employé·es soient habilité·es à assumer leurs responsabilités et à contribuer aux processus décisionnels. Les gestionnaires doivent également fournir les outils, l'orientation et le soutien nécessaires pour faciliter la réussite des employé·es.
- d. **Respect mutuel.** Ce principe souligne la nécessité pour les gestionnaires et les employeur·euses de reconnaître leurs droits réciproques au traitement conformément à la *politique sur le respect en milieu de travail*. Le respect mutuel crée un milieu de travail positif et inclusif où tous·tes les employé·es se sentent valorisé·es et apprécié·es.

---

<sup>25</sup> La cohérence est essentielle dans un milieu de travail. Elle favorise un sentiment de stabilité et de prévisibilité. Lorsque les employé·es ont confiance que les attentes ne changeront pas de façon inattendue, iels peuvent s'engager à exécuter les tâches attribuées, avec clarté.



## V. Procédures définissant la mise en œuvre de la politique

- a. Le perfectionnement professionnel des employé·es doit commencer dès l'intégration. Une fois le recrutement réussi, les organisations devraient envisager d'élaborer un plan de perfectionnement professionnel et de gestion du rendement personnalisé. Ce plan devrait préciser ce qui suit :

Rôle actuel de l'employé·e :	
Salaire de l'employé·e :	
Dispositions visant à appuyer la réussite de l'employé·e dans ses fonctions  (Gestion du rendement)	Dispositions visant à appuyer la mobilité de l'employé·e quant à son rôle  (Perfectionnement professionnel)
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Les gestionnaires doivent fournir aux employé·es titulaires des directives écrites et verbales claires concernant : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Contexte du rôle de l'employé·e.</li> <li>• La façon dont le rôle s'intègre au sein du département ou au travail des autres employé·es.</li> <li>• Lien entre le rôle et les objectifs organisationnels plus généraux.</li> </ul> </li> <li>2. Les gestionnaires doivent fournir aux employé·es titulaires une prévision claire des tâches, des devoirs et des projets dont ils seront responsables pendant la semaine, le mois, le trimestre, etc. Les prévisions doivent être réalisables.</li> <li>3. Les gestionnaires et les employé·es doivent collaborer pour déterminer les compétences essentielles, la formation et le soutien dont l'employé·e aura besoin pour accomplir les tâches prévues. Pour aider à s'assurer que la formation et les autres ressources de soutien sont <b>ciblées</b>, les gestionnaires devraient identifier avec les employé·es titulaires leurs <b>compétences</b> actuelles ainsi que leurs</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Les gestionnaires devraient connaître les objectifs de perfectionnement professionnel souhaités et le cheminement de carrière des employé·es titulaires.</li> <li>2. Les gestionnaires devraient collaborer pour déterminer les compétences et l'expérience supplémentaires dont les employé·es ont besoin pour atteindre leurs objectifs de perfectionnement professionnel.</li> <li>3. Les gestionnaires devraient, dans la mesure du possible, harmoniser les objectifs de perfectionnement professionnel des employé·es avec les tâches, les devoirs et les projets qui leur sont assignés.</li> <li>4. Les gestionnaires devraient identifier et jumeler les employé·es avec des ressources à l'appui des objectifs de perfectionnement professionnel souhaités. Cela comprend : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mentors.</li> <li>• Ressources d'apprentissage incluant les fonds de perfectionnement professionnel pour les cours de formation.</li> <li>• Possibilités d'affectation intérimaire, de détachement ou de jumelage.</li> </ul> </li> </ol>

<b>lacunes en matière de compétences.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Voies de leadership et d'autres programmes d'emploi spéciaux pour les membres de groupes privés d'équité.</li> </ul>
---	---

## VI. Évaluation du rendement

a. Organizations should consider conducting quarterly reviews of an employee's professional development and performance management plan. Benefits of more frequent reviews include the following:

1. **Timely Feedback:** With quarterly reviews, employees receive more timely input on their performance, making feedback more relevant and actionable.
2. **Enhanced Accountability:** Employees are more likely to hold themselves accountable to achieving goals and objectives when they know their progress will be assessed regularly.
3. **Skill Development:** More frequent reviews allow managers and employees alike to track employee skill development; identify areas where employees are making progress and areas that require additional attention or training.
4. **Documentation:** Quarterly reviews provide a structured framework for documenting employee performance and development over time. This documentation enables informed decision-making regarding promotions, raises, whether to employee can be trusted with additional responsibilities, etc.
5. **Enhanced Manager-Employee Relationships:** Regular interactions between managers and employees allows managers to gain a deeper understanding of their employees' strengths, challenges, and career aspirations.

b. Au minimum, les éléments suivants doivent être évalués au cours de chaque période de perfectionnement professionnel ou d'évaluation du rendement :

<b>Réussite de l'employé-e dans son poste (Gestion du rendement)</b>	<b>Mobilité de l'employé-e (perfectionnement professionnel)</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Rendement de l'employé-e par projet déterminé.</li> <li>2. Caractère suffisant de la formation et des mesures de soutien fournies par l'employeur-euse pour permettre à l'employé-e de réaliser avec succès les projets déterminés.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Progression de l'employé-e en ce qui a trait au perfectionnement des compétences et aux objectifs de perfectionnement professionnel.               <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Caractère suffisant des ressources et du soutien fournis par l'employeur-euse pour atteindre les objectifs de perfectionnement professionnel de l'employé-e.</li> </ol> </li> </ol>

c. Les organisations devraient élaborer un cadre d'évaluation pour mesurer le rendement des employé-es. Un exemple d'un tel cadre est fourni ci-dessous à titre de référence :

<b>Contexte</b>	L'équipe d'examen doit déterminer le contexte dans lequel un projet a été attribué à un·e employé·e. Cela comprend l'historique, l'objectif et l'importance du projet dans le cadre organisationnel plus large. Cela comprend également les défis ou les difficultés associés à l'achèvement du projet.
<b>Responsabilités</b>	L'équipe d'examen doit déterminer les responsabilités de l'employé·e à l'égard des projets et des tâches attribués. Il faut également noter le niveau de difficulté ou la complexité des responsabilités. La compréhension du niveau de difficulté des responsabilités aide les gestionnaires et les employé·es à mesurer l'ampleur de la croissance de leurs employé·es. Cela aide également à cerner les besoins de formation spécialisée.
<b>Soutien</b>	L'équipe d'examen doit déterminer la formation et le soutien fournis à l'employé·e pour qu'il puisse accomplir la tâche assignée avec succès. Les gestionnaires doivent préciser le type de soutien fourni, la durée du soutien, etc.
<b>Action</b>	L'équipe d'examen doit fournir un aperçu général des efforts déployés par l'employé·e en vue de l'achèvement du projet ou de la tâche. Les gestionnaires doivent définir les compétences démontrées par l'employé·e.
<b>Résultats</b>	<p>L'équipe d'examen doit fournir des données quantifiables ou une mesure permettant de démontrer l'incidence du rendement ou de la mauvaise performance de l'employé·e.</p> <p>Par exemple : L'employé·e a été chargé·e du projet A. Ce projet visait à faciliter l'atteinte des objectifs XYZ, avec une date d'achèvement prévue de _____. Le projet A, s'il est réalisé, servirait les objectifs suivants de l'entreprise : _____. L'employé·e a joué un rôle X dans l'avancement des objectifs du projet A. Au cours de _____, l'employé·e a effectué (ou omis d'effectuer) les contributions suivantes, ce qui a entraîné les avantages (ou les inconvénients) suivants pour les résultats souhaités de l'entreprise : _____.</p>
<b>Recommandation</b>	<p>L'équipe d'examen doit indiquer si elle recommande ce qui suit :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• L'employé·e se voit attribuer des possibilités plus grandes ou moins grandes.</li> <li>• L'employé·e reçoit une augmentation de salaire fondée sur le rendement ou il maintient son taux de rémunération actuel.</li> <li>• L'employé·e doit être promu·e, conserver son poste actuel, être rétrogradé·e ou congédié·e.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'employé·e se voit offrir une possibilité d'intérim ou de détachement dans un poste souhaité, pour lequel iel est qualifié·e ou non.</li> <li>• L'employé·e doit être correctement identifié·e et son développement pour les postes clés doit être assuré conformément aux modalités de la politique de planification de la relève de [l'organisation].</li> </ul>
--	--

## VII. Atténuation des biais dans l'évaluation du rendement des employé·es

- a. Afin d'atténuer les préjugés individuels, les approches suivantes devraient être adoptées pendant les évaluations du perfectionnement professionnel et du rendement :
  1. Dans la mesure du possible, les examens doivent être effectués par plus d'une (1) personne, et non seulement par le ou la supérieur·e immédiat·e de l'employé·e.
  2. Tout le personnel chargé d'assumer un rôle d'évaluateur·rice doit recevoir une formation complète contre les préjugés et s'y engager activement.
  
- b. Pour atténuer les préjugés systémiques, les organisations sont encouragées à vérifier, dans l'ensemble, les examens du rendement, au moins une fois par année.
  1. Les vérifications devraient examiner de près les évaluations de rendement fondées sur les indicateurs d'identité des groupes protégés, comme la race et le sexe, afin de déceler toute disparité ou tout parti pris dans la façon dont les évaluations de rendement sont menées au sein d'une organisation.
  2. De plus, les vérifications devraient examiner les données sur les promotions afin d'évaluer comment les employé·es des milieux protégés par la loi progressent dans les divers niveaux de la hiérarchie d'une organisation. Cet examen permet d'assurer des chances égales et équitables d'avancement professionnel pour tous·tes.

## **Partie V**

### ***Prestations de maladie, droits aux congés et autres politiques correspondantes***

**ORIENTATION EN MATIÈRE DE POLITIQUE SUR LES CONGÉS ET LES AVANTAGES SOCIAUX INCLUSIFS**

1. Les bénéfices des avantages sociaux sont simples. Un régime d'avantages sociaux complet représente l'engagement d'une organisation à l'égard du bien-être de son effectif. Il s'agit d'un outil essentiel d'acquisition et de rétention des talents. Idéalement, les avantages sociaux devraient :
  - a. améliorer la sécurité financière des employé·es.
  - b. favoriser l'équilibre travail-vie personnelle des employé·es.
  - c. améliorer le bien-être physique, mental et émotionnel des employé·es.
  - d. accroître la mobilisation des employé·es.
2. Les organisations sont encouragées à explorer la forme et la manière des avantages sociaux qu'elles peuvent offrir à leur effectif, en utilisant le cadre de couverture large et inclusive décrit plus en détail dans les présentes lignes directrices.

I. Énoncé de l'objet de la politique

- a. Un énoncé d'objet est un élément crucial de tout document de politique. Il énonce l'objet d'une politique et fournit une expression concise de ce qu'une politique vise à accomplir. En cas d'ambiguïté ou d'incertitude, un énoncé clair de l'objet fournit au lectorat les directives d'interprétation nécessaires pour comprendre le libellé de la politique d'une manière qui en respecte l'esprit ou l'intention.
- b. Dans l'élaboration d'une politique propre aux congés et aux avantages sociaux, les organisations devraient envisager d'établir un énoncé d'objet soulignant l'importance d'une couverture large et inclusive. Une vaste couverture permet de répondre au plus grand nombre de besoins éprouvés ou connus au sein de l'effectif d'une organisation. Elle tient compte de la nature diversifiée et évolutive des besoins des employé·es. Les personnes au sein d'une organisation peuvent faire face à des circonstances et à des défis distincts, et une politique ayant une vaste portée vise à tenir compte de cette diversité.
- c. Une vaste couverture des besoins prouvés est insuffisante en soi. Les organisations doivent également viser l'inclusion dans le cadre de cette vaste couverture. Les employé·es de tous les milieux et de toutes les caractéristiques de la diversité doivent avoir un accès égal aux avantages sociaux. C'est essentiel pour assurer le respect des lois provinciales en matière de droits de la personne contre la discrimination.
- d. Les exemples suivants sont fournis pour aider l'organisation à comprendre la distinction entre ces deux termes.
  1. Si le congé parental est fourni (couverture d'un besoin largement prouvé), des définitions comme « enfant » doivent tenir compte des liens de parenté et des autres relations de soutien principal ou exclusif et des soins lorsqu'il n'y a pas de liens de sang ou de lien juridique (couverture inclusive).
  2. Si un congé pour menstruations ou un congé pour grossesse est offert (couverture d'un besoin largement prouvé), l'accès à de tels avantages sociaux doit être possible pour les personnes de plusieurs sexes, car les personnes de tous les genres peuvent avoir des besoins propres à ces conditions biologiques (couverture inclusive).

## II. Application et portée

- a. La politique d'une organisation sur les congés et les avantages sociaux devrait tenir compte de la portée des employé·es admissibles aux avantages sociaux et du moment où ces avantages sont dévolus ou rattachés. Il s'agit de définir les catégories d'employé·es, comme les employé·es à temps plein, à temps partiel ou temporaires, qui sont admissibles aux prestations et qui peuvent y avoir accès. Pour être particulièrement équitables, les avantages sociaux devraient être rattachés au plus grand nombre possible de catégories d'employé·es, conformément aux modalités du document d'*orientation en matière de politique de protection contre la précarité de l'emploi*.
- b. Les avantages sociaux devraient débiter au moment de l'embauche. Les relations asymétriques dans lesquelles les employé·es investissent leur temps, leurs talents et leurs compétences sans recevoir le soutien correspondant sous forme d'avantages sociaux essentiels jusqu'au délai imposé par l'employeur·euse vont à l'encontre des principes de justice et d'équité. Cette pratique nuit non seulement au bien-être physique et mental de l'effectif d'une organisation, mais elle crée également une atmosphère d'inégalité et de mépris des besoins holistiques des employé·es.
- c. Par conséquent, et dans la mesure du possible, la pratique de retenir arbitrairement les avantages sociaux des employé·es, en attendant la fin d'une période de probation, d'une durée déterminée arbitrairement et unilatéralement par l'employeur·euse, devrait être abandonnée. Les organisations sont encouragées à adopter une approche plus compatissante et humaine, une approche qui met l'accent sur les besoins de leurs employé·es en matière de santé, de sécurité et de bien-être.
- d. Les organisations sont également encouragées à s'engager à un niveau élevé de parrainage par l'employeur·euse pour les avantages sociaux, dans la mesure du possible. Les avantages sociaux qui sont parrainés entièrement ou complètement par l'employeur·euse sont particulièrement conseillés, puisqu'ils ont les effets suivants :
  1. Améliorer l'attrait d'une organisation en tant qu'employeur·euse.
  2. Soulager les employé·es d'un fardeau financier ou d'une responsabilité financière qu'ils sont le moins bien outillé·es pour assumer, compte tenu des divers engagements financiers et des défis que les employé·es doivent relever.
- e. Les approches ci-dessus ne sont que des recommandations. Les organisations sont encouragées à évaluer les besoins en matière d'équité de leur effectif et à élaborer un libellé pertinent sur l'application et la portée, en ce qui a trait aux congés et aux avantages sociaux, qui contribue à un milieu de travail plus équitable et positif.

## III. Définitions à l'appui de l'interprétation de la politique

- a. Pour définir les termes propres à une politique sur les congés et les avantages sociaux, les organisations devraient envisager de privilégier l'utilisation de termes inclusifs et, dans la

mesure du possible, d'assurer l'utilisation de cette terminologie dans tous les documents et processus d'avantages sociaux connexes.

- b. Il s'agit notamment d'éviter expressément d'utiliser un langage genré. Il s'agit de mots, d'expressions ou de termes visant spécifiquement à désigner ou à impliquer un sexe particulier. Les organisations devraient plutôt tenir compte des éléments suivants :
1. Utilisation de termes comme « conjoint·e » ou « partenaire » plutôt que « mari » ou « femme ».
  2. Utilisation de termes comme « enfant » ou « personne à charge » plutôt que « fils » ou « fille ».
  3. Utilisation de termes comme « fratrie » plutôt que « frère » ou « sœur ».
  4. Utilisation de termes comme « gardien·ne », « parent » ou « tuteur·rice » plutôt que « père » ou « mère ».
  5. Utilisation de termes comme « congé parental » ou « congé familial » plutôt que « congé de maternité » ou « congé de paternité ».
  6. Utilisation de formulaires, d'applications ou de systèmes qui exigent que les personnes s'identifient comme des hommes ou des femmes ou s'identifient par des distinctions honorifiques comme « M. » ou « M<sup>me</sup> » exclusivement.
- c. Les organisations devraient également envisager d'exprimer de façon affirmative l'inclusion de personnes de diverses orientations sexuelles, identités de genre, expressions de genre et caractéristiques sexuelles (« OCSIEG ») dans leur définition d'« époux·se » ou de « conjoint·e de fait ». Il est particulièrement important, dans ce cas-ci, d'affirmer les droits de la personne, compte tenu de la reconnaissance récente des droits des personnes présentant des caractéristiques liées à l'OCSIEG et des défis liés à ces droits.
- d. Lorsqu'elles définissent des termes essentiels comme « personne à charge », les organisations sont encouragées à adopter une approche large et libérale, qui transcende les notions euro-occidentales exclusives de la famille nucléaire, en reconnaissant et en répondant aux besoins des employé·es ayant des structures familiales diversifiées. Une définition libérale des personnes à charge :
1. tient compte d'un éventail d'arrangements familiaux tout en tenant compte des diverses façons dont les personnes établissent et maintiennent des liens familiaux.
  2. reflète un engagement à l'égard de la sensibilité culturelle et de l'inclusivité en reconnaissant que les structures familiales vont au-delà des normes conventionnelles et peuvent englober un éventail de relations, comme les membres de la famille élargie, la famille choisie ou les personnes occupant des rôles familiaux non traditionnels.

**Personne à charge** Il s'agit d'une personne mineure d'un certain âge dont le bien-être, le maintien et les soins sont principalement la responsabilité d'un·e employé·e ou il s'agit d'une personne mineure à l'égard de laquelle un·e employé·e a des droits parentaux ou de garde, en raison de liens de sang, d'adoption, de



garde ou de tutelle. Cette définition comprend les personnes à charge de l'époux·se ou du ou de la conjoint·e de fait d'un·e employé·e.

#### **IV. Avantages sociaux complets**

- a. Le présent document d'orientation donne un aperçu général des avantages sociaux complets qui répondent aux divers besoins des employé·es. En tenant compte de la diversité des besoins des employé·es, les organisations se positionnent comme employeur·euses adaptables et sensibles, engagé·es à l'égard du bien-être individuel et collectif de leurs employé·es, en favorisant un milieu de travail qui va au-delà d'une approche universelle.
- b. Le présent document d'orientation n'est pas exhaustif. Il vise à aider les organisations à explorer et à mettre en œuvre des avantages sociaux qui correspondent aux exigences particulières de leur effectif.

##### **1. Assurance-maladie complète**

La couverture complète des soins de santé devrait englober un vaste éventail de services médicaux, de traitements et d'interventions, à la lumière de considérations particulières comme :

- i. l'engagement organisationnel à l'égard de la réconciliation, en vertu de la Charte des appels à l'action de la Commission de vérité et réconciliation.
- ii. les disparités importantes en matière de santé qui existent entre les Canadien·nes autochtones et non autochtones en raison de l'histoire persistante du colonialisme.
- iii. les approches distinctes de la santé, du bien-être et des autres méthodes de guérison pratiquées par les cultures autochtones, par opposition à l'approche biomédicale des soins de santé.

Une couverture complète des soins de santé devrait intégrer activement les connaissances traditionnelles et les systèmes de guérison fondés sur la culture. Il s'agit de reconnaître la valeur des pratiques de guérison autochtones et de veiller à ce que la couverture s'étende aux services qui correspondent à ces approches traditionnelles.

La couverture qui couvre les aspects culturels, spirituels, psychologiques, sociaux, historiques, politiques et communautaires des besoins en matière de santé des employé·es autochtones comprend la couverture des plantes médicinales, des salles de ressourcement, des *turtle lodges*, des services de suivi axés sur la terre (par exemple : pêche, chasse, marches commémoratives, jardinage communautaire), des séances de guérison dirigées par des aîné·es (individuelles et en groupe) et des guérisseur·euses traditionnel·les, l'accès aux cérémonies et aux enseignements culturels.

## **TYPES DE COUVERTURE**

Soins primaires	Soins spécialisés	Soins d'hospitalisation	Médicaments sur ordonnance
Soins d'urgence	Soins de santé liés à la maternité et à la reproduction	Soins d'affirmation de genre	Tests de diagnostic et imagerie
Services d'ergothérapie et de réadaptation	Services de santé dirigés par des Autochtones	Soins dentaires	Soins de la vue
Services préventifs	Thérapies de santé parallèles		

#### 1. Prestations de maternité de substitution et de planification familiale par adoption :

Les organisations devraient envisager, dans la mesure du possible, de fournir aux employé·es des prestations de planification familiale. Les prestations de maternité de substitution et d'adoption font partie d'un éventail plus large de politiques favorables à la famille que les organisations peuvent offrir pour attirer et retenir les talents tout en reconnaissant les diverses façons dont les employé·es choisissent de former leur famille. Les prestations comprennent le remboursement des dépenses, jusqu'à concurrence d'un certain montant, pour les coûts associés aux éléments suivants :

- Les procédures juridiques, la documentation et toute représentation juridique nécessaire pendant le processus d'adoption ou de maternité de substitution.
- Les frais médicaux liés à l'adoption ou à la maternité de substitution, y compris les soins prénataux et les frais d'accouchement.
- La demande, le placement et les autres frais exigés par les organismes d'adoption ou de maternité de substitution.
- Les dépenses liées aux déplacements pour les procédures d'adoption, les foyers d'accueil ou les rendez-vous liés à la maternité de substitution.
- Le counseling et les autres services de soutien.

#### 2. Avantages financiers :

Les avantages liés au bien-être financier enseignent aux employé·es comment établir un budget, gérer leurs dettes et épargner pour l'avenir. Les employé·es en difficulté financière sont plus susceptibles de chercher d'autres possibilités d'emploi. Le stress financier peut également donner lieu à des problèmes de santé, exprimés en milieu de travail par l'augmentation du taux

d'absentéisme et de présentéisme des employé·es. En offrant des programmes de littératie financière, les organisations peuvent réduire les taux de roulement et les coûts associés au recrutement et à la formation. Les avantages financiers peuvent comprendre :

- Régimes d'épargne-retraite.
- Régimes d'actionnariat des salarié·es.
- Conseils financiers et éducation.
- Aide au remboursement des prêts étudiants.

### 3. Programmes de mieux-être :

Les programmes de mieux-être des employé·es encouragent et facilitent la santé et le bien-être globaux des employé·es. Les employé·es en meilleure santé présentent généralement une meilleure productivité. En investissant dans le bien-être des employé·es, les organisations peuvent voir des niveaux plus élevés de rendement et d'efficacité. Les avantages sociaux en matière de bien-être comprennent :

- Abonnement à un centre de conditionnement physique ou des incitatifs liés à la condition physique.
- Programmes d'aide aux employé·es (PAE).
- Programmes de gestion du stress et de pleine conscience.

### 4. Éducation et perfectionnement professionnel :

- Remboursement des frais de scolarité pour les études supérieures.
- Programmes de mentorat et d'encadrement.

### 5. Initiatives en matière de diversité et d'inclusion :

- Groupes-ressources d'employé·es.
- Couverture des frais ou offre de possibilités de mentorat et de réseautage conçues pour mettre en contact des personnes appartenant à des groupes identitaires spécifiques et privés d'équité, avec des mentor·es et des pair·es qui ont des antécédents ou des expériences similaires.

### 6. Congés payés :

- a. Dans la mesure du possible, les employeur·euses devraient accorder la priorité aux congés payés. Les congés payés jouent un rôle essentiel en permettant aux employé·es de veiller à leur propre bien-être et de répondre à leurs besoins personnels et familiaux sans craindre la dévastation financière. Lorsque les congés payés sont épuisés ou autrement indisponibles, les organisations devraient envisager de permettre aux employé·es de prendre des congés non payés, avec l'avantage de la sécurité d'emploi. Il s'agit de permettre aux employé·es de prendre un congé prolongé, pour une période convenue par l'employeur·euse, en sachant que leur poste les attend lorsque le congé est terminé. Ce type de congé peut être particulièrement utile pour les employé·es qui suivent des cours d'apprentissage à temps plein, par exemple.

- b. Dans l'ensemble, les prestations de congé d'une organisation devraient être **souples**, tenir compte des besoins des employé·es dans diverses situations de la vie, y compris les personnes qui poursuivent leurs études, qui s'occupent de membres de leur famille ou qui prennent des congés sabbatiques personnels.

### EXEMPLES DE TYPES DE CONGÉS

Congé annuel	Congé annuel	Congé annuel	Congé annuel
Congé pour deuil	Congé pour deuil	Congé pour deuil	Congé pour deuil
Congé pour les études	Congé pour les études	Congé pour les études	Congé pour les études

- c. Les organisations doivent tenir compte de certaines considérations d'équité en ce qui concerne les types de congé suivants.
- i. **Congé pour deuil.** Tout en accordant du temps aux employé·es pour faire le deuil d'une tragédie, les organisations devraient prendre grand soin de ne pas chercher à définir ou à limiter l'expression du deuil par les employé·es. Les dispositions de la politique selon lesquelles le congé pour deuil n'est offert que pour la perte de certaines personnes devraient être abandonnées au profit d'une approche plus humaine. Une personne qui reconnaît que le deuil est multidimensionnel et peut provenir de diverses sources, comme des événements traumatisants de masse et des horreurs collectives, jusqu'à la perte d'une personne chère ou d'un animal de compagnie.
  - ii. **Congé culturel et religieux.** Les organisations sont encouragées à offrir un congé culturel et religieux illimité afin de reconnaître et de respecter la diversité des croyances et des origines culturelles au sein de leur effectif. Le terme « illimité » dans ce contexte n'accorde pas aux employé·es un pouvoir discrétionnaire illimité de s'absenter du travail à leur gré. Le terme permet plutôt aux employé·es d'observer une pratique ou une tradition religieuse, spirituelle ou culturelle légitime, à laquelle le droit à des mesures d'adaptation peut être rattaché, conformément aux procédures de congé établies par l'organisation. Cette approche vise à soutenir l'inclusivité tout en veillant à ce que les congés soient pris dans un cadre structuré et approuvé.
  - iii. **Congé parental.** Les organisations doivent avoir une compréhension large et inclusive de la façon dont les employé·es peuvent assumer les rôles de parent, de tuteur·trice ou de gardien·ne. En adoptant une définition élargie de « personne à charge » ou d'« enfant », telle qu'elle est décrite précédemment dans le présent document d'orientation, les organisations rendent les avantages sociaux essentiels accessibles aux employé·es ayant des structures familiales diversifiées.

Pour corriger les déficits en matière d'équité, les organisations devraient envisager d'augmenter les prestations de maternité (appelées « de maternité » par l'assurance-

emploi [« AE »]) et de congé parental de l'AE dans les limites permises par la législation sur l'AE. Les prestations complémentaires de l'employeur·euse aident à réduire la différence entre les prestations d'assurance-emploi et les gains réguliers d'un·e employé·e. Cette mesure proactive reflète un engagement à promouvoir l'équité et à atténuer les disparités financières au cours des étapes critiques de la vie des employé·es.

**7. Soutien aux enfants et aux personnes âgées :**

- Garderie sur place ou subventionnée.
- Programmes d'aide aux personnes âgées.

**8. Avantages liés au transport et au transport quotidien :**

- Subventions pour transport en commun.
- Avantages sociaux pour le transport quotidien (par exemple : laissez-passer de transport en commun).

**9. Avantages sociaux en matière d'assurance :**

- Assurance invalidité.
- Assurance vie collective

**10. Technologie et outils de travail :**

- Allocations de bureau à domicile.

**11. Aide à la réinstallation :**

- Aide pour les frais de déménagement.
- Modalités de logement temporaire.

**VIII. Fonctions et responsabilités**

Les organisations devraient envisager de déterminer les tâches et les responsabilités propres à l'administration de toute politique sur les congés et les avantages sociaux. Cela comprend les obligations des employé·es et des agent·es des ressources humaines à l'égard du traitement rapide des demandes de congé et de l'inscription en temps opportun des employé·es à tout régime d'avantages sociaux offert par l'employeur·euse.

## BIBLIOGRAPHIE

### Ouvrages universitaires

1. Meg Bond et Michelle Haynes, « Workplace Diversity : A Social-Ecological Framework and Policy Implications : Workplace Diversity », 8 Social Issues and Policy Review 1 (2014).
2. McKinsey & Company, « Diversity Wins : How Inclusion Matters », (2020).  
<https://www.mckinsey.com/~mIDEA/mckinsey/featured%20insights/diversity%20and%20inclusion/diversity%20wins%20how%20inclusion%20matters/diversity-wins-how-inclusion-matters-vf.pdf>.
3. Rocio Lorenzo et Martin Reeves, « How and Where Diversity Drives Financial Performance », (Harvard Business Review, 2018). <https://hbr.org/2018/01/how-and-where-diversity-drives-financial-performance>.
4. Damon A. Williams, « Strategic Diversity Leadership : Activating Change and Transformation in Higher Education », (Sterling : Stylus Publishing, 2013).
5. Joshua Sealy-Harrington et Jonnette Watson Hamilton, « Colour as a Discrete Ground of Discrimination », 7 Canadian Journal of Human Rights 1 (2018).
6. Jiwon Chun, Cathy Gallagher-Louisy, « Aperçu des lois sur les droits de la personne des provinces et territoires du Canada », (Ottawa : Centre canadien pour la diversité et l'inclusion, 2018). <https://ccdi.ca/mIDEA/1415/20171102-publications-overview-of-hr-codes-by-province-final-fr.pdf>.
7. Sheila Block, Grace-Edward Galabuzi et Ricardo Tranjan, « Canada's Colour Coded Income Inequality », (Ottawa : Centre canadien de politiques alternatives, 2019).  
<https://policyalternatives.ca/sites/default/files/uploads/publications/National%20Office/2019/12/Canada%27s%20Colour%20Coded%20Income%20Inequality.pdf>.
8. Sheila Block et Grace-Edward Galabuzi, « Canada's Colour Coded Labour Market : The Gap for Racialized Workers », (Toronto : Wellesly Institute, 2011; Ottawa : Centre canadien de politiques alternatives, 2011). [https://www.wellesleyinstitute.com/wp-content/uploads/2011/03/Colour\\_Coded\\_Labour\\_MarketFINAL.pdf](https://www.wellesleyinstitute.com/wp-content/uploads/2011/03/Colour_Coded_Labour_MarketFINAL.pdf).
9. Elise Gould, Jessica Schieder et Kathleen Geier, « What is the Gender Pay Gap and Is It Real? : The Complete Guide to How Women Are Paid Less than Men and Why It Can't Be Explained Away. » (Economic Policy Institute, 2016). <https://www.epi.org/publication/what-is-the-gender-pay-gap-and-is-it-real/#:~:text=gender%20pay%20gap,-,The%20gender%20wage%20gap%20101%3A%20The%20basics,closing%20the%20gap%20has%20stalled>.
10. « Law Reform to Support Family Caregivers to Balance Paid Work and Unpaid Caregiving », (Vancouver : Canadian Center for Elder Law; British Columbia Law Institute, 2010).  
<https://www.bcli.org/publication/study-paper-family-caregiving/>.

11. Andrea Eiding, « Genre au Canada », (L'encyclopédie canadienne, 2021). <https://www.thecanadianencycloplDEA.ca/fr/article/genre-au-canada>.
12. Gaëlle Ferrant, Luca Maria Pesando et Keiko Nowacka, « Unpaid Care Work : The Missing Link the Analysis of Gender Gaps in Labour Outcomes », (Centre de Développement de l'OCDE, 2014). [https://www.oecd.org/dev/development-gender/Unpaid\\_care\\_work.pdf](https://www.oecd.org/dev/development-gender/Unpaid_care_work.pdf).
13. Taylor N. Paul, « On Unequal Terms : The Indigenous Wage Gap in Canada », MA Research Paper, (2020). [https://ir.lib.uwo.ca/sociology\\_masrp/46/](https://ir.lib.uwo.ca/sociology_masrp/46/).
14. Grace-Edward Galabuzi, « Canada's Economic Apartheid : The Social Exclusion of racialized group in the New Century », (Toronto : Canadian Scholars's Press, 2006).
15. « Racial Discrimination in Canada : The Status of Compliance by the Canadian Government with the International Convention on the Elimination of All Forms of Racial Discrimination », (Toronto : National Anti-Racism Council of Canada, 2002). <https://povertyandhumanrights.org/docs/CanNACC.pdf>.
16. Wilson R. M., P. Landolt, Y.B. Shakya, G. Galabuzi, Z. Zahoorunissa, D. Pham, F. Cabrera, S. Dahy et M-P. Joly, « Working Rough, Living Poor : Employment and Income Insecurities Faced by Racialized Groups in the Black Creek Area and their Impacts on Health », (Toronto : Access Alliance Multicultural Health and Community Services, 2011). [https://www.wellesleyinstitute.com/wp-content/uploads/2011/12/Access-Alliance\\_Working-Rough-Living-Poor-Final-Report-June-2011-E-version.pdf](https://www.wellesleyinstitute.com/wp-content/uploads/2011/12/Access-Alliance_Working-Rough-Living-Poor-Final-Report-June-2011-E-version.pdf).
17. Armine Yalnizian, « Les riches et nous : Le visage changeant de l'écart croissant au Canada », (Ottawa : Centre canadien de politiques alternatives, 2007). [https://policyalternatives.ca/sites/default/files/uploads/publications/National\\_Office\\_Pubs/2007/Les\\_riches\\_et\\_nous.pdf](https://policyalternatives.ca/sites/default/files/uploads/publications/National_Office_Pubs/2007/Les_riches_et_nous.pdf).
18. Leah Vosko éd., « Precarious Work in Canada : Understanding Labour Market Insecurity in Canada », (Montréal : McGill Queens Press, 2006).
19. « Racialised Groups and Health Status : A Literature Review Exploring Poverty, Housing, Race-Based Discrimination and Access to Health Care as Determinants of Health for Racialised Groups », (Toronto : Access Alliance Multicultural Community Health Centre, 2005).
20. Caryl Arundel, « How are Canadians really doing? A closer look at select groups », (Toronto : Index of Wellbeing, 2009). [https://uwaterloo.ca/canadian-index-wellbeing/sites/ca.canadian-index-wellbeing/files/uploads/files/ACloserLookAtSelectGroups\\_FullReport.sflb\\_.pdf](https://uwaterloo.ca/canadian-index-wellbeing/sites/ca.canadian-index-wellbeing/files/uploads/files/ACloserLookAtSelectGroups_FullReport.sflb_.pdf).
21. Dennis Raphael, éd., « Social Determinants of Health : Canadian Perspectives », (Toronto : Canadian Scholars' Press Inc., 2009).
22. M. Mingus, « Forced intimacy : An ableist norm », (2017). Tiré de <http://leavingevidence.wordpress.com/2017/08/06/forced-intimacy-an-ableist-norm>.

23. Michelle Rae Tuckey, Amy Zadow, Yiqiong Li et Carlo Caponecchia, « Prevention of Workplace Bullying Through Work and Organizational Design », (Singapour : Springer Nature Singapore, 2021).
24. Joan C. Williams, « Bias Interrupted : Creating Inclusion for Real and for Good », (Boston : Harvard Business Review Press, 2021).
25. D. Raphael, T. Bryant, J. Mikkonen et A. Raphael, « Social Determinants of Health : Canadian Facts », (Oshawa : Ontario Tech University Faculty of Health Sciences; Toronto : École de politiques en santé et administration de l'Université York, 2020).  
[https://thecanadianfacts.org/The\\_Canadian\\_Facts-2nd\\_ed.pdf](https://thecanadianfacts.org/The_Canadian_Facts-2nd_ed.pdf).

### **Jurisprudence provinciale en matière de droits de la personne**

26. « Policy on Equity Programs », (Saskatoon : Saskatchewan Human Rights Commission, 2017).  
[https://saskatchewanhumanrights.ca/wp-content/uploads/2020/03/SHRC\\_Policy-on-Equity-ProgramsUpdated.pdf](https://saskatchewanhumanrights.ca/wp-content/uploads/2020/03/SHRC_Policy-on-Equity-ProgramsUpdated.pdf).
27. « Working Together : A New Equity Program for Saskatchewan », (Saskatoon : Saskatchewan Human Rights Commission, 2007). <https://saskatchewanhumanrights.ca/wp-content/uploads/2020/03/Working-Together.pdf>.
28. « An introduction to employment equity », (Vancouver : Commissaire aux droits de la personne de la Colombie-Britannique). [https://bchumanrights.ca/wp-content/uploads/Infosheet\\_Introduction-employment-equity.pdf](https://bchumanrights.ca/wp-content/uploads/Infosheet_Introduction-employment-equity.pdf).
29. « Economic benefits of employment equity », (Vancouver : Commissaire aux droits de la personne de la Colombie-Britannique). [https://bchumanrights.ca/wp-content/uploads/Infosheet\\_Economic-benefits-employment-equity.pdf](https://bchumanrights.ca/wp-content/uploads/Infosheet_Economic-benefits-employment-equity.pdf).
30. « Accommodations in the workplace », (Vancouver : Commissaire aux droits de la personne de la Colombie-Britannique). [https://bchumanrights.ca/wp-content/uploads/Infosheet\\_Accommodations-in-workplace.pdf](https://bchumanrights.ca/wp-content/uploads/Infosheet_Accommodations-in-workplace.pdf).
31. « Accommodations for specific groups of workers », (Vancouver : Commissaire aux droits de la personne de la Colombie-Britannique). [https://bchumanrights.ca/wp-content/uploads/Infosheet\\_Accommodations-specific-workers.pdf](https://bchumanrights.ca/wp-content/uploads/Infosheet_Accommodations-specific-workers.pdf).
32. « Equitable compensation in the workplace », (Vancouver : Commissaire aux droits de la personne de la Colombie-Britannique). [https://bchumanrights.ca/wp-content/uploads/Infosheet\\_equitable-compensation.pdf](https://bchumanrights.ca/wp-content/uploads/Infosheet_equitable-compensation.pdf).
33. « Pay gap types and causes », (Vancouver : Commissaire aux droits de la personne de la Colombie-Britannique). [https://bchumanrights.ca/wp-content/uploads/Infosheet\\_pay-gap-types-causes.pdf](https://bchumanrights.ca/wp-content/uploads/Infosheet_pay-gap-types-causes.pdf).



34. « Using demographic data to advance employment equity », (Vancouver : Commissaire aux droits de la personne de la Colombie-Britannique). [https://bchumanrights.ca/wp-content/uploads/Infosheet\\_Disaggregated-data.pdf](https://bchumanrights.ca/wp-content/uploads/Infosheet_Disaggregated-data.pdf).
35. « Anti-discrimination policies and addressing complaints », (Vancouver : Commissaire aux droits de la personne de la Colombie-Britannique). [https://bchumanrights.ca/wp-content/uploads/Infosheet\\_discrimination-and-complaint-resolution.pdf](https://bchumanrights.ca/wp-content/uploads/Infosheet_discrimination-and-complaint-resolution.pdf).
36. « Equitable hiring and promotion », (Vancouver : Commissaire aux droits de la personne de la Colombie-Britannique). [https://bchumanrights.ca/wp-content/uploads/Infosheet\\_hiring-and-promotion.pdf](https://bchumanrights.ca/wp-content/uploads/Infosheet_hiring-and-promotion.pdf).
37. « Adding “social condition” as a protected ground to B.C.’s Human Rights Code », (Vancouver : Commissaire aux droits de la personne de la Colombie-Britannique, mai 2020). <https://bchumanrights.ca/wp-content/uploads/Social-Condition.pdf>.
38. « Pay transparency legislation too weak to close gender wage gap », (Vancouver : Commissaire aux droits de la personne de la Colombie-Britannique, 2023). [https://bchumanrights.ca/wp-content/uploads/Release\\_20230307\\_Pay-transparency-legislation.pdf](https://bchumanrights.ca/wp-content/uploads/Release_20230307_Pay-transparency-legislation.pdf).
39. « Duty to Accommodate Human Rights Guide », (Alberta Human Rights Commission, 2021) <https://albertahumanrights.ab.ca/mIDEA/pgrdfmor/duty-to-accommodate-human-rights-guide.pdf>.
40. « Defences To Human Rights Complaints », (Alberta Human Rights Commission, 2021). <https://albertahumanrights.ab.ca/mIDEA/fojhn3w3/defences-to-human-rights-complaint.pdf>.
41. « Human Rights, Pregnancy, and Parental Rights and Responsibilities », (Alberta Human Rights Commission, 2022). <https://albertahumanrights.ab.ca/mIDEA/lvpior2l/human-rights-pregnancy-and-parental-rights.pdf>.
42. « Obtaining and Responding to Medical Information in the Workplace », (Alberta Human Rights Commission, 2013). <https://albertahumanrights.ab.ca/mIDEA/vhkm2qsl/obtaining-and-responding-to-medical-information.pdf>.
43. « La discrimination fondée sur l’identité sexuelle », (Winnipeg : Commission des droits de la personne du Manitoba). [www.manitobahumanrights.ca/education/pdf/guidelines/guideline\\_genderid\\_fr.pdf](http://www.manitobahumanrights.ca/education/pdf/guidelines/guideline_genderid_fr.pdf).
44. « Le harcèlement et le harcèlement sexuel », (Winnipeg : Commission des droits de la personne du Manitoba). [www.manitobahumanrights.ca/education/pdf/guidelines/guideline\\_harassment\\_fr.pdf](http://www.manitobahumanrights.ca/education/pdf/guidelines/guideline_harassment_fr.pdf).
45. « L’accommodement raisonnable sur le lieu de travail », (Winnipeg : Commission des droits de la personne du Manitoba). [www.manitobahumanrights.ca/education/pdf/guidelines/guideline\\_reasonableaccommodation\\_fr.pdf](http://www.manitobahumanrights.ca/education/pdf/guidelines/guideline_reasonableaccommodation_fr.pdf).

46. « Programmes spéciaux », (Winnipeg : Commission des droits de la personne du Manitoba). [www.manitobahumanrights.ca/education/pdf/guidelines/guideline\\_specialprograms\\_fr.pdf](http://www.manitobahumanrights.ca/education/pdf/guidelines/guideline_specialprograms_fr.pdf).
47. « Parents et grossesse », (Winnipeg : Commission des droits de la personne du Manitoba). [www.manitobahumanrights.ca/education/pdf/guidelines/guideline\\_parentsregnancy\\_fr.pdf](http://www.manitobahumanrights.ca/education/pdf/guidelines/guideline_parentsregnancy_fr.pdf).
48. « Politiques sur les mesures d'adaptation raisonnables », (Winnipeg : Commission des droits de la personne du Manitoba). [www.manitobahumanrights.ca/education/pdf/sample-policies/fr-sample-policy-for-employers-reasonable-accomodation.pdf](http://www.manitobahumanrights.ca/education/pdf/sample-policies/fr-sample-policy-for-employers-reasonable-accomodation.pdf).
49. « Politiques anti-harcèlement », (Winnipeg : Commission des droits de la personne du Manitoba). [www.manitobahumanrights.ca/education/pdf/sample-policies/fr-sample-policy-anti-harassment.pdf](http://www.manitobahumanrights.ca/education/pdf/sample-policies/fr-sample-policy-anti-harassment.pdf).
50. M<sup>e</sup> Marie Carpentier et Carole Fiset, « La discrimination systémique à l'égard des travailleuses et travailleurs migrants », (Montréal : Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse, 2011). [https://cdpdj.qc.ca/storage/app/mIDEA/publications/Avis\\_travailleurs\\_immigrants\\_resume.pdf](https://cdpdj.qc.ca/storage/app/mIDEA/publications/Avis_travailleurs_immigrants_resume.pdf).
51. M<sup>e</sup> Michèle Turenne, « Racial Profiling in A Context of Employment », (Calgary : Canadian Race Relations Foundation Award of Excellence Symposium, 2008). [https://www.cdpdj.qc.ca/storage/app/mIDEA/publications/alloc\\_racial\\_profiling\\_employment.pdf](https://www.cdpdj.qc.ca/storage/app/mIDEA/publications/alloc_racial_profiling_employment.pdf).
52. M<sup>e</sup> Pierre Bosse, « Reflections on the scope and limits of the duty of reasonable accommodation in the field of religion », (Montréal : Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse, 2005). [https://www.cdpdj.qc.ca/storage/app/mIDEA/publications/religion\\_accommodation\\_opinion.pdf](https://www.cdpdj.qc.ca/storage/app/mIDEA/publications/religion_accommodation_opinion.pdf).
53. « Poverty is the Most Pressing Human Rights Issue in Today's Quebec », (Montréal : Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse, 2000). <https://www.cdpdj.qc.ca/storage/app/mIDEA/publications/Poverty.pdf>.
54. « Affirmative Action Programs in Québec », (Montréal : Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse, 1998). [https://www.cdpdj.qc.ca/storage/app/mIDEA/publications/resume\\_bilan\\_PAE\\_anglais.pdf](https://www.cdpdj.qc.ca/storage/app/mIDEA/publications/resume_bilan_PAE_anglais.pdf).
55. « Lignes directrices sur les mesures d'adaptation à une incapacité physique et mentale au travail », (Fredericton : Commission des droits de la personne du Nouveau-Brunswick, 2017). <http://www2.gnb.ca/content/dam/gnb/Departments/hrc-cdp/PDF/Ligne-directrice-accomodement-incapacite-travail-Nouveau-Brunswick.pdf>.
56. « Ligne directrice sur la condition sociale », (Fredericton : Commission des droits de la personne du Nouveau-Brunswick, 2017). <https://www2.gnb.ca/content/dam/gnb/Departments/hrc-cdp/PDF/Lignedirectricesurlaconditionsociale.pdf>.
57. « Ligne directrice sur la situation de famille », (Fredericton : Commission des droits de la personne du Nouveau-Brunswick, 2017),

<https://www2.gnb.ca/content/dam/gnb/Departments/hrc-cdp/PDF/Ligne-directrice-sur-la-situation-de-famille.pdf>.

58. « Guidelines for Accommodation of Pregnancy in the Workplace », (St. John's : Newfoundland and Labrador Human Rights Commission). <https://thinkhumanrights.ca/resources/legal-guidelines/guidelines-for-accommodation-of-pregnancy-in-the-workplace/>.
59. « Guidelines for Age Based Discrimination in Employment », (St. John's : Newfoundland and Labrador Human Rights Commission). <https://thinkhumanrights.ca/resources/legal-guidelines/guidelines-for-age-based-discrimination-in-employment/>.
60. « Guidelines Regarding Employment of Persons with Criminal Convictions », (St. John's : Newfoundland and Labrador Human Rights Commission). <https://thinkhumanrights.ca/resources/legal-guidelines/guidelines-regarding-employment-of-persons-with-criminal-convictions/>.
61. « Employers Guide to the Human Rights Act », (St. John's : Newfoundland and Labrador Human Rights Commission). <https://thinkhumanrights.ca/resources/legal-guidelines/employers-guide-to-the-human-rights-act/>.
62. « Accommodation of Environmental Sensitivities », (St. John's : Newfoundland and Labrador Human Rights Commission). <https://thinkhumanrights.ca/resources/legal-guidelines/accommodation-of-environmental-sensitivities/>.
63. « Guidelines on Sexual and Gender Harassment in the Workplace », (St. John's : Newfoundland and Labrador Human Rights Commission). <https://thinkhumanrights.ca/resources/legal-guidelines/guidelines-on-sexual-and-gender-harassment-in-the-workplace/>.
64. « Guidelines Regarding Discrimination : Gender Identity and Gender Expression », (St. John's : Newfoundland and Labrador Human Rights Commission). <https://thinkhumanrights.ca/resources/legal-guidelines/guidelines-to-inform-discrimination-gender-identity-and-gender-expression/>.
65. « Guidelines for Special Programs », (St. John's : Newfoundland and Labrador Human Rights Commission). <https://thinkhumanrights.ca/resources/procedural-guidelines/guidelines-for-special-programs/>.
66. « Droits de la personne et emploi », (Yellowknife : Commission des droits de la personne des Territoires du Nord-Ouest, 2018). [https://nwthumanrights.ca/wp-content/uploads/2016/03/Employment-Guide\\_FR\\_WEB.pdf](https://nwthumanrights.ca/wp-content/uploads/2016/03/Employment-Guide_FR_WEB.pdf).
67. « Comptez-moi ! Collecte de données relatives aux droits de la personne », (Toronto : Commission ontarienne des droits de la personne, 2009). <https://www.ohrc.on.ca/fr/comptez-moi-collecte-de-donn%C3%A9es-relatives-aux-droits-de-la-personne>.
68. « Le cadre de l'approche fondée sur les droits de la personne », (Toronto : Commission ontarienne des droits de la personne, 2023).

[https://www3.ohrc.on.ca/sites/default/files/OHRC%20-%20The%20Human%20Rights%20Based%20Approach%20Framework\\_FRENCH.pdf](https://www3.ohrc.on.ca/sites/default/files/OHRC%20-%20The%20Human%20Rights%20Based%20Approach%20Framework_FRENCH.pdf).

69. « Position de principe de la CODP sur la discrimination fondée sur la caste », (Toronto : Commission ontarienne des droits de la personne, 2023).  
[https://www.ohrc.on.ca/fr/centre\\_des\\_nouvelles/position-de-principe-de-la-codp-sur-la-discrimination-fond%C3%A9e-sur-la-caste](https://www.ohrc.on.ca/fr/centre_des_nouvelles/position-de-principe-de-la-codp-sur-la-discrimination-fond%C3%A9e-sur-la-caste).
70. « Politique et directives sur le racisme et la discrimination raciale », (Toronto : Commission ontarienne des droits de la personne, 2007).  
[https://www3.ohrc.on.ca/sites/default/files/attachments/and\\_guidelines\\_on\\_racism\\_and\\_racial\\_discrimination\\_fr.pdf](https://www3.ohrc.on.ca/sites/default/files/attachments/and_guidelines_on_racism_and_racial_discrimination_fr.pdf).
71. « Politique et directives concernant la discrimination au motif de l'état familial », (Toronto : Commission ontarienne des droits de la personne, 2007). <https://www.ohrc.on.ca/fr/politique-et-directives-concernant-la-discrimination-au-motif-de-l%C3%A9tat-familial>.
72. « Politique sur la prévention de la discrimination fondée sur la croyance », (Toronto : Commission ontarienne des droits de la personne, 2015). <https://www.ohrc.on.ca/fr/politique-sur-la-pr%C3%A9vention-de-la-discrimination-fond%C3%A9e-sur-la-croyance>.
73. « Politique sur la prévention de la discrimination fondée sur l'identité sexuelle et l'expression de l'identité sexuelle », (Toronto : Commission ontarienne des droits de la personne, 2014).  
<https://www.ohrc.on.ca/fr/politique-sur-la-pr%C3%A9vention-de-la-discrimination-fond%C3%A9e-sur-l%E2%80%99identit%C3%A9-sexuelle-et-l%E2%80%99expression-de-l>.
74. « Politique sur le capacitisme et la discrimination fondée sur le handicap », (Toronto : Commission ontarienne des droits de la personne, 2014). <https://www.ohrc.on.ca/fr/politique-sur-le-capacitisme-et-la-discrimination-fond%C3%A9e-sur-le-handicap>.
75. « Politique sur la discrimination fondée sur l'âge à l'endroit des personnes âgées », (Toronto : Commission ontarienne des droits de la personne, 2007). <https://www.ohrc.on.ca/fr/politique-sur-la-discrimination-fond%C3%A9e-sur-l%C3%A2ge-%C3%A0-lendroit-des-personne-%C3%A2q%C3%A9es>.

### **Jurisprudence fédérale en matière de droits de la personne**

76. Commission canadienne des droits de la personne, « Rapport sur les droits à l'égalité des Autochtones », (Ottawa : Gouvernement du Canada, 2013).  
[https://publications.gc.ca/site/archivee-archived.html?url=https://publications.gc.ca/collections/collection\\_2013/ccdp-chrc/HR4-22-2013-fra.pdf](https://publications.gc.ca/site/archivee-archived.html?url=https://publications.gc.ca/collections/collection_2013/ccdp-chrc/HR4-22-2013-fra.pdf).
77. « Les principales inégalités en santé au Canada : Un portrait national — Sommaire exécutif » (Ottawa : Agence de la santé publique du Canada, 2018). <https://www.canada.ca/fr/sante->

*publique/services/publications/science-recherche-et-donnees/rapport-principales-inegalites-sante-canada-sommaire-executif.html.*

78. « Document de réflexion sur le racisme systémique », (Ottawa : Commission canadienne des droits de la personne, 2023). <https://www.chrc-ccdp.gc.ca/fr/ressources/publications/document-de-reflexion-sur-le-racisme-systemique>.
79. Charles C. Smith et Birgit Rohde, « Lutte contre le racisme et changement organisationnel : Un guide pour les employeurs », (Ottawa : Commission canadienne des droits de la personne, 2023). <https://www.chrc-ccdp.gc.ca/fr/ressources/publications/lutte-contre-le-racisme-et-changement-organisationnel-un-guide-pour-les>.
80. « Document de réflexion sur l'intolérance religieuse », (Ottawa : Commission canadienne des droits de la personne, octobre 2023). <https://www.chrc-ccdp.gc.ca/fr/ressources/publications/document-de-reflexion-sur-lintolerance-religieuse>.
81. Juge Rosalie Silberman Abella, « Égalité en matière d'emploi : Rapport d'une Commission royale » (Ottawa : Ministre des Approvisionnements et Services Canada, 1984).
82. Diane Galarneau, Liliana Corak, et Sylvie Brunet, « Qualité des emplois en début de carrière des diplômés canadiens du baccalauréat appartenant à un groupe racisé, cohortes de 2014 à 2017 », (Ottawa : Statistique Canada, 2023). <https://www150.statcan.gc.ca/n1/fr/catalogue/75-006-X202300100001>.
83. Katherine Wall et Benjamin Kow, « Un portrait du niveau de scolarité et des résultats professionnels au sein des groupes de population racisés en 2021 », (Ottawa : Statistique Canada, 2023). <https://www150.statcan.gc.ca/n1/fr/catalogue/98-200-X2021011>.
84. Melissa Moyser, Ph. D., « Mesure et analyse de l'écart de rémunération entre les sexes : un aperçu conceptuel et méthodologique », (Ottawa : Statistique Canada, 2019). <https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/45-20-0002/452000022019001-fra.htm>.
85. « L'emploi : un déterminant social de la santé des Premières Nations, Inuits et Métis », (Ottawa : Centre de collaboration nationale de la santé autochtone [2017]).
86. Ruth Dibbs et Tracey Leesti, « Enquête sur la dynamique du travail et du revenu : minorités visibles et Autochtones », (Statistique Canada, 1995). <https://www150.statcan.gc.ca/n1/fr/catalogue/75F0002M1995008>.
87. Marie Drolet, « Mise au jour des différences au chapitre de l'emploi à temps plein chez les femmes : Regards sur la société canadienne », (Statistique Canada, 2022). <https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/75-006-x/2022001/article/00009-fra.htm>.

## **Jurisprudence internationale en matière de droits de la personne**

88. « Comblent le fossé en une génération : instaurer l'équité en santé en agissant sur les déterminants sociaux de la santé : résumé analytique du rapport final », (Genève : Organisation mondiale de la Santé, 2008). <https://www.who.int/fr/publications/item/WHO-IER-CSDH-08.1>.
89. Département des affaires économiques et sociales des Nations Unies, « Disability and Development Report : Realizing the Sustainable Development Goals by, for and with Persons with Disabilities », (New York : Nations Unies, 2019). <https://www.un.org/en/file/136140/download?token=UALIckRd>.

i

---

<sup>i</sup> Suman Bhattacharyya, « Layoffs Collide with Talent Shortages in 'Labor Market Paradox' » (Washington : Healthcare Dive, 25 août 2022).

Armin Trost, « Talent Relationship Management : Competitive Recruiting Strategies in Times of Talent Shortage », (Berlin : Springer-Verlag Berlin Heidelberg, 2014).

Steven F. Lehrer, Weili Ding, « Post-Secondary Student Choices and the Labour Shortage in Canada's Information and Communication Technology Sector », Canadian Public Policy, vol. 41, n°. S1 ()

PR Newswire Association, « Tech Talent Leaders Face Ongoing Skill Shortages, But Aren't Changing Hiring Practices », (28 février 2023).

General Assembly, « The State of Tech Talent Acquisition : Frontline Data From 1,000 Hiring Managers in 10 Countries », (27 février 2023).

<sup>i</sup> Lu Hong and Scott E. Page, « Groups of Diverse Problem Solvers Can Outperform Groups of High-Ability Problem Solvers », 101 Proc. Nat'L Acad. Sci. États-Unis 16385 (2004).

---

Deirdre O'Donovan, « Inclusion : Diversity Management 2.0 », dans Caroline Machado et J. Paulo. Davim (éd.), *Managing Organizational Diversity : Trends and Challenges in Management and Engineering*, (Springer International Publishing AG 2017) aux pages 2-5. [https://www.researchgate.net/profile/Deirdre-Odonovan/publication/315639356\\_Inclusion\\_Diversity\\_Management\\_20/links/609a61d992851c490fcf3417/Inclusion-Diversity-Management-20.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Deirdre-Odonovan/publication/315639356_Inclusion_Diversity_Management_20/links/609a61d992851c490fcf3417/Inclusion-Diversity-Management-20.pdf).

Cedric Herring, « Does Diversity Pay? : Race, Gender, and the Business Case for Diversity », *American Sociological Review*, vol. 74, n° 2 (avril 2009).

Alison M. Konrad, Yang Yang et Cara C. Maurer, « Antecedents and Outcomes of Diversity and Equality Management Systems : An Integrated Institutional Agency and Strategic Human Resource Management Approach », *Human Resource Management*, vol. 55, n° 1 (Wiley Periodicals, 2015).

Rocío Lorenzo, Nicole Voigt, Miki Tsusaka, Matt Krentz et Katie Abouzahr, « How Diverse Leadership Teams Boost Innovation », (23 janvier 2018). <https://www.bcg.com/publications/2018/how-diverse-leadership-teams-boost-innovation>.

<sup>i</sup> « Les principales inégalités en santé au Canada : Sommaire exécutif (Ottawa : Agence de la santé publique du Canada, 2018). <https://www.canada.ca/fr/sante-publique/services/publications/science-recherche-et-donnees/rapport-principales-inegalites-sante-canada-sommaire-executif.html>.

Commissaire aux droits de la personne de la Colombie-Britannique, « Adding “social condition” as a protected ground to B.C.’s Human Rights Code », Vancouver : Commissaire aux droits de la personne de la Colombie-Britannique, mai 2020).

« L’emploi : un déterminant social de la santé des Premières Nations, Inuits et Métis », Ottawa : Centre de collaboration nationale de la santé autochtone, 2017).

Juha Mikkonen et Dennis Raphael, « Social Determinants of Health : Canadian Perspectives », (Toronto : York University School of Health Policy and Management, 2010). [https://www.thecanadianfacts.org/The\\_Canadian\\_Facts.pdf](https://www.thecanadianfacts.org/The_Canadian_Facts.pdf).

« Comblent le fossé en une génération : instaurer l’équité en santé en agissant sur les déterminants sociaux de la santé : résumé analytique du rapport final », (Genève : Organisation mondiale de la Santé, 2008).