



Ceetum
Centre d'études ethniques
des universités montréalaises

LE QUÉBEC ET LES PROGRAMMES D'ACCÈS À L'ÉGALITÉ : Un rendez-vous manqué?

Analyse critique de l'évolution
des programmes d'accès à l'égalité
depuis 1985

MARIE-THÉRÈSE CHICHA
Université de Montréal

ÉRIC CHAREST
École nationale d'administration publique

Avril 2013

Table des matières

Remerciements	6
Résumé	7
Introduction	13
Chapitre 1. Des désavantages multiples et persistants	15
Chapitre 2. Les causes de l'inégalité	26
Chapitre 3. L'approche proactive en matière d'accès à l'égalité en emploi aux États-Unis et au Canada	34
3.1 La situation aux États-Unis	35
3.2 La situation dans les différentes juridictions canadiennes	37
3.2.1 Les politiques d'équité en matière d'emploi au fédéral	37
3.2.2 La situation dans les provinces et les territoires	40
Chapitre 4. Les programmes d'accès à l'égalité au Québec	46
4.1 Les programmes recommandés ou imposés : des interventions au compte-goutte	49
4.2 Les programmes volontaires : des employeurs peu empressés	52
4.3 La politique d'obligations contractuelles : une mise en œuvre laxiste	53
4.4 Les programmes d'accès à l'égalité dans la fonction publique : un engagement très timide	57
4.5 Les programmes d'accès à l'égalité dans les organismes publics : des processus qui s'éternisent, des résultats incertains	59
4.6 L'industrie de la construction et les programmes d'accès à l'égalité : une forteresse en béton armé	63
Chapitre 5. Contresens méthodologiques, mythes et préjugés	71
5.1 La détermination du taux de disponibilité : contresens méthodologique et entraves à l'égalité de résultats	71
5.2 Des mythes et des préjugés tenaces au sujet des programmes d'accès à l'égalité ..	73
Chapitre 6. Un blocage majeur : l'absence d'une vision commune aux principaux acteurs	78
6.1 Le gouvernement : un engagement incertain	79
6.2 Les employeurs : une grande force d'inertie	81
6.3 La Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse : des exigences administratives qui retardent l'atteinte de l'égalité	86
6.4 Les syndicats : un double défi externe et interne	88
6.5 Le secteur communautaire : un acteur de terrain négligé	91
Chapitre 7. Conclusion et recommandations	94
7.1 Conclusion	96
7.2 Recommandations	97
7.2.1 La nécessité d'une refonte législative en profondeur	97
7.2.2 L'indispensable renouvellement des pratiques des divers acteurs	101
Bibliographie	113

Jurisprudence.....	129
Annexe 1 : Mesures proactives légiférées pour assurer l'égalité en emploi dans un échantillon de pays.....	130
Annexe 2 : L'accès à l'égalité en emploi au Service de police de la Ville de Montréal (SPVM) : points saillants.....	136
Annexe 3 : L'accès à l'égalité en emploi à la Société de transport de Montréal (STM) : points saillants	142

Liste des tableaux

Tableau 1

Les 10 principales professions occupées par les femmes au Québec en 2006 17

Tableau 2

Les 8 principales professions des minorités visibles qui résident dans la région
Métropolitaine de recensement Montréal, 2006 20

Tableau 3

Taux d'activité et de chômage selon le statut d'immigrant, l'appartenance à une minorité
visible et le sexe, population de 15 ans et plus, Québec, 2006 22

Tableau 4

Ratio du revenu moyen d'emploi selon le statut d'immigration et le sexe, population de
15 ans et plus, Québec, 2001 et 2006 23

Tableau 5

Les 8 principales professions des Autochtones au Québec en 2006. 24

Tableau 6

Répartition professionnelle de la population handicapée selon la catégorie
professionnelle, Québec, 2006 25

Tableau 7

Programme d'équité en emploi dans les provinces et territoires canadiens (à l'exception
du Québec) 43

Tableau 8

Évolution du nombre d'entreprises ayant un programme d'accès à l'égalité en vertu de
l'obligation contractuelle de 2000 à 2009-2010 56

Tableau 9

Tableau comparatif des différents types de programmes d'accès à l'égalité au Québec
. 70

Liste des encadrés

Encadré 1

Définition de minorités visibles 18

Encadré 2

Définition de minorités ethniques 21

Encadré 3

Définition d'immigrés 22

Encadré 4

Définition de personne handicapée 24

Encadré 5

Loi sur l'équité en matière d'emploi (LÉE) 39

Encadré 6

Les différents types de programmes d'accès à l'égalité au Québec 48

Encadré 7

Étapes d'un programme d'accès à l'égalité 50

Encadré 8

Les méandres de la voie judiciaire : une lutte de 16 ans pour obtenir un programme d'accès à l'égalité chez Gaz Métro 52

Encadré 9

Mesures de redressement pour l'accès et le maintien des femmes dans l'industrie de la construction 66

Encadré 10

Déqualification et disponibilité 73

Encadré 11

Quelques faits saillants de l'enquête de 2005-2006 sur les entreprises assujetties à l'obligation contractuelle 85

Liste des graphiques

Graphique 1

Part des femmes dans l'industrie de la construction par provinces en 2006, emploi total et emploi dans les professions de la construction 68

Remerciements

Nous tenons à exprimer nos plus sincères remerciements aux personnes suivantes qui ont bien voulu lire diverses versions de cette étude et nous transmettre leurs commentaires :

Me Annick Desjardins conseillère au Service des droits de la personne du Syndicat canadien de la fonction publique - Québec, M. Paul Eid, professeur au département de sociologie de l'Université du Québec à Montréal, M. Fo Niemi , directeur général du Centre de recherche-action sur les relations raciales, Mme Muriel Garon, anciennement coordonnatrice de la recherche à la Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse, Mme Colleen Sheppard, professeure à la Faculté de droit de l'Université McGill ainsi que Me Michèle Turenne, conseillère juridique à la Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse.

Les opinions exprimées dans cette étude ne les engagent aucunement, non plus que le CEETUM.

Marie-Thérèse Chicha, Ph. D.
École de relations industrielles,
Université de Montréal
marie-therese.chicha@umontreal.ca

Éric Charest, Ph. D.
École nationale d'administration publique
(ÉNAP)
eric.charest@enap.ca

©2013 Marie-Thérèse Chicha et Éric Charest.

Toute reproduction en tout ou en partie est interdite sans autorisation des auteurs.

Résumé

Il y a plus d'un quart de siècle, en 1985, la Charte des droits et libertés de la personne du Québec était amendée afin d'inclure une nouvelle partie consacrée aux programmes d'accès à l'égalité (PAE). Cet ajout partait du constat d'une situation de discrimination systémique en emploi affectant principalement quatre groupes¹ : les femmes, les minorités visibles, les Autochtones et les personnes handicapées. Cette situation se traduisait, notamment par une forte ségrégation professionnelle, une surreprésentation dans des emplois précaires ainsi que des revenus moyens relativement faibles. L'évolution récente de ces indicateurs montre que, malgré ces dispositions de la Charte, l'égalité est encore loin d'être atteinte. De nombreux emplois sont encore difficilement accessibles aux membres des groupes-cibles, notamment ceux qui sont bien rémunérés et dotés de bonnes conditions de travail. À l'opposé, on retrouve les membres de ces groupes, de façon disproportionnée, dans les emplois peu qualifiés, instables et n'offrant que peu de possibilités d'ascension professionnelle. On est alors en droit de se demander si le Québec n'aurait pas manqué son rendez-vous avec les programmes d'accès à l'égalité et s'il n'est pas trop tard pour réaliser l'objectif d'égalité de résultats qui est le fondement même de ces programmes?

Après avoir analysé les causes des inégalités observées sur le marché du travail et souligné le rôle de la discrimination systémique, nous avons examiné, dans une perspective comparative, les politiques proactives en matière d'accès à l'égalité en emploi, en vigueur aux États-Unis ainsi qu'au Canada, au niveau fédéral ainsi que dans les provinces – autres que le Québec – et les territoires. Cet examen montre que l'approche proactive a plusieurs impacts positifs et atteint ses objectifs lorsqu'elle est obligatoire et qu'elle est appliquée avec rigueur.

Par la suite, après avoir exposé en quoi consistent le diagnostic et le correctif d'un programme d'accès à l'égalité, nous retraçons l'évolution de cette politique au Québec. Ce qui frappe, dès le départ, c'est la multiplicité des catégories de programmes d'accès à l'égalité qui sont en vigueur simultanément. Au fil du temps, les gouvernements

¹ Dans les analyses relatives à l'équité en emploi ou à l'accès à l'égalité, on les désigne par l'expression *groupes-cibles*.

successifs ont tenté d'élargir le champ d'application des programmes d'accès à l'égalité, mais au lieu de le faire à l'intérieur d'un cadre unique, ils ont juxtaposé plusieurs catégories de programmes ayant des modalités et des critères d'application souvent différents. On se retrouve aujourd'hui face à un paysage très morcelé, allant des programmes d'accès à l'égalité recommandés par la Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse ou imposés par le Tribunal des droits de la personne à ceux que les organismes publics sont tenus d'appliquer, en passant par les programmes d'accès à l'égalité volontaires, ceux de la fonction publique, ceux qui sont exigés par l'obligation contractuelle et enfin, ceux de l'industrie de la construction. L'examen successif de chacune de ces catégories montre que leur mise en œuvre respective connaît de nombreux ratés et que leur impact jusqu'ici semble très limité, sinon nul dans certains cas.

Nous examinons plusieurs séries de facteurs explicatifs de ce faible impact. En premier lieu, l'existence d'un contresens méthodologique relatif à la norme d'égalité visée par ces programmes. Nous expliquons comment cette norme, basée sur l'analyse de disponibilité, est sous-estimée en raison de la discrimination qui existe sur le marché du travail. Un autre facteur qui renforce cette sous-estimation est l'important retard de publication des données de recensement nécessaires au calcul de la disponibilité.

Dans un autre ordre d'idées, de nombreux mythes et préjugés sont entretenus au sujet des programmes d'accès à l'égalité. Ces mythes et préjugés associent une telle politique à de la discrimination à rebours, à l'imposition de quotas d'embauche de personnes non compétentes simplement parce qu'elles appartiennent à un groupe-cible, ou encore, à la mise au rancart du principe du mérite. Ils discréditent ainsi cette politique auprès d'une large fraction de la population, incluant les membres des groupes cibles qui se sentent ainsi stigmatisés.

Enfin, et c'est là, à notre avis, la cause principale du peu de succès des PAE, nous notons l'absence de convergence tant dans la vision que dans les actions des principaux acteurs.

Les actions des gouvernements successifs témoignent d'un engagement hésitant qui se manifeste notamment par la mise en place d'un cadre légal et réglementaire morcelé et souvent inutilement complexe et par un glissement marqué dans ses discours vers le

concept managérial de gestion de la diversité axé sur la rentabilité économique en remplacement de celui d'accès à l'égalité qui vise la restauration d'un droit fondamental.

Quant aux employeurs, acteurs majeurs du marché du travail, ils témoignent d'une force d'inertie surprenante. D'une part, ils ne reconnaissent pas la présence de préjugés et de stéréotypes dans leur milieu de travail. D'autre part, ils ne réalisent pas que leurs pratiques de gestion des ressources humaines concourent à maintenir la faible présence des membres des groupes cibles dans les emplois dont ils ont été traditionnellement exclus. Deux facteurs limitatifs importants se dégagent : le manque d'engagement des dirigeants envers l'accès à l'égalité et l'absence d'intégration des programmes d'accès à l'égalité dans les systèmes de gestion des ressources humaines.

La CDPDJ joue un rôle central dans la promotion et la mise en œuvre des programmes d'accès à l'égalité dans les divers milieux de travail. Elle conseille les organisations, évalue leurs progrès ainsi que la conformité de leur programme. Malgré l'importance de ce rôle, un certain nombre de problèmes viennent mitiger son impact, notamment :

- Le fait qu'elle dispose de ressources limitées;
- Le nombre négligeable jusqu'ici de PAE recommandés, malgré le pouvoir que lui confère la Charte;
- La démarche administrative longue et complexe qu'elle impose aux employeurs;
- Les longs délais qui s'écoulent entre le moment où les employeurs lui soumettent un rapport et celui où ils reçoivent les commentaires, ce qui peut rendre ces derniers caducs;
- La rareté des bilans publics et complets des programmes d'accès à l'égalité qu'elle réalise.

Quant à l'acteur syndical, il fait face à un double défi : d'une part quant à sa participation à l'élaboration et l'implantation des programmes d'accès à l'égalité alors que le législateur ne lui a accordé qu'une place très secondaire, contrairement au rôle très actif prévu dans la Loi sur l'équité salariale. Le deuxième défi est celui d'atteindre dans ses

propres rangs, une égalité de résultats pour les quatre groupes-cibles, ce qui jusqu'ici n'a pas fait l'objet d'une démarche cohérente et soutenue.

Enfin, le secteur communautaire, qui aurait pu jouer un rôle important a été jusqu'ici peu sollicité par les autres acteurs. Ceci joint au morcellement de la politique d'accès à l'égalité et à la complexité de la démarche inutilement imposée aux responsables, explique la désaffection de la plupart des organismes à l'égard de cette politique.

Suite à cette analyse, nous offrons des recommandations s'adressant aux divers acteurs. Une première série de recommandations a pour objectif l'instauration d'un cadre législatif unifié qui remplacerait le morcellement actuel, source de confusion et d'inefficacité. La nouvelle loi devrait, notamment, exiger que tous les employeurs ayant cinquante salariés ou plus élaborent et implantent un programme d'accès à l'égalité, quel que soit leur secteur d'activité. Un comité d'accès à l'égalité, ayant un pouvoir décisionnel et regroupant représentants des employeurs et des salariés, aurait la responsabilité du programme. Il pourrait ainsi assumer un certain nombre de tâches exercées aujourd'hui par la Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse. Cette loi devrait prévoir des sanctions claires et dissuasives en cas d'infraction.

En attendant cette réforme législative, une deuxième série de recommandations que nous exprimons ont trait à la nécessité d'une plus grande rigueur et d'un renouvellement des pratiques des différents acteurs. Ces changements devraient, pour la plupart, être maintenus après l'entrée en vigueur d'une nouvelle loi. Le gouvernement du Québec devrait manifester concrètement et de façon vigoureuse son engagement envers les programmes d'accès à l'égalité. Il devrait ainsi, dans ses discours et ses interventions, éviter de privilégier la gestion de la diversité au détriment de l'accès à l'égalité. Comme signe de son engagement, il devrait réaliser et rendre public des rapports annuels détaillés des mesures prises par ses différents ministères ainsi que des progrès réalisés et instaurer l'imputabilité des cadres supérieurs quant à l'atteinte des objectifs d'égalité. Le Conseil du Trésor devrait s'assurer que les ministères ne contournent pas les exigences de l'obligation contractuelle. Enfin, un financement suffisant destiné aux interventions en matière d'accès à l'égalité de la Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse et aux organismes communautaires devrait être assuré.

La Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse devrait remplacer son approche exhaustive par une approche progressive qui consisterait à demander aux employeurs d'identifier, à partir de critères précis, un petit nombre d'emplois qui ferait l'objet, dans un premier temps, du programme d'accès à l'égalité. Dans un deuxième temps, à partir de l'analyse de cette expérience, le programme serait étendu à l'ensemble de l'entreprise. Une telle démarche progressive a été appliquée avec succès dans certaines organisations. Parallèlement, la Commission devrait revoir le calcul de la disponibilité, alléger ses directives et ne pas hésiter à bien exposer les diverses formes de discrimination qui sont le fondement des programmes d'accès à l'égalité. Enfin, elle ne devrait pas hésiter, comme c'est le cas aujourd'hui, à utiliser son pouvoir de recommandation d'un programme d'accès à l'égalité en présence de discrimination systémique et aussi à référer au Tribunal des droits de la personne, les organismes publics qui ne respectent pas leurs obligations.

Les employeurs devraient mettre en œuvre les bonnes pratiques qui assurent le succès des programmes d'accès à l'égalité, soit un engagement clair et ferme des dirigeants, l'intégration du programme aux divers sous-systèmes de gestion des ressources humaines, l'imputabilité des gestionnaires ainsi qu'un programme de sensibilisation aux préjugés et stéréotypes à l'intention des employés.

Les syndicats devraient manifester clairement leur appui aux programmes d'accès à l'égalité dans les organismes publics où ils sont représentés, mettre en œuvre des activités de formation et de sensibilisation à l'intention de leurs membres et donner l'exemple en instaurant des programmes d'accès à l'égalité dans leurs propres rangs et pour tous les groupes cibles.

Les organismes communautaires ne devraient pas hésiter à prendre appui sur les programmes d'accès à l'égalité, là où ils existent, lors de leurs interventions en faveur de l'insertion professionnelle des groupes cibles qu'ils soutiennent.

Enfin, des programmes d'accès à l'égalité en éducation, tel que prévu dans la Charte des droits et libertés de la personne, devraient être instaurés sur une large échelle. Ils permettraient aux membres des groupes-cibles de surmonter les obstacles en matière d'éducation qui les empêchent d'accéder à un large éventail d'emplois.

Volonté politique explicite et forte du gouvernement, refonte en profondeur du modèle législatif et renouvellement des pratiques des acteurs sont les trois conditions pour que le Québec ne rate pas de façon définitive son rendez-vous avec les programmes d'accès à l'égalité.

Introduction

En mai 2011, le Bureau international du travail intitulait son rapport global : *L'égalité au travail : un objectif qui reste à atteindre*. On pourrait croire que cet énoncé ne vise que certains pays où les femmes et les minorités voient leurs droits au travail bafoués de façon évidente et répétée; qu'il ne s'appliquerait pas au Canada, au Québec ou à d'autres provinces canadiennes qui, depuis longtemps, ont mis en œuvre des Chartes et des lois spécifiques pour réaliser l'égalité au travail. Il y a plus de 25 ans déjà, les gouvernements fédéral et québécois étaient félicités pour avoir adopté des lois très progressistes visant à assurer une représentation équitable et un milieu de travail non discriminatoire pour les femmes, les minorités visibles², les Autochtones et les personnes handicapées³.

Or les indicateurs du marché du travail nous signalent que malgré les programmes d'équité en emploi au fédéral et les programmes d'accès à l'égalité au Québec, l'égalité n'est pas encore au rendez-vous. De nombreux emplois notamment ceux qui sont bien rémunérés, sont encore difficilement accessibles aux membres des groupes-cibles. À l'opposé, on les retrouve de façon disproportionnée dans les emplois peu qualifiés, instables et n'offrant que peu de possibilités d'ascension professionnelle. Certes, on ne peut nier les gains que les femmes, notamment, ont faits sur le marché du travail. Mais ils sont nettement insuffisants comparés aux percées considérables qu'elles ont réalisées, depuis plus de 30 ans, dans différents domaines d'études. Il en est de même pour les minorités visibles dont le niveau d'éducation est incomparablement plus élevé que celui de la moyenne de la population.

Si on se place au niveau du Québec, juridiction qui constitue l'objet de cette étude, on est en droit dès lors de se poser la question suivante : les programmes d'accès à l'égalité ont-ils failli à leur mission fondamentale? Pourquoi ces programmes d'accès à l'égalité n'ont-ils pas contribué à réaliser l'égalité de résultats pour les membres des groupes victimes de discrimination en emploi? Pourquoi, le bassin d'emplois disponibles continue-t-il d'être inégalement réparti en fonction du sexe, de l'origine ethnique ou d'autres critères

² L'expression « minorité visible » que nous utilisons tout au long de ce document réfère à la définition de la Loi sur l'équité en matière d'emploi qui est utilisée dans les données fournies par Statistique Canada aux fins de l'application de cette Loi (voir plus loin encadré 1).

³ Dans les analyses relatives à l'équité en emploi ou à l'accès à l'égalité, on les désigne par *groupes-cibles*, expression que nous utiliserons dans le reste de l'étude.

discriminatoires? Durant ces derniers vingt-cinq ans, le Québec a connu plusieurs périodes de forte expansion économique durant lesquelles la création d'emploi a été soutenue. Comment se fait-il que nous n'ayons pu profiter de cette conjoncture favorable pour faire progresser de façon significative l'égalité professionnelle? Il est essentiel d'essayer de répondre à ces questions, car les programmes d'accès à l'égalité résultent d'un choix de société, d'une responsabilité que le gouvernement du Québec a décidé d'assumer en intégrant, dès 1985, dans la *Charte des droits et libertés de la personne*⁴ du Québec une partie qui leur est entièrement consacrée.

Cette étude a pour objectif d'analyser la mise en œuvre des programmes d'accès à l'égalité au Québec pour essayer de cerner les facteurs qui expliquent leur impact limité. Elle répond à une urgence : la persistance des inégalités dans la société québécoise est inquiétante et porteuse de nombreuses difficultés qui pourraient s'accroître dans l'avenir; le sentiment d'injustice dû à l'exclusion sur le marché du travail affecte non seulement les individus qui en sont victimes ainsi que leurs familles, mais aussi l'ensemble du Québec tant du point de vue social, avec les tensions dues à la marginalisation, que du point de vue économique, en raison du gaspillage de compétences que cela entraîne.

Après avoir rapidement brossé un tableau de la situation en emploi des principaux groupes visés par les programmes d'accès à l'égalité (chapitre 1), nous présenterons les causes de l'inégalité (chapitre 2), les origines de l'approche proactive en matière d'accès à l'égalité aux États-Unis et au Canada (chapitre 3) et les différents types de programmes d'accès à l'égalité qui existent au Québec ainsi que leurs résultats (chapitre 4). Par la suite, nous analyserons les facteurs explicatifs de l'impact limité des programmes d'accès à l'égalité (chapitre 5), ainsi que le rôle des principaux acteurs (chapitre 6). Enfin, notre étude se terminera par la présentation de certaines recommandations visant à améliorer la situation (chapitre 7).

⁴ L.R.Q., c. C-12

Chapitre 1. Des désavantages multiples et persistants

Points saillants

Malgré certains progrès, la situation en emploi des groupes visés par les programmes d'accès à l'égalité est désavantageuse sous plusieurs points.

- Les femmes ont connu des avancées réelles, mais qui demeurent fragiles; de plus, la ségrégation professionnelle selon le sexe demeure importante.
- Bien qu'ayant un niveau d'éducation nettement plus élevé que le reste de la population, les minorités visibles sont surreprésentées dans un petit nombre d'emplois situés au bas de l'échelle des professions.
- Les Autochtones présentent des taux d'emploi plus faibles et des taux de chômage plus élevés que les non Autochtones. Ils sont également concentrés dans un petit nombre de professions.
- Les personnes handicapées ont un faible taux de participation au marché du travail et connaissent de forts taux de chômage, ce qui est dû en partie aux nombreux obstacles qui les jalonnent leur parcours scolaire.

Nous présentons ici les principaux indicateurs de la situation en emploi des différents groupes cibles; l'ampleur et la persistance des désavantages qu'ils subissent sont la raison d'être de l'intervention de l'État. Nous examinerons tour à tour la situation des femmes, des minorités visibles, des minorités ethniques, des immigrants⁵, des Autochtones et des personnes handicapées.

Les femmes : des avancées partielles et fragiles

Malgré les progrès réalisés au chapitre de l'égalité des genres au Québec, on constate que les femmes se concentrent encore dans un nombre restreint de professions, ont des statuts d'emplois souvent plus précaires que les hommes, travaillent davantage à temps partiel, ont des revenus d'emplois inférieurs aux hommes et sont plus à risque de connaître des épisodes de pauvreté (Secrétariat à la condition féminine, 2007). Selon les données du recensement de 2006, le taux d'activité des Québécoises demeure inférieur à celui des

⁵ Ceux-ci ne sont pas un groupe-cible des programmes d'accès à l'égalité; cependant, la sur-représentation d'immigrés dans les catégories minorités visibles et minorités ethniques justifie de s'attarder aux problématiques particulières que rencontrent les membres de ce groupe.

Québécois (59,5 % contre 70,6 %) et le revenu des travailleuses à plein temps toute l'année est égal à 73,8 % de celui des travailleurs (Statistique Canada, 2006a).

Une partie importante des inégalités observées entre les femmes et les hommes pourrait s'expliquer par la ségrégation professionnelle. Le tableau 1 présente les 10 principales professions occupées par les Québécoises en 2006.

Tableau 1 : Les 10 principales professions occupées par les femmes au Québec en 2006.

Profession	Nombre de femmes	Taux de représentation des femmes
1. Secrétaire (sauf juridique et médicale)	99 105	98,0
2. Vendeuse et commis vendeuse (vente au détail)	96 015	56,7
3. Caissière	70 425	86,1
4. Éducatrice et aide-éducatrice de la petite enfance	57 340	95,9
5. Commis de bureau	55 740	87,2
6. Infirmière diplômée	54 945	91,0
7. Enseignante primaire et préscolaire	46 130	87,1
8. Commis à la comptabilité	45 250	84,2
9. Serveuses d'aliments et boissons	41 605	76,4
10. Aide-infirmière, aide-soignante et préposée aux bénéficiaires	41 245	81,4

Source : Statistique Canada, 2006e

Alors que 31,5 % des femmes actives en 2006 occupaient l'une de ces 10 professions, les 10 principales professions pour les hommes ne regroupaient que 18,5 % d'entre eux (Statistique Canada, 2006a).

Ces données globales sur les femmes ignorent les groupes doublement et triplement discriminés, par exemple, les femmes immigrées appartenant à des minorités visibles, qui vivent des situations de plus grande vulnérabilité (Chicha, 2009). Au Québec, de nombreux groupes ont dénoncé ce problème qui touche également les personnes handicapées (COPHAN, 2007) et les femmes autochtones (Femmes Autochtones du Québec, 2011), et réclamé des mesures adaptées à leur situation spécifique.

Les minorités visibles

Les membres des minorités visibles connaissent une importante croissance et représentent 8,8 % de la population du Québec selon le recensement de 2006.

Encadré 1

Définition de minorités visibles

La définition provient de la *Loi sur l'équité en matière d'emploi* (1995) du Canada et désigne les « personnes, autres que les Autochtones, qui ne sont pas de race blanche ou qui n'ont pas la peau blanche ». De manière plus précise, la population des minorités visibles est constituée de 12 sous-groupes : 1- les Chinois; 2-les Sud-Asiatiques; 3-les Noirs⁶; 4- les Philippins; 5- les Latino-Américains; 6- les Asiatiques du Sud-est; 7- les Arabes; 8- les Asiatiques occidentaux; 9-les Japonais; 10- les Coréens; 11- les autres minorités visibles; et 12- les minorités visibles multiples.

Cette définition soulève plusieurs problèmes. D'une part, elle fait référence au concept de race; or, comme le précise la Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse (CDPDJ) (2011a; p.9), la « race biologique n'a aucune valeur explicative sur le plan scientifique »; par contre :

[...] on ne peut en dire autant de la « race sociale », c'est-à-dire la race socialement construite. Plus encore, les préjugés et la discrimination fondés sur la race, ainsi que les inégalités qui en découlent, nous rappellent que la race, bien qu'étant originellement une fiction idéologique, n'en a pas moins des effets sociaux bien réels, qui ne peuvent en aucun cas être négligés (CDPDJ, 2011a; p. 9)

Dans ce contexte, il serait probablement plus pertinent de parler de « groupes racisés » (Labelle, 2010).

En deuxième lieu, comme le souligne Jaccoud (2003), cette définition recouvre des groupes choisis selon des critères très variables :

Le moins que l'on puisse dire, c'est qu'une grande confusion règne dans les tentatives de désigner certains groupes-cibles à l'intérieur de l'État-nation canadien. L'absence de cohérence est évidente puisque l'on fait référence à un espace géocontinental (sud-asiatique), à la langue (arabe), à la nationalité

⁶ Il est pertinent de noter que l'ensemble des personnes noires sont regroupées dans un seul sous-groupe, alors que les personnes asiatiques sont divisées en plusieurs sous-groupes.

(Coréens) ou à la couleur de la peau (Noirs). La notion de minorités visibles est très explicitement empreinte de critères racialisants (p. 72)

Enfin, l'expression « minorité visible » pourrait être taxée d'essentialiste, ce qui signifie qu'on pourrait en venir à définir les individus en fonction de leur appartenance au groupe et en déduire qu'il existe des différences « naturelles » entre les membres de ce groupe et les autres (Cornet et Warland, 2008). À terme, cette situation pourrait devenir une justification à un traitement différencié. En somme, comme le souligne Labelle (2010) « la définition de minorités visibles témoigne des séquelles du processus de racisation à l'œuvre au sein de l'État » (p. 17). Elle déplore que :

Cette expression convenue et réductrice de diverses appartenances s'est malheureusement étendue de la sphère administrative à la sphère politique et publique (p. 55)

Au Québec, plus de 90 % des membres des minorités visibles résident dans la région métropolitaine de Montréal (Statistique Canada, 2006b). Même si plusieurs d'entre eux sont également des immigrants, il convient de rappeler qu'il s'agit de groupes qui répondent à des définitions distinctes comme c'est le cas également pour les minorités ethniques (voir les encadrés 2 et 3).

Les minorités visibles présentent un taux d'activité relativement similaire au reste de la population, cependant leur taux de chômage est deux fois supérieur : 13,1% contre 6,4 % (Statistique Canada, 2006a). Il varie de manière très importante en fonction du sous-groupe considéré : les Arabes, par exemple, ont un taux de chômage de 17,1 % pour les hommes et 18,6 % pour les femmes alors que pour les Noirs, le taux est de 13,3 % pour les hommes et 13,7 % pour les femmes. Généralement, les taux de chômage des femmes des minorités visibles sont toujours plus élevés que ceux des hommes.

En matière de revenus d'emplois, les membres des minorités visibles ne gagnaient en moyenne que 73,3 % des revenus de ceux qui ne sont pas membres des minorités visibles (Statistique Canada, 2006b). Là aussi, on note des différences selon la région avec un taux de 65% pour les Latino-Américains et de 77,1 % pour les Arabes. Ces différences ne sont pas prises en compte dans l'élaboration des programmes d'accès à l'égalité qui

traitent sur un même pied d'égalité tous les sous-groupes appartenant à des minorités visibles.

En matière de répartition professionnelle des minorités visibles (tableau 2), on note qu'elle présente plusieurs points communs avec celle des femmes. De plus, les trois principales professions des minorités visibles en 1981, opérateur de machine à coudre industrielle, vendeur et cuisinier, se retrouvent encore en 2006 au palmarès de leurs principales professions (Chicha-Pontbriand, 1989; Statistique Canada, 2006a). Notons également que les 8 principales professions des membres des minorités visibles regroupent plus de 20 % de cette population dans la région métropolitaine de Montréal.

Tableau 2 : Les 8 principales professions des minorités visibles qui résident dans la région métropolitaine de recensement Montréal, 2006.

Profession	Nombre de MV	Taux de représentation des MV
1. Vendeurs et commis-vendeurs, commerce de détail	12 905	14,7
2. Caissiers	8 015	20,6
3. Serveurs au comptoir, aides de cuisine et personnel assimilé	7 215	22,9
4. Préposés à l'entretien ménager et au nettoyage – travaux légers	6 985	25,8
5. Aides-infirmiers, aides-soignants et préposés aux bénéficiaires	6 760	28,9
6. Cuisiniers	6 505	29,2
7. Opérateurs de machines à coudre industrielles	6 210	55,1
8. Directeurs, commerce de détail	5 485	15,0

Source : Statistique Canada, 2006c

En outre, les femmes des minorités visibles vivent un désavantage plus marqué; par exemple, les Latino-Américaines, gagnaient 65,8 % du revenu moyen des femmes non-membres des minorités visibles et 44,9 % des revenus des hommes non-membres des minorités visibles (Statistique Canada, 2006a et 2006b).

Les minorités ethniques

Le groupe des minorités ethniques a été retenu comme groupe-cible de façon explicite dans la *Loi sur l'accès à l'égalité en emploi dans des organismes publics*⁷.

Encadré 2

Définition de minorités ethniques

La définition provient de la *Loi sur l'accès à l'égalité en emploi dans des organismes publics* du Québec et désigne « les personnes dont la langue maternelle n'est pas le français ou l'anglais et qui font partie d'un groupe autre que celui des autochtones et celui des personnes qui font partie d'une minorité visible ».

Selon le recensement de 2006, environ 5,4 % de l'ensemble de la population québécoise correspond à la définition de minorités ethniques. Un des problèmes posés par cette catégorie, est qu'elle amalgame deux groupes qui vivent des situations très différentes sur le marché du travail : les minorités ethniques immigrées et les minorités ethniques nées et élevées au Québec qui, bien que leur langue maternelle ne soit ni le français ni l'anglais, maîtrisent généralement au moins l'une de ces deux langues. Un autre problème a trait au manque de données détaillées à leur sujet.

Les immigrés

Les immigrés ne constituent pas un groupe-cible des programmes d'accès à l'égalité, cependant le chevauchement qui existe entre les catégories *immigré*, *minorité visible* et *minorité ethnique* justifie l'intérêt des données sur cette population.

⁷ L.R.Q. c. A-2.01

Encadré 3

Définition d'immigrés

Personnes résidant au Canada qui sont nées hors du pays et auxquelles les autorités fédérales ont octroyé le statut de résident permanent. Dans les statistiques sur l'immigration ils sont toujours désignés comme immigrés qu'ils aient ou non obtenu la citoyenneté canadienne. Cette définition exclut, notamment, les détenteurs d'un visa d'étudiant ou de travailleur.

Au Québec, plus de 83 % de la population active des minorités visibles est constituée d'immigrés (Statistique Canada, 2006a). En 2010 les 5 principaux pays d'origine, étaient le Maroc, l'Algérie, la France, la Chine et Haïti (MICC, 2011).

Les cohortes récentes d'immigrés au Québec possèdent des niveaux plus élevés de scolarité que la population native, ce qui s'explique par les critères de la grille de sélection. Cependant, différents indicateurs semblent démontrer de nombreuses inégalités sur le marché du travail entre immigrés et natifs. On constate au tableau 3 que la combinaison des catégories *immigré*, *minorité visible* et *femme*, entraîne une situation d'intersectionnalité particulièrement difficile sur le marché du travail (Chicha, 2012; Chicha, 2009;). De manière générale, parmi les immigrés, les membres des minorités visibles semblent être particulièrement désavantagés.

Tableau 3 : Taux d'activité et de chômage selon le statut d'immigrant, l'appartenance à une minorité visible et le sexe, population de 15 ans et plus, Québec, 2006.

	Immigré				Natif			
	Minorité visible		Non –minorité visible		Minorité visible		Non minorité visible	
	H	F	H	F	H	F	H	F
Taux d'activité	75,1	59,2	63,8	49,4	64,2	64,4	71,0	60,3
Taux de chômage	12,5	14,1	7,7	9,1	12,2	10,9	6,9	5,7

Source : Statistique Canada, 2006a

Une situation similaire s'observe au chapitre des revenus (voir tableau 4), où l'on note que l'écart de revenus est davantage influencé par le sexe que par l'origine nationale, la situation des immigrées récentes étant particulièrement difficile.

Tableau 4 : Ratio du revenu moyen d'emploi selon le statut d'immigration et le sexe, population de 15 ans et plus, Québec, 2001 et 2006.

	Femmes			Hommes		
	Immigrées récentes ⁸	Immigrées	Natives	Immigrés récents	Immigrés	Natifs
2000	57,0 %	69,9 %	74,0 %	78,0 %	96,4 %	100 %
2005	54,0 %	68,0 %	73,7 %	73,1 %	91,4 %	100 %

Source : Statistique Canada, 2006d

Enfin, une proportion importante d'immigrés semble subir une déqualification (Chicha, 2009; Galarneau et Morissette, 2008) définie comme une non-correspondance entre le niveau plus élevé de diplôme détenu par un individu et le niveau plus faible du diplôme requis par le poste qu'il occupe.

Les Autochtones

Selon le recensement de 2006, on retrouve au Québec un peu plus de 108 000 Autochtones (Statistique Canada, 2009). Ils constituent une population très jeune et en forte croissance : d'ici 2020, plus de 400 000 jeunes Autochtones au Canada atteindront l'âge de travailler (CDRHAC, 2006). Il s'agit d'une population vulnérable d'un point de vue socio-économique : même en période de croissance économique, les Autochtones présentent toujours des taux d'emploi plus faibles et des taux de chômage plus élevés que les non-Autochtones (Statistique Canada, 2006e). Comme les autres groupes examinés, les Autochtones se concentrent dans un petit nombre de professions (tableau 5) : les 8 principales professions qu'ils occupent regroupent plus de 21 % de ceux qui sont actifs sur le marché du travail au Québec.

⁸ Les immigrés récents correspondent aux personnes arrivées au Canada dans les 5 dernières années.

Tableau 5 : Les 8 principales professions des Autochtones au Québec en 2006.

Profession	Nombre d'Autochtones	Taux de représentation
Concierges et concierges d'immeubles	2 200	4,7
Caissiers	1 610	1,7
Éducateurs et aides-éducateurs de la petite enfance	1 570	2,4
Vendeurs et commis-vendeurs, commerce de détail	1 530	0,8
Secrétaires (sauf domaine juridique et médical)	1 295	1,2
Conducteurs de camion	1 190	1,7
Charpentiers-menuisiers	1 185	3,2
Préposés à l'entretien ménager et au nettoyage – travaux légers	1 070	1,4

Source : RHDCC, 2008

Ces mauvaises performances sur le marché de l'emploi s'expliquent en partie par de faibles niveaux de scolarité (CDRHAC, 2006). Ainsi on constate qu'au Québec, 45,2% et 43,2 % respectivement des hommes et des femmes Autochtones n'ont aucun diplôme d'études secondaires (D.E.S.), alors que pour les non-Autochtones, ces taux se situent à 27,7 et 24,9 % (Statistique Canada, 2006f).

Les personnes handicapées

Encadré 4

Définition de personne handicapée

La définition retenue pour les programmes d'accès à l'égalité est celle que l'on retrouve dans la *Loi assurant l'exercice des droits des personnes handicapées en vue de leur intégration scolaire, professionnelle et sociale*⁹. Il s'agit de « toute personne ayant une déficience entraînant une incapacité significative et persistante et qui est sujette à rencontrer des obstacles dans l'accomplissement d'activités courantes ».

La dernière enquête sur la participation et les limitations d'activité remonte à 2006 et estimait qu'au Québec, 7,8 % et 9,1 % des hommes et des femmes respectivement avaient une incapacité (Statistique Canada, 2006g). Les Québécois ayant une incapacité ont un taux d'activité inférieur au reste de la population (46,8 % par rapport à 78,7 %) et un fort

⁹ L. R. Q., c. E-20.1

taux de chômage (12,6 % par rapport à 7,3 %) (Statistique Canada, 2006h). Le tableau 6 présente leur répartition professionnelle¹⁰.

Tableau 6 : Répartition professionnelle de la population handicapée selon la catégorie professionnelle, Québec, 2005¹¹.

Professions	Nombre	Taux de représentation dans la catégorie professionnelle
Cadres supérieurs	--	--
Cadres intermédiaires et autres	5 500*	1,8*
Professionnels	10 830*	1,8*
Personnel semi-professionnel	8 760*	2,7*
Surveillants	--	--
Contremaîtres	--	--
Personnel administratif et de bureau	4 900*	2,3*
Personnel spécialisé de la vente	4 730*	2,8*
Travailleurs qualifiés et artisans	6 620*	2,1*
Personnel de bureau	13 700	3,6
Personnel intermédiaire de la vente	10 210*	2,5*
Travailleurs manuels spécialisés	14 810	3,3
Autre personnel de la vente	12 460*	3,4*
Autres travailleurs manuels	4 440*	2,9*

Source : RHDCC, 2009b

L'un des facteurs explicatifs de cette situation est le taux de scolarité plus faible des personnes handicapées : en 2006, au Québec, 41,9 % des personnes handicapées âgées de 15 ans et plus n'avaient pas obtenu l'équivalent du diplôme d'études secondaires, alors que ce taux se situait à 22,0 % pour les adultes non-handicapés (Institut de la Statistique du Québec, 2010). Parmi les principaux obstacles invoqués, on retrouve les difficultés à obtenir l'équipement nécessaire pour suivre les cours, le fait qu'ils prennent en moyenne plus de temps pour compléter une formation ce qui peut accroître le décrochage, et les obligations d'absences prolongées plus fréquentes (RHDCC, 2009b). Cette situation

¹⁰ Il s'agit des catégories professionnelles de l'équité en matière d'emploi

¹¹ -- : Données supprimées lorsque le coefficient de variation de l'estimation est supérieur à 33,3 %. Le calcul de pourcentage est alors inutile.

* : L'astérisque placé devant le chiffre indique que ce dernier doit être utilisé avec prudence. Le coefficient de variation de l'estimation se situe entre 16,7 et 33,3 %.

démontre l'importance d'agir également en amont, dès l'entrée dans le système scolaire, si l'on souhaite réellement tendre vers une égalité de résultats sur le marché du travail.

Chapitre 2. Les causes de l'inégalité

Points saillants

- La situation d'inégalité des membres des groupes cibles résulte en grande partie de la discrimination systémique en emploi.
- Malgré l'amélioration des qualifications des femmes et le haut niveau de scolarité des membres des minorités visibles, la situation d'inégalité perdure.
- Le rôle du système de gestion des ressources humaines dans cette situation d'inégalité est déterminant.
- De nombreuses pratiques en matière de gestion des ressources humaines ont été historiquement conçues en fonction d'une main-d'œuvre majoritairement homogène, composée d'hommes blancs, non immigrés et sans handicap. Elles ont pour effet de désavantager les candidats des groupes cibles.
- De plus, les décisions, les pratiques et les comportements en matière de gestion des ressources humaines sont influencés par des facteurs psychosociaux, notamment les préjugés et les stéréotypes.
- Le principe de similarité-attraction tend à maintenir cette homogénéité des milieux de travail.
- La lutte contre la discrimination systémique et les inégalités persistantes que subissent les membres des groupes-cibles constitue le fondement des programmes d'accès à l'égalité en emploi.

Comment expliquer la persistance de cette situation préoccupante et le fait que les emplois bien rémunérés semblent être encore difficilement accessibles aux membres des groupes cibles? Ces désavantages sont attribuables en partie au fait que de nombreux acteurs, notamment les employeurs, les organismes publics, les ordres professionnels, interviennent dans la production des inégalités sur le marché du travail. Leurs actions se renforcent mutuellement et créent un cercle vicieux duquel les membres des groupes cibles ne peuvent facilement s'échapper. Cette situation peut être qualifiée de discrimination systémique définie ainsi :

La discrimination systémique en emploi est une situation d'inégalité cumulative et dynamique résultant de l'interaction, sur le marché du travail, de pratiques, de décisions ou de comportements, individuels ou institutionnels, ayant des effets préjudiciables, voulus ou non, sur les membres de groupes visés par l'article 10 de la Charte (Chicha-Pontbriand, 1989; p. 85)

Parmi ces acteurs, le plus important dans la sphère du travail est l'employeur. C'est là que sont déterminés les règles, critères et pratiques qui régissent le recrutement, les promotions, l'organisation du travail, les salaires et conditions de travail. Cet ensemble de dimensions n'est pas uniquement tributaire de données techniques, mais est aussi, et surtout, largement influencé par des facteurs psychosociaux interreliés. Ainsi, de nombreuses études sur les milieux de travail ont mis en évidence l'importance des facteurs de similarité et d'attraction (Roberson et Block, 2001; Williams et O'Reilly, 1998). Les responsables du recrutement ou de l'évaluation du rendement dans les entreprises ont tendance à recruter des personnes avec lesquelles ils ont des affinités, généralement des personnes du même groupe qu'eux. Confrontés à un choix entre deux candidats, également compétents, ils vont choisir celui qui leur ressemble. Ce constat amène à réfléchir aux cloisons sociales résultant de la construction et de la défense de l'identité de groupe; en d'autres termes, les membres d'un groupe homogène vont, de manière consciente ou non, protéger les opportunités qui s'offrent aux membres de leur groupe, afin de maintenir leur hégémonie économique ou sociale (Tomaskovic-Devey et Stainback, 2007).

Ceci contribue à expliquer la grande homogénéité des milieux de travail et le développement d'une culture organisationnelle réfractaire à la diversification des effectifs, comme en témoigne l'extrait suivant :

La discrimination est alors entretenue par une culture institutionnelle comprenant divers biais, préjugés et stéréotypes inconscients qui sont favorables aux personnes déjà présentes dans le milieu et qui orientent la sélection des candidats en fonction de personnes semblables à celles déjà en poste, perpétuant ainsi l'exclusion de celles qui n'ont pas eu l'occasion de pénétrer dans ce milieu (Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse c. Gaz Métropolitain inc. [2008, par. 446])

À cela s'ajoutent les préjugés et les stéréotypes. Alors que le préjugé est une attitude ayant une composante cognitive (capacité à associer les individus à un groupe particulier), affective (l'ensemble des émotions associées au groupe identifié) et comportementale (la manière dont le sujet a tendance à réagir par rapport au groupe) (Gergen et coll., 1992), les stéréotypes sont des « jugements simplistes et non critiques

que des personnes énoncent en se fondant sur des caractéristiques comme le sexe, l'âge, la race, l'origine ethnique et la couleur de la peau, et en leur accolant des attributs » (James, 2004). Il s'agit d'une simplification de la réalité qui permet de créer des liens relativement directs entre l'appartenance à un groupe et certaines caractéristiques. Ces associations amènent à faire abstraction des particularités pour ne définir les individus qu'en fonction du groupe d'appartenance présumé (Schermerhorn et coll., 2006). Certains stéréotypes sont « positifs » (exemple : « les Asiatiques sont doués en mathématiques »), alors que d'autres sont « négatifs » (exemple : « les femmes sont trop émotives ») (Hamilton, 2008). Dans les deux cas, ces stéréotypes risquent de rétrécir l'éventail des professions accessibles à ces individus.

La liste des stéréotypes et des préjugés est malheureusement très longue (Hamilton, 2008) : manque de force physique des femmes, baisse de leur engagement au travail une fois qu'elles ont des enfants, manque de leadership des Asiatiques, faible productivité des personnes handicapées, valeurs culturelles des Autochtones qui entreraient en conflit avec les exigences du marché du travail, etc.

En interrogeant les personnes responsables de la mise en œuvre du programme d'accès à l'égalité dans un échantillon d'entreprises privées¹², nous avons identifié de nombreux stéréotypes et préjugés. Parfois, ils sont très explicites. Ainsi, pour justifier le refus d'embaucher un candidat marocain, un employeur nous explique « au Maroc, ils n'accepteront pas qu'une femme leur donne des ordres. Alors, c'est [...] un truc culturel qui peut arriver ». Dans d'autres cas, ils prennent une forme en apparence plus neutre, le répondant mentionnant alors des caractéristiques individuelles pour expliquer que la personne ne pourrait pas s'adapter à l'équipe de travail en place :

C'est comme Angélique-Marie [une d'origine haïtienne] : je le savais que ça ne fittait pas [même si] elle correspondait aux critères demandés, mais c'était son caractère [...] c'est juste la personnalité : elle serait partie en burn-out après deux semaines

Dans la même veine, un rapport de recherche récent du CIAFT (2012) faisait état des nombreux préjugés auxquels doivent faire face les femmes qui travaillent dans le secteur

¹² Ces résultats proviennent d'une recherche menée par les auteurs ; voir encadré 11.

de la construction. Les difficultés se faisaient ressentir dès le début du programme de formation professionnelle :

Plusieurs fois pendant mon DEP, les élèves et les professeurs m'ont dit que ce n'est pas un métier pour une femme. Ils ont tenté de me décourager et m'influencer pour abandonner tout en me disant qu'ils me préparaient pour la dure réalité des chantiers (p. 33)

Ces travailleuses doivent surmonter ces préjugés afin de se tailler une place dans ce milieu; elles doivent donc « convaincre [les employeurs] qu'on est capable. Ils manquent de confiance envers nous » (p. 35).

Toute cette dynamique se manifeste aussi lors de l'évaluation du rendement d'un travailleur, élément déterminant des promotions. Le phénomène souvent observé du « double standard » en témoigne clairement. Par exemple, des chercheurs ont noté que lorsqu'une femme ou une personne noire connaissent un succès professionnel, leurs collègues et supérieurs ont tendance à conclure qu'ils ont eu de la chance ou ont été aidés. S'ils échouent, par contre, cela est attribué à leur incompetence. Dans le cas d'un travailleur blanc, sa réussite sera attribuée à ses efforts et sa compétence, alors que son échec sera dû à la malchance (Cox 1994 et 2001; Roberson et Block, 2001).

Il est aussi opportun de se référer au phénomène de la discrimination statistique afin de bien saisir les causes de l'inégalité. Ce modèle introduit une variable justifiant les choix des gestionnaires, à savoir une prédiction de productivité basée sur les connaissances qu'ils pensent avoir à propos des différents groupes (Tomaskovic-Devey et Stainback, 2007). Il s'agirait donc d'une prise de décision apparemment « rationnelle », mais basée sur des stéréotypes ou des connaissances imparfaites à propos des niveaux de productivité des différents groupes (Fugazza, 2003). Cette prédiction de productivité incite à embaucher les membres de certains groupes au détriment d'autres ou encore, à fixer les salaires des individus en fonction de leur groupe d'appartenance (Baumle et Fossett, 2005). Cette approche justifie ainsi les choix « discriminatoires » en invoquant l'importance pour les employeurs de mieux gérer les risques associés aux décisions d'embauche (Tomaskovic-Devey et Stainback, 2007), et ce, quitte à écarter les candidatures des membres de groupes sur lesquels ils possèdent peu d'informations

(Baumle et Fossett, 2003; Moss et Tilly, 2001; Hinds et coll., 2000), ce qui perpétue la composition démographique actuelle des effectifs dans l'organisation.

Plusieurs règles et pratiques de gestion des ressources humaines, en apparence neutres, contribuent également au maintien des inégalités sur le marché du travail. Par exemple, l'utilisation des réseaux sociaux des employés dans le but de simplifier et accélérer les activités de recrutement et de sélection, de même que la préférence souvent accordée aux candidats qui partagent des caractéristiques avec les travailleurs actuels, expliquent la dimension discriminatoire des processus de dotation (Deslandes, 2002 ; Fernandez et Fernandez-Mateo, 2006; Loury, 2002 ; Massieu, 2004; McGuire, 2000 ; Roberson et Block, 2001 ; Royster, 2003; Tilly, 1998 ; Vallas, 2004).

Une enquête récente menée à Montréal par la CDPDJ (Eid, 2012) utilisant la méthodologie du *testing* qui consiste à envoyer à de nombreux employeurs, des paires de CV fictifs ayant des profils scolaires et professionnels similaires, en modifiant uniquement le nom du candidat (certains CV avaient un nom franco-québécois, alors que d'autres un nom africain, arabe ou latino-américain), a démontré que de manière générale, le candidat au nom franco-québécois avait de meilleures probabilités d'être convoqué pour une entrevue que le candidat minoritaire. Eid précise que pour les postes qualifiés :

[...] des trois candidats minoritaires, c'est celui au nom à consonance africaine qui semble le plus à risque de subir un traitement différentiel. Ainsi, les probabilités du candidat majoritaire de se faire appeler en vue d'un entretien sont 1,72 fois supérieures à celles du candidat au nom à consonance africaine (38,1 % versus 22,1 %). Par comparaison, les probabilités que le candidat majoritaire reçoive un appel de l'employeur sont 1,63 plus élevées que celles du candidat au nom à consonance arabe (26,7 % versus 16,4 %), et 1,58 fois supérieures à celles du candidat au nom à consonance latino-américaine (26,1 % versus 16,5 %) (Eid, 2012; p. 440)

Une seconde étude réalisée à partir d'un *testing* avec paires de CV fictifs similaires a été réalisée dans les villes de Montréal, Toronto et Vancouver (Oreopoulos et Dechief, 2011). Les auteurs ont constaté un écart considérable dans les probabilités d'être convoqué à un entretien, selon que le candidat a un nom anglo-canadien ou à consonance étrangère. Dans un second temps, ils ont contacté des recruteurs afin de comprendre ces

résultats. Les principaux motifs invoqués mettaient l'emphase sur les compétences langagières présumées moindre des candidats au nom étranger. Plus précisément, on craignait qu'ils aient de la difficulté à s'exprimer de manière claire et concise. Il s'agissait ici manifestement de préjugés, puisque le tri des candidatures se faisait uniquement sur la base de l'analyse des CV. Ces enquêtes montrent bien que le critère de l'origine peut primer sur celui des compétences, même si les employeurs prétendent le contraire.

D'autres règles et pratiques de gestion des ressources humaines et l'organisation du travail sont souvent modelées, en partie du moins, selon les caractéristiques du groupe dominant dans l'entreprise. Cela s'applique aussi bien aux exigences de recrutement en ce qui concerne les diplômes ou l'expérience, aux modes de recrutement auprès des réseaux professionnels et aux critères de promotion tels que les années d'ancienneté. De même, des aspects plus concrets de l'organisation du travail — horaires de travail, dimensions des équipements, configuration matérielle des lieux de travail — sont généralement conçus en fonction du modèle du travailleur masculin, sans handicap.

Le rôle des employeurs est démultiplié par les actions d'autres acteurs : on peut évoquer ici les agences de placement qui filtrent les candidatures selon le sexe et l'origine en fonction des demandes réelles ou anticipées des employeurs; ou encore, les Ordres professionnels et les institutions d'enseignement qui ne reconnaissent pas facilement les diplômes étrangers des immigrés.

En outre, l'exclusion ou la faible représentation constituent en elles-mêmes un obstacle majeur, comme le résume Maruani (1985) au sujet des femmes :

Les difficultés, pour elles, sont nombreuses. Ce n'est pas tant les problèmes de « résistance physique » qui les gênent, mais plutôt ceux liés aux rapports avec les collègues et la hiérarchie masculine : pour ces quelques femmes perdues dans un monde d'hommes, les phénomènes d'exclusion sont le lot quotidien, sauf lorsqu'elles forment un groupe (p. 42)

La faible représentation ne permet pas aux employeurs de confronter leurs préjugés et leurs stéréotypes à la réalité et ainsi de les remettre en question. Le faible nombre envoie aussi un message aux candidats des groupes cibles selon lequel telle organisation ou tel secteur industriel semblent peu enclins à les accueillir (Dugré, 2003), ce qui peut les

dissuader de présenter leur candidature. Kanter (1977) a souligné déjà depuis longtemps, le rôle positif d'une masse critique de femmes pour faciliter leur accès à des postes d'encadrement; cette masse critique peut créer un effet d'entraînement et contribuer à changer la composition des effectifs. Son analyse vaut aussi pour les autres groupes. Or, pour atteindre cette masse critique, il faudrait que les progrès vers une représentation équitable soient significatifs et rapides, ce qui justifie une des composantes essentielles des programmes d'accès à l'égalité, soit les mesures de redressement (voir chapitre 4, encadré 7).

On pourrait croire qu'avec les changements importants du marché du travail, ces blocages s'estomperaient rapidement. Or ce n'est pas ce que l'on observe, car les études disponibles indiquent que les milieux de travail sont dotés d'une grande force d'inertie et que les transformations structurelles nécessaires pour combattre la discrimination ne résultent pas du simple passage du temps (Noon, 2010). Les caractéristiques de l'offre de travail, c'est-à-dire des membres des groupes cibles, s'améliorent indéniablement et de façon soutenue. Par contre, la demande de travail, l'ouverture des employeurs à une main-d'œuvre diversifiée et compétente, n'évoluent pas à la même vitesse.

C'est dans une telle perspective qu'il faut comprendre le rôle des programmes d'accès à l'égalité. Ils partent du constat d'une discrimination systémique persistante et reconnaissent la nécessité de changements structurels et rapides. Ils s'appuient aussi sur l'idée selon laquelle changer simplement certaines pratiques de gestion des ressources humaines ou de l'organisation du travail, au gré des décisions des employeurs, ne suffit pas. Il est nécessaire d'avoir des objectifs précis et de les atteindre à l'intérieur d'un échéancier déterminé. Reconnaisant que l'exclusion des membres des groupes cibles contrevient au droit fondamental à l'égalité, les programmes d'accès à l'égalité se caractérisent par l'inclusion d'objectifs numériques de représentation; pour les atteindre, ils prévoient aussi un ensemble cohérent de mesures (voir chapitre 4, encadré 7). En bref, ils visent une égalité de résultats alors que toutes les approches antérieures visaient uniquement l'égalité des chances. Cette dernière part de l'hypothèse que si l'on supprime les pratiques discriminatoires, tous les individus auront les mêmes chances de réussir sur le marché du travail. L'approche axée sur l'égalité de résultats, par contre, reconnaît que

les individus discriminés ont accumulé de longue date plusieurs désavantages sur le marché du travail, et qu'ils ne pourront les surmonter que grâce à des objectifs quantitatifs clairs et des mesures préférentielles temporaires (Chicha-Pontbriand, 1989). Le prochain chapitre présente un panorama des programmes visant l'égalité de résultats aux États-Unis ainsi qu'au Canada.

Chapitre 3. L'approche proactive en matière d'accès à l'égalité en emploi aux États-Unis et au Canada

Points saillants

- Aux États-Unis, depuis 1965 l'*Executive Order 11246*, exige que toutes les entreprises recevant des contrats du gouvernement fédéral s'engagent à implanter des programmes dits d'*Affirmative Action*.
- Selon plusieurs recherches, ces programmes ont eu plusieurs impacts positifs dans les entreprises assujetties :
 - une augmentation de la représentation des groupes victimes de discrimination;
 - une influence positive sur l'embauche de candidats afro-américains, notamment dans les postes de cadres et de professionnels;
 - une amélioration de leurs revenus, de leurs conditions de travail, ainsi que leur accès à des promotions;
 - une réduction de la fréquence et de la gravité des comportements discriminatoires en milieu de travail;
 - un élargissement de leurs marchés;
 - une amélioration du niveau moyen de productivité des membres des groupes cibles.
- Au Canada, la *Loi sur l'équité en matière d'emploi*¹³ ainsi que le programme des contrats fédéraux ont été adoptés en 1985. En 1995, le cadre législatif fut révisé en profondeur afin d'inclure dans la Loi, l'ensemble de la fonction publique fédérale ainsi que le programme de contrats fédéraux. En 2012, une modification législative a soustrait les contrats fédéraux aux exigences de cette Loi.
- Les évaluations de la Loi sur l'équité en matière d'emploi ne sont pas nombreuses et leurs résultats ne sont pas très significatifs :
 - la progression de la représentation des groupes cibles, bien que modeste, demeure supérieure à celle observée dans les entreprises non assujetties;
 - cependant, les membres des minorités visibles continuent à être sous représentés dans les emplois de direction ainsi que dans d'autres professions et la ségrégation professionnelle selon le sexe demeure élevée.
- Au niveau provincial, la situation n'est pas homogène :
 - En ce qui concerne le secteur public, certaines juridictions disposent d'un cadre législatif, alors que d'autres l'intègrent dans une politique générale d'égalité en emploi;
 - En ce qui concerne le secteur privé, aucune juridiction n'a adopté de lois imposant la mise en œuvre de programmes d'équité en emploi.

¹³ L.C. 1995, c. 44

Dans ce chapitre, nous présenterons les principales initiatives en matière d'accès à l'égalité en emploi aux États-Unis et au Canada en nous concentrant sur les législations proactives qui n'exigent pas, au préalable, une preuve de discrimination, mais plutôt un diagnostic de sous-représentation conjugué à la présence de pratiques pouvant l'expliquer (voir chapitre 4, encadré 7). Cette approche se distingue de l'approche traditionnelle, dite réactive, qui nécessite une telle preuve, souvent difficile à établir, exigeant beaucoup de temps et entraînant des frais juridiques importants. Ajoutons à cela que les membres des groupes discriminés connaissent peu leurs droits et, étant dans des situations d'emploi précaires, ne veulent pas risquer de perdre leur emploi en poursuivant leur employeur pour discrimination. Toutefois, les deux approches ne sont pas exclusives l'une de l'autre et peuvent se renforcer mutuellement.

3.1 La situation aux États-Unis

Les programmes d'équité en emploi au Canada et les programmes d'accès à l'égalité au Québec ont été largement inspirés par les politiques mises en œuvre aux États-Unis à la fin des années soixante. Par la suite, quelques pays ont suivi des modèles très semblables (voir annexe 1).

À la suite de la mise en évidence de la situation très désavantageuse des travailleurs afro-américains ainsi que des femmes sur le marché du travail, l'administration fédérale, sous la présidence de Lyndon Johnson, adopta une loi en 1965, l'*Executive Order 11246*, qui exigeait que toutes les entreprises recevant des contrats du gouvernement fédéral s'engagent à implanter des programmes dits d'*Affirmative Action* en faveur des Afro-américains. En 1967, avec l'adoption du *Executive Order 11375*, le champ d'application fut élargi afin d'inclure les femmes. En même temps était créée une instance chargée de veiller à l'application de ces programmes, l'*Office of Federal Contract Compliance Programs* (OFCCP).

Le champ d'application des programmes d'*Affirmative Action* a été par la suite étendu de deux façons :

- d'une part, dans les institutions universitaires, en visant l'accès des étudiants afro-américains à certaines disciplines, telles que la médecine, dans les universités les plus prestigieuses (*Ivy League*);
- d'autre part, parmi les entrepreneurs, alors que le gouvernement a imposé aux divers ministères d'attribuer un certain pourcentage de leurs contrats à des chefs d'entreprise afro-américains

De nombreuses études ont indiqué que les programmes d'*Affirmative Action*, malgré certaines difficultés, ont eu un impact positif réel sur la représentation des groupes victimes de discrimination (voir annexe 1). De manière générale, ces programmes auraient entraîné une augmentation de la représentation des femmes et des membres des minorités visibles dans les entreprises assujetties (BIT, 2007 ; Holzer et Neumark, 2006 ; Holzer et Neumark, 1999; Leonard, 1984; Heckman et Wolpin, 1976). Ces meilleurs niveaux de représentation s'accompagnent d'une diminution de la représentation globale des hommes qui ne sont pas membres des minorités visibles, sans pour autant les mettre eux-mêmes dans une situation de sous-représentation (Holzer et Neumark, 1999). Il a également été constaté que suite à l'adoption de programmes d'*Affirmative Action*, la proportion d'entreprises n'ayant aucun employé des minorités visibles a diminué de façon très marquée (Tomaskovic-Devey et Stainback, 2007).

Selon Button et Rienzo (2003) qui ont examiné l'embauche d'afro-américains dans 167 entreprises, l'engagement des employeurs envers l'*Affirmative Action* exerce une forte influence positive sur l'embauche de candidats afro-américains, notamment dans les postes de cadres et de professionnels. Ces employeurs affirment également qu'il s'agit d'une bonne stratégie pour élargir leur marché.

Pour les membres des minorités visibles, l'adoption des programmes d'*Affirmative Action* aurait eu un impact positif sur leurs revenus, leurs conditions de travail, ainsi que sur leur ascension professionnelle (Holzer et Neumark, 1999 ; Holzer et Neumark, 2006 ; Neumark et Stock, 2006). Certaines recherches ont aussi démontré qu'en général, les membres des minorités visibles ont une perception positive de l'*Affirmative Action* (Haley et Sidanius, 2006). Cela pourrait s'expliquer par le fait que la formalisation des pratiques de gestion des ressources humaines, entraînée par la mise en place d'un

programme d'*Affirmative Action*, réduirait la fréquence et la gravité des comportements discriminatoires dans les organisations (Riordan, 2000).

En ce qui concerne la perte présumée de productivité consécutive à l'embauche de travailleurs moins qualifiés, Coleman en 1999, à partir d'indicateurs de performance financière d'un large échantillon d'entreprises, conclut que l'effet négatif des programmes d'*Affirmative Action* sur la productivité est insignifiant. Parallèlement, Leonard (1984) ainsi que Holzer et Neumark (2006) ont observé une amélioration du niveau moyen de productivité des membres des groupes cibles dans les entreprises assujetties à l'*Affirmative Action*.

3.2 La situation dans les différentes juridictions canadiennes

3.2.1 Les politiques d'équité en matière d'emploi au fédéral

Les problèmes d'inégalité observés au Canada durant les années 70 et leur persistance au début des années 80 ont amené le gouvernement fédéral à instituer une Commission royale d'enquête dirigée par la juge Rosalie Abella (aujourd'hui à la Cour Suprême du Canada). Son rapport (1984) préconisait l'adoption de programmes visant une égalité de résultats¹⁴, inspirés de la politique d'*Affirmative Action* des États-Unis. Afin d'éviter une association inutile et peut-être dommageable dans l'opinion publique, la juge Abella recommandait de se distancier de l'approche américaine en remplaçant l'expression *Affirmative Action* par *Équité en emploi* pour désigner l'approche canadienne (Bakan et Kobayashi, 2007). Dès l'année suivante, le gouvernement fédéral promulguait la *Loi sur l'équité en matière d'emploi*¹⁵ ainsi que le programme de contrats fédéraux. En 1995, le cadre législatif fut révisé en profondeur afin d'inclure dans la Loi, l'ensemble de la fonction publique fédérale ainsi que le programme de contrats fédéraux (encadré 5).

¹⁴ Le Rapport incluait également des recommandations relatives à l'équité salariale, le domaine de l'éducation et l'accessibilité des services de garde (Bakan et Kobayashi, 2000).

¹⁵ L.C. 1995, c. 44

Encadré 5

Loi sur l'équité en matière d'emploi (LÉE)

Champ d'application

- La fonction publique fédérale;
- Les employeurs distincts du secteur public fédéral qui comptent 100 salariés ou plus (ex. Agence du revenu du Canada);
- Les employeurs du secteur privé sous réglementation fédérale et les Sociétés d'État qui comptent 100 salariés ou plus;
- Les autres employeurs du secteur public comptant 100 salariés ou plus, y compris les Forces armées et la Gendarmerie royale;
- *À ces organisations s'ajoutent les entreprises privées du programme des contrats fédéraux, soit les entrepreneurs sous juridiction provinciale qui comptent 100 salariés ou plus et qui obtiennent des contrats du gouvernement fédéral d'une valeur de 200 000 \$ ou plus (voir ci-dessous).*

Groupes cibles (4) : les femmes, les Autochtones, les personnes handicapées et les membres des minorités visibles.

Toutes ces organisations suivent les mêmes étapes pour se conformer à la Loi. Il s'agit ainsi d'un cadre unifié pour l'ensemble des organisations assujetties¹⁶.

Source : RHDCC, 2009a

En 2012, une modification législative a soustrait les contrats fédéraux aux exigences de cette Loi. Le libellé de l'article 42 (2) qui stipulait que :

Le ministre est également chargé de l'administration du programme de contrats fédéraux pour l'équité en matière d'emploi et, à ce titre, tenu de veiller à ce que les exigences applicables aux entrepreneurs en vertu de ce programme pour ce qui est de la réalisation de l'équité en matière d'emploi soient équivalentes à celles que la présente loi impose aux employeurs dans ce domaine

a été remplacé par :

Le ministre est également chargé de l'administration du programme de contrats fédéraux pour l'équité en matière d'emploi.

Ce changement affaiblit considérablement le programme de contrats fédéraux dont le contenu devient plutôt vague. Elle s'inscrit dans une nette tendance du gouvernement

¹⁶ En tout, la Loi, incluant le programme des contrats fédéraux, couvrait en 2009 plus de 1,8 million de salariés.

conservateur fédéral à affaiblir le droit à l'égalité au travail, incluant le droit à l'équité salariale.

Contrairement à ce que l'on a pu observer aux États-Unis, les évaluations de la Loi sur l'équité en matière d'emploi ne sont pas nombreuses et leurs résultats ne sont pas très significatifs. Dans les premières années de mise en œuvre, la Loi semble avoir eu un impact positif important au niveau de la représentation des minorités visibles dans les postes de gestion et d'administration (Jain, 2003). Cependant, Jain et Lawler (2004) indiquent que, malgré certains progrès, les membres des minorités continuent à être sous représentés dans les emplois de direction, de vente et de services ainsi que dans les emplois techniques. Dans la même veine, Chagnon et coll. (2006) indiquent qu'entre 1999 et 2003, la présence des minorités visibles au sein des entreprises privées assujetties à la Loi a progressé. Bien que cette progression soit modeste, les auteures concluent qu'elle demeure supérieure à celle observée dans les entreprises non assujetties.

Busby (2006) a examiné la période 1987-2001 et a constaté que la représentation des femmes dans les entreprises privées couvertes par la Loi était passée de 40,9 %, en 1987 à 44,8 % en 2001, alors que dans la fonction publique fédérale, elle était passée, dans le même laps de temps, de 42,4 % à 51,5 %. Cependant, il faut être vigilant et ne pas tirer des conclusions rapides à partir de l'évolution du pourcentage global. En effet, une étude récente de Jain et coll. (2010) indique qu'entre 1997 et 2004 la ségrégation professionnelle selon le sexe est demeurée élevée :

The continuing underlying pattern of sex segregation has changed to only a limited extent. Occupational categories in which employment opportunities for women have traditionally been most limited continue to be problematic (that is, senior managers, skilled crafts and trades workers) and will require continued and perhaps intensified efforts to resolve (p. 324)

Ces auteurs ajoutent que les gains ont été surtout observés dans les emplois temporaires et à temps partiel.

Un effet positif sur les travailleuses a trait au retour au travail après une mise à pied : les femmes travaillant dans les entreprises assujetties auraient un taux de rappel supérieur à celui des femmes travaillant dans des entreprises non-assujetties (Antecol et Kuhn, 1999).

Une telle différence n'est pas observée pour les hommes, dont le taux de rappel est identique quelle que soit la catégorie d'entreprises.

3.2.2 La situation dans les provinces et les territoires

La situation des politiques d'équité en emploi dans les juridictions provinciales (autres que le Québec) et territoriales est très inégale et n'a pas donné lieu à des évaluations jusqu'ici (voir tableau 7). La situation n'est pas homogène d'une province à l'autre et les programmes, lorsqu'ils existent, ont des appellations différentes. Dans certains cas, on parle d'*Affirmative Action*, alors que dans d'autres, on fait référence à des *Programmes de promotion sociale*. En ce qui concerne le secteur public, la Colombie-Britannique, la Saskatchewan, le Nouveau-Brunswick, l'Île-du-Prince-Édouard, le Yukon et le Nunavut incorporent leur politique d'équité en emploi dans un cadre législatif, alors que le Manitoba, la Nouvelle-Écosse et les Territoires du Nord-Ouest l'intègrent dans une politique générale d'égalité en emploi pour leur fonction publique. Bakan et Kobayashi (2000) rappellent qu'il faut éviter de les confondre, car une politique générale d'équité en emploi est beaucoup moins contraignante qu'une disposition législative.

L'Ontario, qui appartient au deuxième groupe, a connu une évolution qui mérite d'être relatée. En effet, suite aux travaux et aux recommandations d'une Commission présidée par la juge Juanita Westmoreland-Traoré, une loi d'équité en matière d'emploi très inclusive, assujettissant les organisations publiques et privées, fut adoptée en janvier 1994. Entrée en vigueur deux ans plus tard, simultanément au Règlement d'application, elle fut abrogée dès l'arrivée au pouvoir d'un gouvernement conservateur majoritaire (Bakan et Kobayashi, 2000). Ce recul semble, malheureusement, avoir incité de nombreuses autres législations provinciales à mettre en veilleuse leur désir de développer les politiques proactives (Bakan et Kobayashi, 2007).

Alors que dans la plupart des juridictions, plusieurs groupes professionnellement désavantagés sont visés par ces programmes, au Nunavut seuls les Inuits peuvent en bénéficier. Cela illustre une situation que l'on retrouve dans certains pays du Sud, tels que la Malaisie et l'Afrique du Sud (voir annexe 1) où un groupe minoritaire détenait le

pouvoir politique et économique. Le groupe majoritaire ayant été désavantagé pour des raisons historiques est alors le seul ou le principal bénéficiaire des programmes d'équité en emploi.

En ce qui concerne le secteur privé, aucune de ces juridictions n'a adopté de lois imposant la mise en œuvre de programmes d'équité en emploi. Par contre, certaines d'entre elles stipulent dans leur code des droits de la personne que de tels programmes sont permis. Leur surveillance relève, généralement, d'un organisme dont le mandat couvre l'ensemble des droits de la personne. Dans certains cas, il peut exister un processus d'approbation formelle de ces programmes par cet organisme; lorsque ces programmes sont officiellement approuvés, ils peuvent plus difficilement être remis en question ou considérés « illégaux » ou « discriminatoires ». Cependant, dans tous les cas, on observe une absence de sanctions. Le fait qu'il n'y ait pas de législation contraignante exigeant des rapports de la part des organisations ainsi que l'absence d'évaluation qui en résulte, expliquent que l'on soit dans le flou le plus total quant aux effets réels de ces programmes.

Tableau 7 : Programmes d'équité en emploi dans les provinces et territoires canadiens (à l'exception du Québec)

Province ou territoire	Secteur privé	Secteur public
Colombie-Britannique	<p><i>Human Rights Code</i> (RSBC 1996, c210) :</p> <ul style="list-style-type: none"> Article 37 (2), précise les recours lorsqu'une plainte en discrimination s'avère fondée; l'un des recours mentionné à l'alinéa (c) (ii) : « adopt and implement an employment equity program or other special program to ameliorate the conditions of disadvantaged individuals or groups if the evidence at the hearing indicates the person has engaged in a pattern or practice that contravenes this Code ». Article 42 (Special programs) : cet article mentionne à l'alinéa (1) : « It is not discrimination or a contravention of this Code to plan, advertise, adopt or implement an employment equity program that (a) has as its objective the amelioration of conditions of disadvantaged individuals or groups who are disadvantaged because of race, colour, ancestry, place of origin, physical or mental disability, or sex, and (b) achieves or is reasonably likely to achieve that objective ». 	<p><i>Public Service Act</i> (RSBC 1996, c385) :</p> <ul style="list-style-type: none"> Article 5 (3) cite les responsabilités en matière de gestion des agents publics. L'alinéa (h) de cet article précise qu'il est responsable de développer et de mettre en œuvre les politiques et programmes d'équité en emploi. Article 8 (4), alinéa (a) précise qu'il n'est pas illégal d'accorder un traitement préférentiel afin d'atteindre l'équité en emploi.
Alberta	<p>La <i>Human Rights Commission</i> peut soutenir une organisation qui, sur une base volontaire, décide de mettre en œuvre un programme d'équité en emploi¹⁷.</p>	S.O.
Saskatchewan	<p><i>Human Rights Code</i> (SS 1979, c S-24.1) :</p> <ul style="list-style-type: none"> Article 47 (1) : « On the application of any person or on its own initiative, the commission [Saskatchewan Human Rights Commission] may approve or order any program to be undertaken by any person if the program is designed to prevent disadvantages that are likely to be suffered by, or to eliminate or reduce disadvantages that are suffered by, any group of individuals when those disadvantages would be or are based on or related to the race, creed, religion, colour, sex, sexual orientation, family status, marital status, disability, age, nationality, ancestry or place of origin of members of that group, or the receipt of public assistance by members of that group by improving opportunities respecting services, facilities, accommodation, employment or education in relation to that group or the receipt of public assistance by members of that group ». 	<p><i>The Public Service Act</i>, 1998 (SS 1998, c. P-42.1) :</p> <ul style="list-style-type: none"> L'Article 11 précise les pouvoirs et responsabilités de la Commission de la fonction publique. Parmi ces responsabilités, l'alinéa (2) (c) mentionne : « co-ordinating the development and implementation of employment equity policies and programs ». <p>The Public Service Regulations, 1999 (SS 1999, c. P-42.1, Reg 1) :</p> <ul style="list-style-type: none"> L'article 22 expose les raisons qui peuvent être invoquées pour ne pas recourir à un concours public pour procéder à une nomination. L'alinéa (e) mentionne : « the importance of achieving employment equity in the public service ».
Manitoba	Code des droits de la personne (C.P.M.L. c. H175) :	La Commission de la fonction publique du Manitoba a développé et mis en

¹⁷ Voir à ce propos : Alberta Human Rights and Citizenship Commission (2007). *Employment Equity: Information sheet*. Gouvernement de l'Alberta, 2 p.

	<ul style="list-style-type: none"> • L'article 11 est consacré aux « programmes de promotions sociales ». Il est mentionné : « Par dérogation à toute autre disposition du présent code, l'une ou l'autre des mesures suivantes n'est pas discriminatoire ou ne constitue pas une contravention en vertu du présent code ou une infraction aux termes de celui-ci : a) les mesures qui consistent à répondre de façon raisonnable aux besoins spéciaux d'un particulier ou d'un groupe [...]; b) les mesures qui consistent à organiser, à adopter ou à implanter un programme de promotion sociale ou tout autre programme particulier ou à en faire la réclame : (i) si ces programmes ont pour but l'amélioration de la situation des particuliers ou des groupes défavorisés [...], (ii) si le but visé par ces programmes est atteint ou s'il est probable qu'il le soit ». 	œuvre une politique d'équité en matière d'emploi ¹⁸ .
Ontario ¹⁹	<p>Code des droits de la personne (L.R.O. 1990, c. H.19) :</p> <ul style="list-style-type: none"> • L'article 14 est consacré aux « programmes spéciaux » : « Ne constitue pas une atteinte à un droit reconnu dans la partie I la mise en oeuvre d'un programme spécial destiné à alléger un préjudice ou un désavantage économique ou à aider des personnes ou des groupes défavorisés à jouir ou à essayer de jouir de chances égales, ou qui favorisera probablement l'élimination d'une atteinte à des droits reconnus dans la partie I ». 	<p>Le gouvernement de l'Ontario a une politique « d'égalité des chances » qui repose sur « les principes suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Embaucher selon le mérite afin d'attirer et de conserver une main-d'œuvre très compétente; • Retirer les obstacles que comportent les politiques et les pratiques en matière d'emploi pour stimuler une participation et une productivité optimales dans tous les aspects de l'emploi; • Ne pas tolérer la discrimination et le harcèlement; • Permettre des accommodements à l'emploi »¹⁷
Nouveau-Brunswick	<p>Loi sur les droits de la personne (LRN-B 2011, c. 171) :</p> <ul style="list-style-type: none"> • L'article 14 (1) : « La Commission peut, de sa propre initiative ou à la demande d'une personne, approuver un programme qu'une personne met en oeuvre en vue de favoriser le bien-être d'une catégorie de personnes ». • L'article 14 (3) : « Rien de ce qui est fait dans le cadre d'un programme approuvé conformément au présent article ne constitue une violation des dispositions de la présente loi ». 	<p>Loi sur la fonction publique (LRN-B 1984, c. C-5.1) :</p> <ul style="list-style-type: none"> • L'article 1 mentionne le « concours restreint » qui est défini comme un « concours qui est ouvert seulement » à certaines catégories de personnes ou de travailleurs, parmi lesquels, l'alinéa (e) précise les : « [...] personnes inscrites aux programmes d'égalité d'accès à l'emploi pouvant être désignés par règlement ». • L'article 16 (1) (a) : « Le sous-ministre du Bureau de gestion du gouvernement peut, sans concours, nommer à un poste au sein de la Fonction publique, toute personne qui est inscrite à un programme d'égalité d'accès à l'emploi prescrit par règlement ».
Nouvelle-Écosse	<p><i>Human Rights Act</i> (RSNS 1989, c. 214) :</p> <ul style="list-style-type: none"> • L'article 5 interdit la discrimination, cependant, l'article 6 précise des 	Le gouvernement de la Nouvelle-Écosse a une politique générale en faveur de l'équité en emploi pour ses employés (<i>Employment Equity Policy</i> , cette

¹⁸ Voir à ce propos : Commission de la fonction publique (2004). *Employment Equity: questions and answers*. Gouvernement du Manitoba, 5 p.

¹⁷ Voir site internet : <http://www.gojobs.gov.on.ca/French/EqualOpportunityEmployer.asp> [consulté le 16 novembre 2012]

	<p>exceptions à cette interdiction, dont l'alinéa (i) : « to preclude a law, program or activity that has as its object the amelioration of conditions of disadvantaged individuals or classes of individuals including those who are disadvantaged because of a characteristic referred to in clauses (h) to (v) of subsection (1) of Section 5 ».</p> <ul style="list-style-type: none"> • Article 25 : « The Commission may approve programs of Government, private organizations or persons designed to promote the welfare of any class of individuals, and any approved program is deemed not to be a violation of the prohibitions of this Act ». • Article 42 (2) : « The Governor in Council may make regulations respecting any matter the Governor in Council deems necessary or advisable for the attainment of the objects and purposes of this Act and, in particular, may make regulations » et l'alinéa (a) du même article : « providing for affirmative action programs or other special programs ». 	<p>politique n'est pas inscrite dans le cadre juridique. Un rapport annuel est rendu public afin de montrer les progrès accomplis²⁰.</p>
Île-du-Prince-Édouard	<p><i>Human Rights Act</i> (RSPEI 1988, c. H-12) :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Article 20 : « The Commission may approve programs of government, private organizations or persons designed to promote the welfare of any class of individuals, and any approved program shall be deemed not to be a violation of the prohibitions of this Act ». 	<p><i>Civil Service Act</i> (RSPEI 1988, c. C-8) :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Article 2.1 précise les objectifs de la Commission de la fonction publique, parmi ceux-ci, il est mentionné à l'alinéa (b) : « to foster the development of a public service that is representative of the province's diversity ». • Les articles 17.2 (d) (i) et (ii) précisent qu'un employé temporaire qui : « [...] was appointed by the Commission through a diversity and equity program » et « [...] has completed at least one year of continuous service after that appointment » peut poser sa candidature lors des concours internes de dotation.
Terre-Neuve et Labrador	<p><i>Human Rights Act</i> (SNL 2010, c. H-13.1) :</p> <ul style="list-style-type: none"> • L'article 8.1 est consacré aux « programmes spéciaux »; l'objectif de ces programmes : « On the application of a person, the commission may approve programs designed to prevent, reduce or eliminate disadvantages respecting services, facilities, accommodation or employment that may be or are suffered by a group of individuals where those disadvantages would be, or are based on or related to, a prohibited ground of discrimination of members of that group ». <p>L'alinéa 3 précise : « Nothing done in accordance with a program approved under this section is a violation of this Act ».</p>	<p>S.O.</p>
Yukon	<p>Loi sur les droits de la personne (LRY 2002, c. 116) :</p> <ul style="list-style-type: none"> • L'article 13 est consacré aux « programmes spéciaux et promotion 	<p>Loi sur la fonction publique (LRY 2002, c. 183) :</p> <ul style="list-style-type: none"> • L'article 86 est consacré à « l'action positive »; il mentionne :

²⁰ Voir par exemple : Public Service Commission (2011). *Diversity : Moving Toward Equity – Employment Equity and Diversity in the Nova Scotia Public Service 2010-2011*, Gouvernement de la Nouvelle-Écosse, 15 p.

	<p>sociale ». L'alinéa 2 définit ce qu'est un programme spécial : « Les programmes spéciaux sont des programmes destinés à prévenir les désavantages que peut vraisemblablement subir un groupe de personnes dont l'identification est fondée sur un motif illicite de distinction », tandis que l'alinéa 3 définit le programme de promotion sociale : « Les programmes de promotion sociale sont des programmes destinés à réduire les désavantages découlant de la discrimination que subit un groupe dont l'identification est fondée sur un motif illicite de distinction ». Finalement, l'alinéa 1 précise : « Ne constitue pas un acte discriminatoire le fait d'adopter des programmes spéciaux et des programmes de promotion sociale ».</p>	<p>« Malgré les autres dispositions de la présente loi, la Commission [de la fonction publique] peut mettre en œuvre des programmes ayant pour objet l'amélioration des conditions des individus ou groupes désavantagés et, à ces fins, engager les particuliers ou membres de ces groupes qu'elle estime indiqués ».</p>
Territoire du Nord-Ouest	<p>Loi sur les droits de la personne (LTN-O 2002, c. 18) :</p> <ul style="list-style-type: none"> • L'article 67 est consacré aux « programmes de promotion sociale ». L'alinéa 1 explique : « La présente loi n'a pas pour effet d'empêcher une loi, un programme ou une activité ayant pour objet l'amélioration de la situation de particuliers ou de groupes désavantagés, notamment ceux qui sont désavantagés en raison d'une caractéristique énoncée au paragraphe 5(1) [les motifs illicites de discrimination reconnus dans la loi] ». 	<p>Le gouvernement des Territoires du Nord-Ouest a adopté une politique de « Affirmative Action »²¹. La politique précise en introduction : « [...] the government will undertake affirmative action measures to achieve equality in employment and career development of qualified, suitable and eligible target group persons ».</p>
Nunavut	<p>Loi sur les droits de la personne (LNun 2003, c. 12) :</p> <ul style="list-style-type: none"> • L'article 7 (2) réfère aux « programmes de promotion sociale » et précise : « La présente loi n'a pas pour effet de faire obstacle aux lois, aux programmes et aux activités qui ont pour objectif l'amélioration de la situation de particuliers ou de groupes désavantagés, notamment ceux qui sont désavantagés en raison d'une caractéristique énoncée au paragraphe (1) [les motifs illicites de discrimination], et qui atteignent ou atteindront vraisemblablement cet objectif ». 	<p>L'article 23 de l'Accord sur les revendications territoriales du Nunavut est consacré à l'embauche d'Inuits pour occuper les postes de l'administration publique. L'article 23.2.1 précise l'objectif : « Le présent chapitre a pour objectif d'accroître, à un niveau représentatif, le nombre d'Inuits qui occupent un emploi au gouvernement dans la région du Nunavut. Il est admis que la réalisation de cet objectif exigera la prise de mesures tant par les Inuit que par le Gouvernement ».</p>

²¹ Voir : Department of Human Resources (2006). *Affirmative Action Policy*. Gouvernement des Territoires du Nord-Ouest, 7 p.

Chapitre 4. Les programmes d'accès à l'égalité au Québec²²

Points saillants

La situation des PAE au Québec se caractérise par un enchevêtrement de divers types de programmes, peu surveillés et rarement sanctionnés, ayant chacun un encadrement administratif distinct et des critères d'application variables :

- **Les PAE recommandés par la CDPDJ ou imposés par un tribunal** sont extrêmement rares : trois PAE ont été recommandés depuis 1985 et un seul imposé par le tribunal (concernant Gaz Métro). Le caractère dissuasif d'une telle mesure est donc quasi nul.
- **Les PAE volontaires** sont rares; une expérience pilote a montré que leur impact devient insignifiant dès que la subvention reçue par les entreprises se termine.
- **Les PAE en vertu de la politique d'obligation contractuelle** visent les entreprises de 100 salariés ou plus ayant un contrat gouvernemental de 100 000 \$ ou plus. La gestion de cette politique est problématique, car dispersée entre plusieurs administrations qui peinent à se conformer à leurs obligations. Les données disponibles indiquent que cette politique donne peu d'effets dans la réalité.
- **Les PAE dans la fonction publique** témoignent d'un traitement de faveur que le gouvernement s'est octroyé : il est en même temps juge et partie, car, contrairement aux autres employeurs, il ne peut faire l'objet d'enquête, de surveillance, de vérification ou de recommandations de la part de la CDPDJ. Les données disponibles montrent que les progrès ont été très inégaux et, parfois, relativement insignifiants, à l'exception de la situation des femmes qui a progressé, mais qui continue à refléter une ségrégation professionnelle.
- **Les PAE dans les organismes publics** (Loi 143) visent le secteur parapublic ainsi que les sociétés d'État. En vigueur depuis 2001, les rapports publiés par la CDPDJ nous laissent croire que leurs résultats sont lents à se matérialiser et très inégaux. Parmi les facteurs explicatifs : la restructuration d'une partie du secteur parapublic, l'approche administrative longue et complexe de la CDPDJ, l'effectif restreint de cette Commission et l'absence de sanctions à caractère dissuasif.
- **Les PAE dans l'industrie de la construction, instaurés en 1995** visent uniquement la représentation des femmes. La non-conformité des employeurs ne fait l'objet d'aucune sanction. L'objectif initial était de 2 % de femmes dans les années 2000, mais en 2011, elles ne représentaient encore que 1,3 % de la main-d'œuvre totale de cette industrie. Leur maintien en emploi est très problématique puisque 58 % d'entre elles abandonnent le métier au bout de 5 ans contre 36 % des hommes, la discrimination et le harcèlement étant des facteurs explicatifs non négligeables. On note que le Québec accuse un retard par rapport aux autres provinces canadiennes.

Tenter de se retrouver dans le dédale de l'encadrement législatif des programmes d'accès à l'égalité au Québec représente un défi de taille. C'est probablement ce qui explique, du moins en partie, les malentendus, sinon le désintérêt qu'ils suscitent même parmi les groupes qui pourraient en bénéficier. En 1985, la *Charte des droits et libertés de la personne*²³ du Québec a été amendée

²² Dans l'ensemble de cette étude, les programmes d'accès à l'égalité considérés sont ceux qui s'appliquent à l'emploi. D'autres secteurs d'application sont prévus à l'article 86 de la Charte, tels que l'éducation, la santé et tout autre service ordinairement offert au public.

²³ L.R.Q. c. C-12

par l'insertion de la partie III relative aux programmes d'accès à l'égalité. Ces programmes d'accès à l'égalité étaient destinés à redresser la situation de groupes victimes de discrimination et prévoyaient que des mesures spécifiques pouvaient être prises à leur intention. Par la suite, au fil des années, plusieurs types de programmes d'accès à l'égalité ont été successivement adoptés par les gouvernements. On a ainsi assisté à une suite d'initiatives parallèles, sans lien entre elles et répondant à des critères différents. Ceci contraste avec le cadre unifié qui régit les programmes fédéraux. Cependant, par rapport aux autres provinces et territoires canadiens, le Québec possède un cadre juridique théoriquement mieux adapté pour combattre la discrimination systémique et atteindre une égalité de résultats.

Encadré 6

Les différents types de programmes d'accès à l'égalité au Québec

- Programmes d'accès à l'égalité recommandés par la CDPDJ ou imposés par le Tribunal des droits de la personne suite à un constat de discrimination systémique
- Programmes d'accès à l'égalité volontaires
- Programmes d'accès à l'égalité des entreprises assujetties à l'obligation contractuelle, pour celles qui obtiennent une subvention ou un contrat du gouvernement du Québec de 100 000 \$ ou plus et qui ont 100 salariés ou plus
- Programmes d'accès à l'égalité dans la fonction publique
- Programmes d'accès à l'égalité dans les organismes publics
- Programmes d'accès à l'égalité dans l'industrie de la construction

Le but de ce chapitre est d'exposer l'éventail de programmes d'accès à l'égalité en vigueur au Québec et d'en présenter un bilan afin de faire ressortir leur portée et leurs limites. Soulignons que l'évaluation des résultats des programmes d'accès à l'égalité est une tâche d'autant plus ardue que, depuis leur entrée en vigueur, les données qui les concernent ne sont pas faciles d'accès, surtout pour les entreprises de l'obligation contractuelle²⁴. Cependant, la CDPDJ rend disponible mensuellement sur son site internet l'état de la situation dans les organismes publics assujettis. Précisons toutefois que le degré d'agrégation des données ainsi que les termes techniques utilisés limitent leur compréhension et, du même coup, restreignent considérablement

²⁴ C'est pourquoi nous avons dû effectuer nous-mêmes des enquêtes pour avoir des données précises sur ce programme.

leur utilité. Les différents types de programmes d'accès à l'égalité doivent, théoriquement, suivre une même méthodologie (encadré 7).

Encadré 7

Étapes d'un programme d'accès à l'égalité

Les programmes d'accès à l'égalité ont un volet diagnostique et un volet correctif qui ont chacun des dimensions quantitatives et qualitatives.

1-Diagnostic

Dimensions quantitatives :

L'analyse d'effectif permet de déterminer le taux de représentation de chaque groupe-cible dans chacune des professions de l'entreprise : par exemple, les membres des minorités visibles représentent 2 % des économistes de l'entreprise XYZ.

L'analyse de disponibilité correspond au taux de représentation de chaque groupe-cible dans la population de référence, qui a les compétences requises pour occuper chacune des professions de l'entreprise. Elle devrait aussi inclure ceux qui sont aptes à les acquérir dans un délai raisonnable. Par exemple, les membres des minorités visibles représentent 6 % des économistes recensés dans la région métropolitaine de Montréal.

La *sous-utilisation* ou *sous-représentation* correspond à la différence entre les % de l'analyse de disponibilité et ceux de l'analyse d'effectif. Elle est calculée pour chaque groupe-cible et pour chaque profession : dans l'exemple fictif ci-dessus, la sous-représentation est de 4 %. Elle indique en fait le rattrapage que l'organisation doit faire.

Dimensions qualitatives

L'analyse du système d'emploi; vise à tracer un portrait fidèle de l'ensemble des politiques et pratiques d'emploi afin d'identifier celles qui ont pu contribuer à la sous-représentation.

2-Correctif

Dimensions quantitatives

Les objectifs de représentation pour chacun des groupes cibles dans les différentes professions sont établis en fonction des taux de disponibilité. Ils s'inscrivent dans un échancier qui prend en considération les prévisions d'embauche, la croissance anticipée, le taux de roulement, etc.

Dimensions qualitatives

Elles se composent de trois types de mesures :

Redressement : visent à augmenter rapidement la représentation des groupes cibles dans les professions où ils sont sous-représentés. Exemple : mise en place d'un taux d'embauche préférentielle.

Égalité de chances : ont pour but de corriger les pratiques et politiques qui possèdent des aspects discriminatoires, directs ou indirects,

Soutien : visent à faciliter l'atteinte des objectifs en rendant le milieu de travail plus accueillant. Exemple : adoption de pratiques de conciliation travail-famille.

4.1 Les programmes recommandés ou imposés : des interventions au compte-goutte

L'expérience américaine a montré que lorsque les tribunaux sanctionnent des entreprises coupables de discrimination en leur imposant des programmes d'*Affirmative Action*, cela a un

effet dissuasif sur les autres entreprises qui seraient tentées d'avoir des pratiques discriminatoires. La partie III de la Charte des droits et libertés de la personne confère à la CDPD le pouvoir de recommander un programme d'accès à l'égalité dans les cas où elle constate une situation de discrimination systémique dans une organisation. Si l'employeur refuse de suivre sa recommandation, elle transmet la cause au Tribunal des droits de la personne qui peut alors imposer un tel programme (art. 88).

La CDPDJ a utilisé ce pouvoir avec très grande parcimonie puisqu'elle n'a recommandé que trois programmes d'accès à l'égalité depuis 1985. Le premier impliquait la Commission scolaire de l'Industrie^{25, 26} suite à une plainte en discrimination de la part d'enseignantes, et le second, la ville de Châteauguay²⁷. Ces deux programmes d'accès à l'égalité qui concernaient le parapublic sont passés, en 2001, sous le régime de la Loi sur l'accès à l'égalité dans les organismes publics et sont donc étendus à tous les groupes cibles. Le troisième, plus récent et plus spectaculaire, est celui qui implique l'entreprise privée Gaz Métropolitain²⁸. Il a pour point de départ une plainte déposée par sept femmes victimes de discrimination systémique lors du processus de recrutement pour le poste de préposées à l'entretien des réseaux, poste de col bleu occupé à presque 100 % par des hommes (voir encadré 8).

²⁵ Commission scolaire des Samares c. Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse, [2000]. R.J.Q. 2542 (C.A.)

²⁶ Devenue la Commission scolaire des Samares.

²⁷ À la suite d'une enquête de sa propre initiative, la CDPDJ et la Ville de Châteauguay avaient conclu un protocole d'entente concernant l'élaboration d'un programme d'accès à l'égalité. Ce cas ne s'est pas rendu devant les tribunaux.

²⁸ Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse c. Gaz Métropolitain inc. [2008]. QCTDP 24

Encadré 8

Les méandres de la voie judiciaire : une lutte de 16 ans pour obtenir un programme d'accès à l'égalité chez Gaz Métro

- 1995 : Gaz Métro signe une lettre d'entente avec le syndicat visant à permettre aux femmes et aux personnes issues des minorités visibles d'accéder de façon préférentielle aux emplois de cols bleus et tient un concours de recrutement auquel ont participé les plaignantes.
- 1996 : Dépôt par l'organisme Action travail des femmes d'une plainte collective de discrimination systémique à l'embauche au nom de huit femmes auprès de la CDPDJ.
- 2002 : Au terme de son enquête, la CDPDJ donne raison à Action travail des femmes et aux plaignantes et recommande, outre des paiements de dommages aux femmes, la mise en place d'un programme d'accès à l'égalité chez Gaz Métro.
- 2003 : Gaz Métro refuse de se plier aux recommandations de la CDPDJ qui porte la cause devant le Tribunal des droits de la personne.
- Octobre 2004 à janvier 2007 : Audition de la preuve qui dure 57 jours et fait défiler 38 témoins dont 10 experts.
- 11 septembre 2008 : Le Tribunal rend son jugement et ordonne, à l'entreprise le versement de compensations financières aux plaignantes, leur réintégration en emploi et l'adoption d'un programme d'accès à l'égalité.
- Décembre 2008 : La cause est portée devant la Cour d'appel qui accepte de l'entendre.
- 27 Juin 2011 : Le jugement de la Cour d'appel confirme la décision rendue par le Tribunal des droits de la personne. Selon la Cour d'appel, le jugement précédemment rendu était « bien dirigé en droit » et la conclusion de discrimination, largement démontrée en preuve. Gaz Métro a renoncé à aller en appel de ce dernier jugement et s'est engagée à élaborer, en collaboration avec la CDPDJ, un programme d'accès à l'égalité
- 25 avril 2012 : Le Tribunal des droits de la personne approuve le programme d'accès à l'égalité déposé par Gaz Métro.

La lecture du jugement illustre très bien comment la discrimination systémique²⁹ se manifeste à travers des comportements empreints de préjugés, des tests conçus pour une main-d'œuvre masculine et par ailleurs, non validés, ainsi qu'un manque de rigueur dans les pratiques de dotation. Le tout était d'autant plus surprenant qu'il s'inscrivait dans un contexte où l'entreprise

²⁹ Dans son jugement, le Tribunal a défini ainsi la discrimination systémique : « La discrimination systémique en emploi [...] résulte de l'application de méthodes, de pratiques et de politiques établies de recrutement et d'embauche non conçues pour promouvoir la discrimination, mais qui, en raison de la sous-représentation des femmes dans certains milieux de travail, se caractérisent par l'absence de prise en compte de leur point de vue, de leur expérience et de caractéristiques qui leur sont propres. La discrimination est alors entretenue par une culture institutionnelle comprenant divers biais, préjugés et stéréotypes inconscients qui sont favorables aux personnes déjà présentes dans le milieu et qui orientent la sélection des candidats en fonction des personnes semblables à celles déjà en poste, perpétuant ainsi l'exclusion de celles qui n'ont pas eu l'occasion de pénétrer ce milieu » (Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse c. Gaz Métropolitain inc. [2008]. QCTDP 24, par. 447)

s'était engagée volontairement à faciliter l'embauche de travailleuses dans les emplois de cols bleus.

4.2 Les programmes volontaires : des employeurs peu pressés

Les programmes d'accès à l'égalité volontaires sont possibles en vertu de la Charte des droits, mais il n'y a pas moyen d'obtenir des renseignements à leur sujet, car les employeurs n'ont aucune obligation de les soumettre à la CDPDJ. En effet, le 1^{er} alinéa de l'article 87 n'est jamais entré en vigueur. Il stipule que :

Tout programme d'accès à l'égalité doit être approuvé par la Commission à moins qu'il ne soit imposé par un tribunal

Ces programmes d'accès à l'égalité sont très peu documentés. En 1986, le Secrétariat à la condition féminine du Québec, voulant inciter les entreprises à adopter des programmes d'accès à l'égalité, a élaboré un projet pilote intitulé *Plan d'action visant le démarrage de programmes volontaires d'accès à l'égalité pour les femmes*. Il visait uniquement l'embauche de femmes et prévoyait une subvention de 50 000 \$ ainsi que des mesures d'accompagnement pour toutes les organisations participantes. Ce projet, qui a pris fin en 1990, a impliqué 76 organisations, dont 15 entreprises privées³⁰.

Une évaluation de ces programmes d'accès à l'égalité a montré que le projet pilote n'avait pas eu d'impact durable dans la grande majorité des organisations participantes. En ce qui concerne le secteur privé, un rapport d'évaluation conclut que :

Même lorsque les entreprises évoquent les retombées positives de l'expérience, peu d'entre elles font mention de l'avancement de la situation des femmes dans leur entreprise – objectif qui était à la source même du programme d'accès à l'égalité (Comité consultatif sur les programmes d'accès à l'égalité – secteur privé, 1990; p. 79.)

Ce constat est corroboré par la CDPDJ (1998) pour l'ensemble du projet :

Les quelques données identifiées au moment de l'évaluation gouvernementale des projets pilotes étaient peu détaillées et ne paraissaient pas très significatives (p. 30)

³⁰ Gaz Métropolitain, entreprise à laquelle le Tribunal des droits de la personne a imposé un programme d'accès à l'égalité en 2008 faisait partie des entreprises participantes.

Les facteurs qui expliquent ce faible impact sont multiples. En ce qui concerne la subvention, elle aurait servi surtout à embaucher des consultants ce qui a empêché les entreprises de bien intégrer le programme d'accès à l'égalité à leur culture organisationnelle. Selon l'évaluation du Comité consultatif, un facteur dissuasif aurait été la méthodologie complexe et détaillée imposée par la CDPDJ. Le Conseil du statut de la femme (1993) relève qu'un facteur déterminant a été la résistance des employeurs, d'abord à s'engager dans le projet pilote et ensuite à fixer des objectifs quantitatifs de représentation et à adopter les mesures de redressement nécessaires.

Une fois le projet terminé, la grande majorité des entreprises du secteur privé ont abandonné le programme d'accès à l'égalité (CRI, 1999). Quant aux programmes d'accès à l'égalité des organisations du secteur parapublic (Commissions scolaires, municipalités, etc.), ils ont continué à figurer dans les rapports annuels de la CDPDJ sans que des informations précises ne soient disponibles à leur sujet. En 2001, ce secteur a été assujéti à la Loi 143.

Les données les plus récentes publiées dans le rapport de 2009-2010³¹ de la CDPDJ indiquent, sans plus de précision, que dix entreprises seulement, dans l'ensemble du Québec, ont un programme d'accès à l'égalité volontaire; ceci prouve, s'il en est besoin, que le volontarisme en la matière ne mène pas très loin³². Les limites d'une telle approche sont d'ailleurs reconnues (BIT, 2007; CRI, 1999).

4.3 La politique d'obligations contractuelles : une mise en œuvre laxiste

La politique de programmes d'accès à l'égalité en vertu d'une obligation contractuelle a été instaurée au Québec en septembre 1987 par une décision du Conseil des ministres. Toute entreprise qui sollicite une subvention ou un contrat gouvernemental de 100 000 \$ ou plus et qui a 100 salariés ou plus doit s'engager à réaliser un programme d'accès à l'égalité si elle obtient ce contrat ou cette subvention. Si l'entreprise ne s'y engage pas, son offre n'est pas considérée. Si elle s'engage, mais ne se conforme pas à ses obligations, elle ne pourra pas soumissionner aux appels d'offres suivants. On note dès le départ que ces critères restreignent arbitrairement le champ d'application en excluant les très nombreuses entreprises ayant moins de 100 salariés,

³¹ Il faut déplorer le fait que dans le rapport le plus récent de la CDPDJ, ces données ne sont plus publiées.

³² Il se pourrait que d'autres programmes d'accès à l'égalité volontaires existent sans avoir été déclarés à la CDPDJ, mais on peut s'interroger sur la validité de leur contenu et sur les résultats obtenus.

ainsi que les contrats inférieurs à 100 000 \$. À titre de comparaison, aux États-Unis le seuil est de 50 000 \$.

La politique d'obligations contractuelles ne s'applique pas aux très nombreux contrats octroyés par divers organismes publics tels que les municipalités, les Commissions scolaires, les collèges et universités ou les établissements de santé et de services sociaux. Cela aurait permis d'étendre l'envergure de cette politique, la seule qui institue une obligation aux entreprises du secteur privé.

La gestion de cette politique est problématique, car elle est répartie entre plusieurs administrations :

- La CDPDJ qui joue le rôle de conseil, produit des outils et des guides et évalue la performance des entreprises. Elle décerne un certificat de mérite aux entreprises qui ont atteint les résultats escomptés.
- Les ministères et organismes qui octroient les contrats et les subventions et sont responsables de l'application de cette politique.
- Le Secrétariat au Conseil du Trésor qui établit les règles d'application et sanctionne les entreprises qui ne se conforment pas à leur engagement.

Les entreprises doivent soumettre un rapport annuel à la CDPDJ au sujet de l'implantation de leur programme d'accès à l'égalité. Cependant, en vertu de l'article 93 de la Charte, le contenu de ce rapport demeure confidentiel; à moins d'une enquête réalisée directement auprès des entreprises (Chicha 1998; Chicha et Charest 2009) il est difficile d'avoir une évaluation indépendante de ce programme, la CDPDJ étant en même temps juge et partie.

Les 3 groupes initialement visés étaient les femmes, les minorités visibles et les Autochtones. En mars 2009, le groupe-cible des personnes handicapées a été ajouté obligeant ainsi les entreprises et la CDPDJ à reprendre toutes les étapes du programme d'accès à l'égalité spécifiquement pour ce groupe.

Les données tirées des rapports annuels successifs de la CDPDJ et présentées au tableau 8 pour les 10 dernières années disponibles témoignent du fait que tant le Conseil du Trésor que les divers ministères ne se conforment pas aux exigences de ce programme qui connaît ainsi d'importants ratés. Tout d'abord, on peut noter que d'une année à l'autre le nombre total

d'entreprises dont le programme d'accès à l'égalité est actif est très faible (ligne 1); de plus, il décroît depuis 2007-2008, alors que depuis un bon nombre d'années le gouvernement se départit de nombreuses fonctions qu'il transfère à des entreprises privées.

Dans le même ordre d'idées, on note qu'annuellement le nombre d'entreprises nouvellement assujetties est dérisoire (ligne 2) : cinq (5) en 2000, aucune (0) en 2001, treize (13) l'année suivante et huit (8) pour la dernière année pour laquelle les données sont présentées dans les rapports de la CDPDJ. Il est difficile de croire qu'en 2003-2004, tous les ministères réunis n'ont ajouté que 8 nouvelles entreprises à la liste de leurs fournisseurs.

Tableau 8 : Évolution du nombre d'entreprises ayant un programme d'accès à l'égalité en vertu de l'obligation contractuelle de 2000 à 2009-2010.

	2000	2001	02-03	03 - 04	04-05	05-06	06-07	07-08	08-09	09-10	10-11
(1) Total d'entreprises sous OC durant l'année en cours. ³³	170	166	174	175	172	169	170	166	164	161	139
(2) Entreprises nouvellement soumises à l'OC durant l'année en cours ³⁴	5	0	13	8	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
(3) Total cumulatif des entreprises sous OC ayant atteint les objectifs depuis 1989	2	2	n.d.	n.d.	n.d.	4	4	6	6	6	6
(4) Total cumulatif des entreprises sous OC sanctionnées depuis 1989	13	15	14	14	14	14	14	14	14	14	14

Sources : rapports annuels de la CDPDJ de 2000 à 2011

En 1998, la CDPDJ déclarait :

Nous avons en effet été à même de constater que certaines entreprises répondant aux critères du programme auraient obtenu des contrats ou des subventions de 100 000 \$ et plus, sans avoir à mettre en œuvre un programme

³³ Au 31 décembre pour les années 1996 à 2001 et au 31 mars pour les années subséquentes.

³⁴ Il s'agit des chiffres transmis par le Secrétariat du Conseil du Trésor.

Elle ajoute plus loin :

Et il ne s'agit pas de cas isolés. Ainsi [...] cinq nouvelles entreprises ont été inscrites sur la liste des adjudicataires en 1995, neuf en 1996 (CDPDJ, 1998; p. 30)

Il est ironique de constater que 15 ans plus tard, exactement le même constat peut être fait, comme en témoignent les chiffres récents du tableau ci-dessus.

Ces résultats seraient légèrement moins alarmants si on pouvait conclure que les entreprises assujetties avaient atteint leurs objectifs. Or une enquête réalisée auprès de 142 entreprises qui, en septembre 1998, étaient soumises à l'obligation contractuelle³⁵ a révélé que c'était loin d'être le cas (Chicha, 1998). Ainsi la majorité des entreprises avaient une main-d'œuvre très peu représentative de la diversité de la population québécoise : de l'aveu des gestionnaires, on constatait qu'une minorité d'entreprises atteignaient les objectifs quantitatifs des programmes d'accès à l'égalité. On notait un contraste cependant entre la situation des femmes qui s'était améliorée et celle des minorités visibles et des Autochtones, qui selon les répondants n'avait pas changé.

Toujours en 1998, la CDPDJ constatait que le bilan de la politique d'obligations contractuelles était mitigé en matière de représentation des groupes-cibles, notamment des Autochtones (CDPDJ, 1998). Elle attribuait ce résultat, en grande partie, à la résistance aux changements de la part des employeurs

Il est alors paradoxal de constater (tableau 8) que depuis 1989, selon les données publiées par la CDPDJ, seulement 14 entreprises ont été sanctionnées pour non-conformité, alors que 6 seulement avaient atteint les objectifs. Qu'en est-il des autres? Il semblerait qu'elles sont en quelque sorte « abonnées à vie » au programme, sans atteindre leurs objectifs, mais sans pour autant être sanctionnées.

Ces résultats ont amené l'organisme *Action travail des femmes* à déclarer que :

Le laisser-aller dans la gestion du Programme d'obligation contractuelle discrédite les programmes d'accès à l'égalité en général. En même temps, il mine la confiance des

³⁵ L'enquête comportait 65 questions au sujet du programme d'accès à l'égalité et 142 entreprises sur 173 y ont répondu, soit un taux de réponse de 81 %.

Québécoises dans l'engagement qu'a le gouvernement à corriger la discrimination systémique dont elles sont l'objet (ATF, 2000; p. 21)

En résumé, cette analyse nous amène à conclure que la pression d'une obligation légale est nécessaire, mais insuffisante. Nécessaire, car autrement, bien peu d'entreprises auraient fait des efforts pour remédier à la sous-représentation des groupes-cibles dans leur effectif. Insuffisante, car pour avoir un impact, elle exige une grande vigilance et des sanctions réelles pour les contrevenants, ce qui ne semble pas avoir été le cas jusqu'à présent.

4.4 Les programmes d'accès à l'égalité dans la fonction publique : un engagement très timide

Le gouvernement du Québec est assujéti depuis 1985 à une obligation de mettre en œuvre des programmes d'accès à l'égalité. Selon l'article 92 de la Charte :

Le gouvernement doit exiger de ses ministères et organismes dont le personnel est nommé suivant la Loi sur la fonction publique (chapitre F-3.1.1) l'implantation de programmes d'accès à l'égalité dans le délai qu'il fixe

C'est au gouvernement de prendre l'initiative d'exiger l'implantation des programmes d'accès à l'égalité, mais aussi d'en fixer l'échéancier. Contrairement aux autres employeurs, il ne peut faire l'objet d'enquête, de surveillance, de vérification ou de recommandations de la part de la CDPDJ en ce qui concerne ces programmes d'accès à l'égalité.

La *Loi sur la fonction publique*³⁶ précise à l'article 43 que le président du Conseil du Trésor doit, dans l'établissement des conditions d'admission aux concours :

[...] permettre l'application des politiques du gouvernement concernant, notamment : I- les programmes d'accès à l'égalité qui visent, notamment, les femmes, les membres de communautés culturelles, les personnes handicapées ou les Autochtones

Le groupe des Communautés culturelles désigne les membres des minorités visibles et des minorités ethniques, c'est-à-dire dont la langue maternelle n'est ni l'anglais, ni le français (Conseil du Trésor, 1990). Un tel amalgame est pourtant inapproprié selon la CDPDJ (2011a; p. 17) :

³⁶ L.R.Q., c. F-3.1.1

[...] étant donné la discrimination systémique particulière dont font l'objet les minorités racisées, la Commission réitère son incompréhension concernant le fait que celles-ci ne constituent pas un groupe cible spécifique dans le cadre des programmes d'accès à l'égalité implantés dans la fonction publique

Afin d'accélérer l'augmentation de la représentation des groupes cibles, le gouvernement s'est fixé en 1999 un objectif d'embauche global de 25 % pour les communautés culturelles, les anglophones et les Autochtones (les personnes handicapées ont été ajoutées plus tardivement). Ce taux d'embauche s'applique à tous les statuts d'emploi dans la fonction publique qu'il s'agisse d'emplois régulier, occasionnel, étudiant et étudiant stagiaire (CFP, 2010).

Les données disponibles montrent que les progrès ont été très inégaux et, parfois, relativement insignifiants, à l'exception de la situation des femmes. En 1980, elles représentaient 34,7 % des effectifs réguliers de la fonction publique alors qu'en mars 2011 ce taux avait atteint 58 %. Les femmes représentent la majorité des effectifs réguliers chez les professionnels (51,4 %) et les techniciens (64,0 %). Cependant, la ségrégation professionnelle demeure très présente : elles représentent 84,9 % du personnel de bureau alors qu'elles occupent 4,8 % des postes d'ouvrier et 41,3 % des postes de haute direction.

En 1984, le gouvernement s'était fixé un objectif de représentation de 2 % pour les personnes handicapées; en mars 2011, il atteint à peine 1,3 % dans les effectifs réguliers³⁷. Une situation similaire s'observe pour les Autochtones : entre 1993 et 2011, leur représentation dans les effectifs réguliers est passée de 0,44 % à 0,50 %. Enfin, entre 1993 et 2011, la représentation des communautés culturelles est passée de 2,12 % à 7,1 % des effectifs réguliers alors qu'elles représentent près de 20 % de la population active québécoise (CDPDJ, 2009a). Ces progrès peu significatifs sont à mettre en parallèle avec son incapacité d'atteindre l'objectif global d'embauche de 25 % qu'il avait fixé.

Différentes difficultés peuvent l'expliquer, notamment, comme le rapporte la Commission de la fonction publique (2007), les lacunes en matière d'encadrement des décisions d'embauche des gestionnaires qui pourraient laisser place à l'arbitraire. Le Sous-secrétariat au personnel de la fonction publique du Conseil du trésor (SSFPCT, 2000) identifiait dès 2000 plusieurs facteurs

³⁷ Notons que l'Office des personnes handicapées du Québec en 2000 réclamait que l'objectif de représentation soit de 6 % afin de mieux refléter la représentation réelle des personnes handicapées dans la société québécoise (SSFPCT, 2000).

pour expliquer les résultats décevants en matière de représentation des groupes cibles dont le manque de planification, l'absence d'une réelle volonté politique et ministérielle, les lacunes en matière d'imputabilité pour les hauts dirigeants ainsi que de graves problèmes de mentalité chez de nombreux fonctionnaires.

À cela s'ajoute le manque de contrôle externe des programmes d'accès à l'égalité de la fonction publique. En fait, le gouvernement s'est en quelque sorte octroyé un traitement de faveur qui est dénoncé très fermement par la CDPDJ (2011a; p. 17) :

Tel qu'elle l'a fait valoir à maintes reprises, la Commission estime qu'un des facteurs qui expliquent la sous-représentation des minorités dans l'appareil gouvernemental est « l'absence de mécanismes de suivi, d'évaluation et de contrôle à toutes les étapes du processus d'implantation des programmes d'accès à l'égalité dans la fonction publique, soit de la fixation des objectifs jusqu'à la mise en œuvre de mesures correctrices ». En conséquence, compte tenu de l'expertise et des outils méthodologiques qu'elle a élaborés en matière d'implantation des Programmes d'accès à l'égalité (programmes d'accès à l'égalité) dans les organismes publics, la Commission recommande à nouveau « que l'article 92 de la Charte soit modifié afin d'assujettir les programmes d'accès à l'égalité de la fonction publique aux mécanismes de reddition de comptes et de contrôle de la Commission »

Sans contrainte externe et sanction, il est nécessaire qu'il y ait un fort engagement à l'interne pour observer des changements, ce qui semble avoir fait défaut. Ce faisant, le gouvernement a envoyé un message ambivalent aux organisations publiques et privées quant à l'importance des programmes d'accès à l'égalité.

4.5 Les programmes d'accès à l'égalité dans les organismes publics : des processus qui s'éternisent, des résultats incertains

La *Loi sur l'accès à l'égalité en emploi dans des organismes publics*³⁸ est entrée en vigueur le 1^{er} avril 2001 et s'applique aux organismes publics qui comptent 100 salariés ou plus, notamment les municipalités, les Commissions scolaires, les réseaux de la santé et des services sociaux, de l'éducation, les sociétés d'État ainsi que les corps policiers. Lors de l'adoption du projet de loi, le ministre des Relations avec les citoyens et de l'Immigration, déclarait que le contexte était propice à l'atteinte des objectifs d'égalité puisque le Québec entrait dans une période de

³⁸ L.R.Q. c. A-2.01

prospérité et que « les prochaines années seront placées à l’enseigne du renouvellement des effectifs des institutions publiques » (Journal des débats de l’Assemblée nationale, 2000). Pourtant, près de 12 ans après son entrée en vigueur, les rapports de la CDPDJ nous laissent croire que ses résultats sont lents à se matérialiser et très inégaux. Seul un très petit nombre d’organismes a réussi à adopter des programmes d’accès à l’égalité performants et contenant des mesures diversifiées et novatrices. On peut citer, par exemple, le programme du Service de police de la ville de Montréal (SPVM) qui se distingue par une très bonne intégration aux divers volets du contexte organisationnel et par la diversité et le caractère novateur des mesures développées pour atteindre les objectifs. L’annexe 2 nous donne un aperçu de son contenu qui, avec les adaptations appropriées, peut servir d’inspiration à d’autres organismes. Il en est de même du programme de la Société de transport de Montréal (STM) qui visait initialement la représentation des femmes parmi les conducteurs d’autobus, mais qui s’est par la suite élargi aux autres groupes ainsi qu’aux autres professions de l’entreprise (voir annexe 3).

À notre avis, plusieurs facteurs pourraient expliquer les résultats présentés dans les bilans de la CDPDJ :

- en premier lieu, la restructuration du réseau de la santé et des services sociaux a entraîné de nombreuses fusions d’établissements, des changements dans les structures syndicales et dans les libellés d’emploi; cela a eu pour effet de reporter les échéanciers des programmes d’accès à l’égalité pour l’ensemble des établissements du réseau (CDPDJ, 2009a);
- en deuxième lieu, les responsables des programmes d’accès à l’égalité à la CDPDJ ont tendance à privilégier une approche administrative longue et complexe auprès des organisations assujetties, ce qui ralentit les travaux. L’efficacité d’une telle approche n’a pas encore été prouvée, non plus que son caractère indispensable;
- en troisième lieu, plusieurs des organisations assujetties résistent à mettre en œuvre ces programmes. Ces organismes n’ont aucun incitatif réel à se conformer à la Loi, en raison de l’absence de sanctions à caractère dissuasif. En effet, en cas d’infraction, la CDPDJ peut faire des recommandations à l’organisme afin qu’il se conforme à la Loi. Dans le cas où ce dernier refuserait de les respecter, la CDPDJ pourrait s’adresser au Tribunal des droits de la personne. Ce dernier pourrait ordonner à l’organisme d’élaborer, modifier ou implanter un

programme d'accès à l'égalité. À la limite, on peut dire que la sanction qu'un employeur encourt en ne se conformant pas à la Loi est tout simplement de s'y conformer!

- en quatrième lieu, les effectifs de la CDPDJ sont trop limités compte tenu du nombre très élevé d'organisations assujetties;
- enfin, l'ajout, en 2005, du groupe-cible des personnes handicapées a obligé les organisations à refaire une partie de l'analyse de leurs effectifs. Pourtant, dès 2000, lors des débats entourant l'adoption du projet de loi, la CDPDJ ainsi que d'autres organismes avaient insisté pour que ce groupe-cible soit inclus dans le projet initial³⁹.

D'autres limites, dues aux modalités mêmes de la Loi, viennent réduire son impact : d'une part, les syndicats (fortement présents dans les organismes visés par la Loi) ont un rôle purement consultatif dans le développement et l'implantation des programmes : les articles 5, 10 et 13 mentionnent que l'employeur doit *consulter* le personnel ou ses représentants. Il ne s'agit pas d'une obligation de les faire participer aux différentes étapes du processus comme c'est le cas, par exemple, dans la *Loi sur l'équité salariale*⁴⁰. La participation des représentants syndicaux aurait certainement donné plus de chances de succès aux programmes. D'autre part, seules les organisations de 100 employés ou plus y sont assujetties, ce qui exclut de nombreux organismes qui n'atteignent pas ce seuil, notamment des établissements du réseau de la santé et des services sociaux ainsi que de nombreuses municipalités.

Le dernier rapport triennal complet de la CDPDJ (2009a) porte sur la période 2004-2007. Il présente certaines données sur la représentation des groupes cibles. Globalement, les femmes représentent 53,9 % des effectifs assujettis et sont très fortement représentées dans les commissions scolaires et les établissements d'enseignement préscolaire et élémentaire, tant dans les secteurs public que privé. Dans les municipalités et les sociétés d'État, les femmes représentent un peu plus du tiers des effectifs. Notons par contre que les femmes ne représentent que 28,5 % des effectifs d'Hydro-Québec. La présence des femmes demeure très faible dans les sociétés de transport en commun (17,9 %). Au chapitre des professions, ce qui est central les programmes d'accès à l'égalité, elles sont fortement concentrées dans les postes de soutien

³⁹ Dans son dernier rapport triennal, la Commission mentionne que seulement 49 % des 483 organismes visés par la Loi ont reçu leur avis d'élaboration de programmes d'accès à l'égalité pour les personnes handicapées (CDPDJ, 2010).

⁴⁰ L.R.Q., c. E-12-001

administratif et de bureau alors qu'elles sont très faiblement représentées dans les postes de direction et les postes considérés non-traditionnels pour les femmes; elles sont également sous-représentées parmi le personnel policier de la Sûreté du Québec (13,0 %).

Les membres des minorités visibles demeurent très faiblement représentés dans l'ensemble des organismes assujettis. Globalement, ils représentent 2,4 % des effectifs dans l'ensemble des organismes publics assujettis alors que selon le recensement de 2006, ils constituaient 8,1 % de la population active du Québec (Statistique Canada, 2006a)⁴¹. Comme l'on peut s'y attendre, la présence des minorités visibles est plus importante dans la région métropolitaine de Montréal où ils représentent 4,1 % des effectifs dans les organismes publics assujettis, alors qu'ailleurs au Québec, ils ne représentent que 0,7 % des effectifs. À Montréal, ils sont concentrés dans des emplois de professionnels, souvent liés à l'enseignement, alors qu'ils sont à peu près absents des emplois de direction, des emplois de métier et de transport. À l'extérieur de Montréal, leur représentation est très faible dans toutes les catégories professionnelles de chacun des organismes considérés. On note aussi leur quasi-absence parmi le personnel policier de la Sûreté du Québec.

La situation des membres des minorités ethniques est légèrement meilleure que celle des minorités visibles. Globalement, ils représentent 3,0 % de l'ensemble des effectifs. À Montréal, ils sont significativement plus nombreux que les membres des minorités visibles à occuper des postes de direction ou de gestion. Leur représentation dans les municipalités et les sociétés de transport demeure cependant faible. On constate également, un important déficit de leur représentation au sein d'Hydro-Québec (4,7 %). Enfin, comme les minorités visibles, ils sont quasi-absents parmi le personnel policier de la Sûreté du Québec.

Les Autochtones sont quasi absents dans tous les organismes assujettis et constituent seulement 0,3 % des effectifs. Compte tenu des faibles taux de disponibilité, les données de la CDPDJ indiquent qu'il existe peu de sous-représentations dans les organismes publics assujettis, et ce, particulièrement en région montréalaise. Un des défis concerne leur sous-représentation dans la catégorie des emplois de soutien manuel, entretien et services à l'emploi des municipalités en région.

Lors de la publication du rapport triennal 2004-2007, la CDPDJ déclarait :

⁴¹ Il s'agit d'une estimation de la représentation globale et non le taux de disponibilité.

À l'occasion de la publication du prochain rapport triennal, en 2010, nous serons en mesure d'évaluer le chemin parcouru lors des premières années d'implantation en décelant les facteurs qui mènent au succès et ceux qui pourraient ralentir l'atteinte des objectifs (CDPDJ, 2009a; p. 3)

Or, il n'y a malheureusement pas eu de rapport triennal complet pour la période 2007-2009. Cela aurait vraiment permis de jauger le chemin parcouru et les progrès réalisés. En lieu et place, la CDPDJ a publié un rapport triennal exclusivement consacré à la situation des personnes handicapées (CDPDJ, 2012), laissant de côté les femmes, les minorités visibles, les minorités ethniques et les autochtones. Ainsi, depuis 2007, soit près de 6 ans, on n'a aucun bilan complet indiquant les progrès ou les reculs de leur situation dans les organismes assujettis à la Loi.

Dans le rapport de 2012, consacré à la situation des personnes handicapées (CDPDJ, 2012), la Commission souligne l'importance des efforts qui devront être consentis en matière d'embauche par l'ensemble des organismes publics assujettis puisqu'il faudra tripler la représentation de ce groupe-cible. En effet, les personnes handicapées représentent 1,3 % des effectifs alors que l'objectif global à atteindre est de 3,0 %. De manière générale, on constate peu de différences significatives entre les différents réseaux en ce qui concerne la représentation des personnes handicapées qui varie entre 1,2 % dans les commissions scolaires et les universités et 1,7 % dans les municipalités.

4.6 L'industrie de la construction et les programmes d'accès à l'égalité : une forteresse en béton armé

Face au nombre extrêmement réduit de femmes dans l'industrie de la construction, le gouvernement du Québec adoptait en 1995 la Loi 46 modifiant la *Loi sur les relations du travail, la formation professionnelle et la gestion de la main-d'œuvre dans l'industrie de la construction*⁴². Deux articles en particulier visaient cet objectif :

- L'article 123 qui stipulait que :

⁴² L.R.Q., c. R-20

Ces règlements peuvent aussi prévoir des normes différentes à l'égard des femmes en vue de favoriser leur accès, leur maintien et l'augmentation de leur nombre dans l'industrie de la construction

- Ainsi que l'article 126 selon lequel :

La Commission de la construction du Québec doit élaborer, après consultation de la Commission des droits de la personne, des mesures visant à favoriser l'accès, le maintien et l'augmentation du nombre des femmes sur le marché du travail dans l'industrie de la construction. Elle doit transmettre au ministre (de l'emploi), à sa demande, tout rapport ou autre renseignement concernant l'application du premier alinéa dans le délai et suivant la forme qu'il détermine

Un comité sur l'accès des femmes dans l'industrie de la construction fut mis sur pied afin de proposer des mesures de mise en œuvre de ces dispositions. Un programme d'accès à l'égalité a été alors élaboré pour l'ensemble de cette industrie avec comme objectif de passer de 243 femmes (0,3 %) en 1997 à 2000 femmes (2 %) dans les années 2000, objectif modeste et donc, en principe, facilement atteignable. Le slogan qui résumait cette initiative était : *2000 femmes pour les années 2000*. Différents types de mesures furent préconisées, notamment des mesures de redressement (voir encadré 9).

Encadré 9

Mesures de redressement pour l'accès et le maintien des femmes dans l'industrie de la construction

- Réserver un minimum de places aux femmes lors de l'inscription aux programmes d'études relatifs à l'industrie de la construction.
- Rendre disponibles des listes d'entreprises désireuses d'embaucher de la main-d'œuvre féminine.
- Prioriser la référence de femmes disponibles auprès des entreprises.
- Délivrer un certificat de compétence aux femmes sur confirmation d'emploi.
- Créer un code d'éthique sur les relations hommes-femmes et le remettre lors de l'embauche.
- Développer le mentorat.
- Stimuler la création de réseaux de soutien pour les femmes.
- Diminuer le nombre d'heures de travail exigé pour le renouvellement des certificats de compétence détenus par des femmes.
- Pour les moyennes et grandes entreprises⁴³, établir une obligation d'embauche de femmes au moyen d'un programme d'accès à l'égalité.

Source : Comité ad hoc pour la défense des droits des femmes dans les métiers et occupations de la construction (2011, p. 28-31)

Un bilan réalisé récemment par la Commission de la construction du Québec (2012) indique que, malgré leur modestie, les objectifs de représentation n'ont pas été atteints. En 2011, les femmes ne représentaient que 1,3 % de la main-d'œuvre totale de cette industrie, soit 2067 sur un effectif total de 159 166. (CCQ, 2012). On retrouve une nette ségrégation professionnelle, les femmes étant concentrées dans les métiers suivants : calorifugeur, carreleur, peintre, plâtrier et poseur de revêtements souples. Les données salariales indiquent un écart au détriment des femmes, dont l'ampleur varie selon le métier (CCQ, 2012).

Bien que le pourcentage de femmes dans les embauches dépasse souvent 2,5 %, leur maintien en emploi est très problématique puisque 58 % d'entre elles abandonnent le métier au bout de 5 ans contre 36 % des hommes (CCQ, 2012). Un examen des causes de ce taux élevé de départ indique que la discrimination représente un facteur important aux multiples facettes :

Les relations interpersonnelles avec les collègues, les employeurs, les autres corps de métiers, les clients ou les fournisseurs ne sont pas toujours faciles et agréables pour ces femmes minoritaires dans leur milieu [...] Quatre éléments constituent la source des

⁴³ Dans le programme, réfère aux entreprises qui comptent 10 salariés et plus.

tensions vécues avec les collègues masculins : les préjugés quant aux capacités physiques des femmes; les attitudes sexistes (en particulier de la part des travailleurs plus âgés); les résistances à l'égard de l'ascension à des postes d'autorité; et le harcèlement sexuel (FRONT, 2008; p. 9)

À cela s'ajoute le fait que les mesures de redressement préconisées ne sont que partiellement ou pas du tout appliquées, incluant dans le secteur de l'éducation.

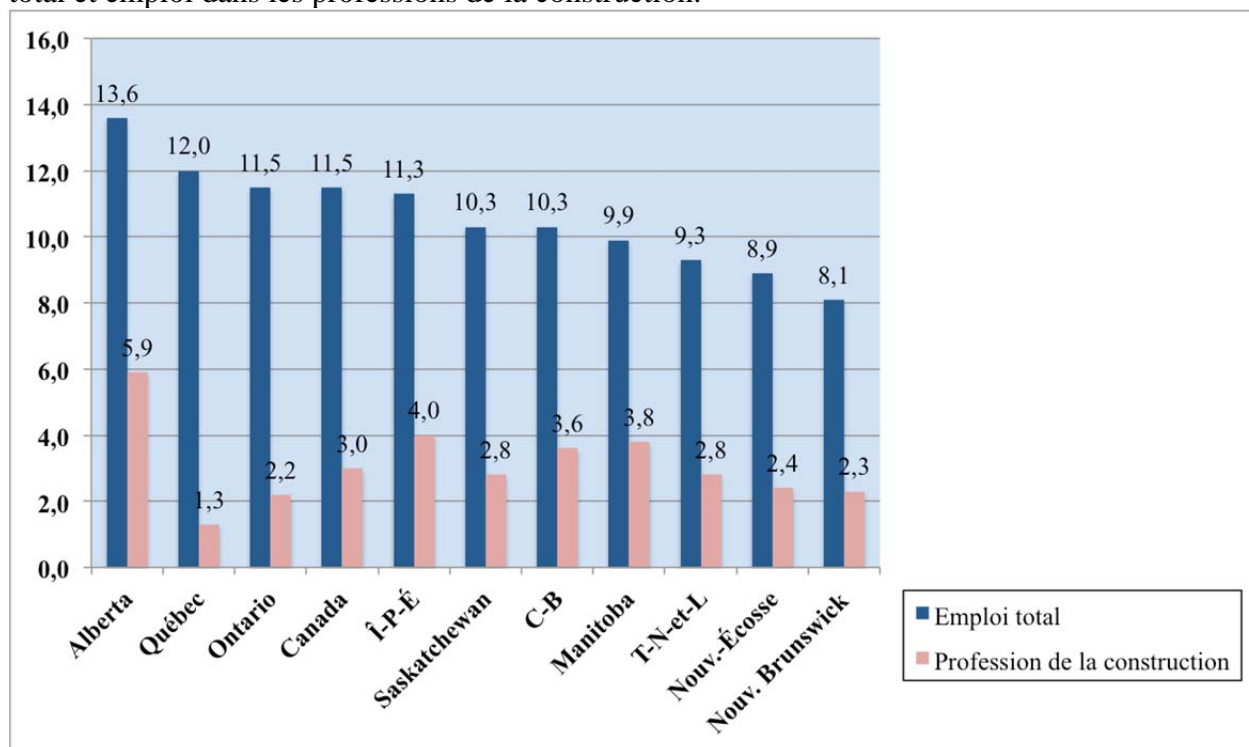
On note également une résistance des employeurs à embaucher les femmes, notamment dans les petites entreprises : ainsi parmi les 20 420 entreprises de 5 salariés et moins, seuls 5 % embauchent des femmes, alors que ce taux atteint 66 % en moyenne dans les 225 entreprises de plus de 50 salariés (CCQ 2012).

De plus, le système de référencement par les syndicats, spécifique aux chantiers de construction, contribuerait à cette sous-représentation. Le témoignage d'une jeune travailleuse est éloquent à ce sujet. Munie d'un diplôme d'études professionnelles (DEP) en soudure, d'une carte de compétence et d'une carte de soudure à haute pression :

[...] elle se présente au local de son association syndicale pour obtenir de l'aide à l'embauche. Le président régional du dit local, lui a dit qu'il ferait travailler des pères de famille bien avant elle et ce, pas très poliment. Après plusieurs tentatives, elle travaille dans un tout autre domaine [...], soit comme manœuvre-spécialisée, pour assurer ses besoins (Comité ad hoc pour la défense des droits des femmes dans les métiers et occupations de la construction, 2011; p. 19).

Selon le bilan de la CCQ, le Québec accuse un retard par rapport aux autres provinces canadiennes en ce qui concerne la présence de femmes sur les chantiers, comme on peut le voir ci-dessous.

Graphique 1 : Part des femmes dans l'industrie de la construction par province en 2006, emploi total et emploi dans les professions de la construction.



Source : CCQ (2012; p. 53)

Note : l'emploi total comprend aussi les emplois administratifs, alors que l'emploi dans les professions ne comprend que ceux qui travaillent sur les chantiers.

Les résultats extrêmement limités du programme d'accès à l'égalité pour les femmes dans l'industrie de la construction amènent à réaliser que, face à une situation de discrimination systémique fortement ancrée dans le milieu, une intervention structurée et vigoureuse auprès des principaux acteurs est nécessaire : gouvernements, employeurs, organisations syndicales et institutions d'enseignement doivent être mis à contribution et astreints à un échéancier précis. Le programme d'accès à l'égalité dans l'industrie de la construction ne répond pas à ces caractéristiques et, de plus, ne donne pas lieu à des sanctions en cas de non-conformité. D'ailleurs, dans un rapport rendu public en octobre 2012, le Conseil d'intervention pour l'accès des femmes au travail (CIAFT, 2012), après avoir étudié les parcours de travailleuses de la construction au Québec afin d'identifier les principaux obstacles à leur insertion, préconisait une stratégie à trois volets interreliés :

- la mise en place d'une structure permanente et indépendante de soutien pour les victimes de harcèlement, ainsi qu'un programme intégré de sensibilisation et de prévention du harcèlement s'adressant aux principaux acteurs du secteur de la construction;
- la mise en œuvre d'une obligation contractuelle d'embauche d'un minimum de 4 % de travailleuses sur tous les chantiers publics majeurs;
- une structure permanente de formation, placement et suivi des femmes dans le secteur de la construction.

Le bilan clair et détaillé publié par la CCQ (2012) est une initiative louable qui devrait être suivie pour tous les autres types de programmes d'accès à l'égalité, incluant ceux des organismes publics et de l'obligation contractuelle. Il constitue une base à partir de laquelle, on peut identifier les points faibles et progresser dans l'atteinte des résultats souhaités.

En conclusion, ce survol des différents types de programmes d'accès à l'égalité en existence au Québec nous a permis de voir que la situation se caractérise par un enchevêtrement de divers types de programmes, peu surveillés et rarement sanctionnés, ayant chacun un encadrement administratif distinct et des critères d'application très variables, comme l'illustre le tableau suivant.

Tableau 9 : Tableau comparatif des différents types de programmes d'accès à l'égalité au Québec

Catégorie de PAE	Cadre juridique	Employeurs visés	Groupes cibles	Responsabilité administrative	Sanctions
Recommandé par la CDPDJ ou imposé par un tribunal	Partie III de la Charte, notamment les articles 86, 88, 89 et 90	Employeur mis en cause dans la plainte	Groupe-cible auquel appartiennent les plaignants	Surveillance et assistance par la CDPDJ	Dépend ultimement de la décision du tribunal (ex. Gaz Métro)
Ministères et organismes dont le personnel est nommé selon la Loi sur la fonction publique	Partie III de la Charte, notamment les articles 86 et 92	Ministères et organismes (Loi sur la fonction publique)	Femmes, communautés culturelles, personnes handicapées Autochtones	Pas de surveillance de la CDPDJ; le gouvernement doit simplement la consulter	Pas de sanction prévue
Volontaire	Partie III de la Charte, notamment les articles 86, 87 et 89	Tout employeur volontaire	Variable	Surveillance et assistance par la CDPDJ	Pas de sanction prévue
Obligation contractuelle	Décision ministérielle (1989)	Entreprise de 100 employés et plus recevant du gouvernement une subvention ou un contrat de 100 000 \$ et plus	Femmes, minorités visibles, Autochtones, personnes handicapées (depuis 2009)	Partage des responsabilités entre la CDPDJ, le SCT et les ministères octroyant les contrats	Retrait de la liste des fournisseurs de l'État. (14 ont été sanctionnées, 6 seulement ont atteint leurs objectifs)
Industrie de la construction	Loi sur les relations du travail, la formation professionnelle et la gestion de la main-d'œuvre dans l'industrie de la construction	Entreprises - industrie de la construction	Femmes	Commission de la construction du Québec après consultation de la CDPDJ	Pas de sanction prévue
Organismes publics	Loi sur l'accès à l'égalité dans des organismes publics et partie III de la Charte	Organisme public de 100 employés et plus	Femmes, minorités visibles, minorités ethniques, Autochtones, personnes handicapées (depuis 2005)	Surveillance et assistance de la CDPDJ	Obligation de réaliser le programme d'accès à l'égalité selon la décision du tribunal (aucune jusqu'ici)

L'absence de cadre unifié et cohérent, le manque de surveillance et de sanctions réellement dissuasives constituent des problèmes majeurs des programmes d'accès à l'égalité au Québec. À cela s'ajoute l'absence de bilans détaillés, complets et réguliers de la part des principaux responsables, notamment la CDPDJ pour les programmes des organismes publics et ceux de l'obligation contractuelle ainsi que le Conseil du Trésor pour la fonction publique.

Chapitre 5. Contresens méthodologiques, mythes et préjugés

Points saillants

1- Contresens méthodologiques :

- Le calcul du taux de disponibilité est sous-estimé pour deux raisons :
 - Les données du recensement utilisées dans ce calcul ne tiennent pas compte du fait que les membres des groupes-cibles occupent des emplois bien en dessous de leurs qualifications, en raison de la discrimination;
 - Ces données sont produites et utilisées avec un important retard.
- Il s'ensuit que, dans plusieurs cas, l'égalité de résultats visée par les PAE est minimale.

2- Mythes et préjugés :

- Les programmes d'accès à l'égalité seraient synonymes de discrimination positive ou même de discrimination à rebours.
- Les programmes d'accès à l'égalité imposeraient l'atteinte de quotas d'embauche inflexibles.
- Les programmes d'accès à l'égalité remettraient en question le principe du mérite.
- Les programmes d'accès à l'égalité stigmatiseraient les membres des groupes-cibles.

Comment expliquer la situation actuelle caractérisée par un si faible impact des programmes d'accès à l'égalité? Dans ce chapitre, deux types de facteurs explicatifs seront examinés : alors que les premiers touchent des choix méthodologiques qui entravent à la source l'objectif même des programmes d'accès à l'égalité, les seconds émanent de résistances idéologiques et politiques à ces programmes. Dans le chapitre 6, nous examinerons, une troisième série de facteurs qui tient au rôle respectif des divers acteurs.

5.1 La détermination du taux de disponibilité : contresens méthodologique et entraves à l'égalité de résultats

Les objectifs de représentation des groupes cibles dans les programmes d'accès à l'égalité sont parfois considérés par les employeurs comme un maximum difficilement atteignable, compte tenu du manque de compétences qu'ils anticipent chez les candidats des groupes-cibles. Or, lorsqu'on examine la façon dont est calculé le taux de disponibilité qui est à la

base de la fixation de ces objectifs (voir chapitre 4, encadré 7), on constate, au contraire, qu'il est souvent sous-estimé et déterminé en partie par des facteurs discriminatoires. En effet, la source principale à partir de laquelle est calculée la disponibilité est le recensement du Canada : les personnes potentiellement disponibles pour occuper une profession donnée dans une entreprise sont celles qui, au cours des dix-sept mois précédant le recensement, ont travaillé dans cette profession⁴⁴. Or, on sait que l'accès des membres des groupes cibles à certaines professions est bloqué par des barrières discriminatoires et qu'ils en sont absents en dépit des compétences qu'ils possèdent (c'est d'ailleurs la raison d'être des programmes d'accès à l'égalité) : par exemple, sur le marché du travail de Montréal, on constate que des diplômés en économie, membres de minorités visibles, travaillent comme vendeurs ou manœuvres, des diplômés en ressources humaines occupent des emplois de caissiers, etc. Ils seront donc comptabilisés dans le recensement comme vendeurs, manœuvres ou caissiers et non comme économistes ou conseillers en ressources humaines. Les chiffres du recensement reflètent cette exclusion. Par conséquent le taux de disponibilité des membres des minorités visibles parmi les économistes ou les conseillers en ressources humaines sera considérablement sous-estimé et, du fait même, les objectifs quantitatifs de représentation que les employeurs devront atteindre (chapitre 4, encadré 7). En bref, le calcul des taux de disponibilité ne reconnaît pas le fait que les membres des groupes-cibles occupent des emplois bien en dessous de leurs qualifications, en raison de la discrimination systémique (voir encadré 10).

Encadré 10

Déqualification et disponibilité

Les immigrants, dont la majorité appartient aujourd'hui à une minorité visible, possèdent des diplômes ou des expériences de travail dont la valeur n'est pas reconnue sur le marché du travail canadien. Ceci a pour effet de les exclure des professions pour lesquelles ils sont qualifiés et donc, de sous-estimer leur nombre lors de l'analyse de disponibilité de ces mêmes professions. Ce qui, conséquemment, entraînera la fixation d'objectifs plus faibles.

⁴⁴ Rappelons qu'il s'agit du marché du travail dans la zone géographique de recrutement de l'organisation.

Il est important de souligner ici que, consciente de ces lacunes et dans le but d'y remédier, la CDPDJ recourt aussi à d'autres sources, telles que le nombre de diplômés dans certaines disciplines. Cependant, ces données complémentaires sont disponibles surtout pour la répartition selon le sexe et rarement selon l'appartenance aux autres groupes cibles.

Selon Edwards (1997), toute analyse de disponibilité doit d'emblée être considérée avec précaution puisque la discrimination et les structures sociales en place orientent et répartissent différemment les individus dans le système scolaire et le marché de l'emploi. Les données sur la disponibilité reflèteront donc ces dynamiques et non ce que la société *pourrait être* en l'absence de discrimination. D'ailleurs, la Centrale des syndicats du Québec (2000) et Action Travail des Femmes (2000) recommandent que les objectifs de représentation découlant des taux de disponibilité soient toujours ajustés à la hausse.

Un autre aspect à considérer concerne le décalage des données dans le temps : le recensement n'a lieu que tous les cinq ans et les données détaillées exigées pour calculer la disponibilité sont accessibles, en général, dans la 3^e année suivant le recensement : par exemple, en 2008, on avait encore recours aux données du Recensement de 2001. Or, compte tenu du flux annuel très élevé d'immigrés appartenant à des minorités visibles, il y aura donc un écart marqué entre les objectifs de représentation fixés sur des données remontant à plusieurs années en arrière et la nouvelle réalité du marché du travail.

5.2 Des mythes et des préjugés tenaces au sujet des programmes d'accès à l'égalité

Une autre série de facteurs qui a pour effet de restreindre l'impact des programmes d'accès à l'égalité se trouve dans les nombreux mythes et les préjugés entretenus à leur égard (Lee-Gosselin, 2009). Ils ont pour résultat de saper l'adhésion des individus (et donc des organisations) aux programmes d'accès à l'égalité. Il est essentiel de les dissiper dès à présent par un sérieux travail de sensibilisation et de formation. Bâtir une société plus inclusive, exige :

[...] a valorization of the strengths, abilities, and potential of those at the bottom of our social hierarchies, to reverse the inaccurate assumption that those with power are more knowledgeable and meritorious (Sheppard, 2010; p. 148)

Les programmes d'accès à l'égalité sont synonymes de discrimination positive ou même de discrimination à rebours

On présente généralement l'accès à l'égalité comme synonyme de « discrimination positive », et ce, même s'il n'est jamais fait mention dans le cadre juridique de cette expression. Or, comme le souligne Dowd (2009; p. 251) :

[...] le mot discrimination a une connotation essentiellement négative, en toutes circonstances. Il n'est donc pas surprenant que les mots « discrimination positive » reçoivent un accueil plutôt froid

Dans nos recherches auprès des entreprises privées, plusieurs employeurs nous ont répété en parlant de l'accès à l'égalité que jamais ils n'accepteraient de faire de la discrimination positive, interprétée comme une forme de favoritisme à l'endroit des membres des groupes cibles.

L'idée d'une discrimination positive est fréquemment associée à un autre mythe selon lequel l'accès à l'égalité des membres des groupes cibles s'obtiendrait au détriment des membres du groupe majoritaire qui seraient alors victimes d'une discrimination à rebours. Ces derniers, menacés dans leur hégémonie, pourraient s'opposer fermement aux mesures des programmes d'accès à l'égalité (Beaton et Tougas, 2001) afin de maintenir plus aisément le *statu quo* et ralentir les progrès en matière de représentation des membres des groupes cibles (Chicha-Pontbriand 1989; Bacchi, 2004). Cette perception repose sur un malentendu important qui voit l'accès à l'égalité uniquement comme une correction numérique et ignore le fait que cette discrimination est de nature systémique et que les désavantages qu'elle entraîne pour les groupes cibles sont nombreux, multidimensionnels et persistants.

Les programmes d'accès à l'égalité imposent l'atteinte de quotas d'embauche inflexibles

Un autre mythe réside dans la croyance selon laquelle les programmes d'accès à l'égalité visent à embaucher un nombre fixe et arbitraire de membres des groupes-cibles dans certains emplois. Cette idée de quota, dont l'usage dans le domaine des politiques sociales est essentiellement péjoratif, impliquerait qu'un nombre fixe de places serait réservé aux membres des groupes cibles. Un tel système n'existe pas au Québec. Les objectifs de représentation inclus dans un programme d'accès à l'égalité reposent toujours sur les *compétences*. Ces objectifs se basent sur des analyses d'effectif et de disponibilité des membres des groupes cibles compétents ou aptes à acquérir la compétence nécessaire. Ils indiquent ce qu'une organisation pourrait raisonnablement réaliser. Il ne s'agit donc pas d'objectifs arbitraires. Ce malentendu peut dissimuler en fait un doute sur la compétence des membres des groupes cibles (Coleman, 2003).

Les programmes d'accès à l'égalité remettent en question le principe du mérite

Les critiques de l'accès à l'égalité mentionnent souvent que ces mesures entraînent une mise au rancart du mérite individuel en basant désormais les choix d'embauche sur l'appartenance aux groupes cibles. Il convient de s'interroger sur la notion même de « mérite » que nous acceptons trop souvent comme un critère naturel, objectif et donc, incontestable. Au moins 3 problèmes surgissent dès qu'il est question du mérite.

En premier lieu, dans les entreprises, l'employeur est le principal acteur qui définit les critères du mérite. Or, il a tendance à les définir en fonction des caractéristiques des personnes qui occupent le poste. Il y a donc un risque important que plusieurs critères du mérite contribuent à perpétuer la composition démographique actuelle des effectifs et donc désavantagent les membres des groupes cibles dans le processus de sélection. Encore une fois, le jugement *Gaz Métro*⁴⁵ illustre bien cette idée lorsqu'on lit que tous les employés sont « formés par leurs prédécesseurs de façon systématisée et à l'image des employés en place afin de perpétuer les mêmes façons de faire » (par. 449).

⁴⁵ Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse c. *Gaz Métropolitain inc.* [2008]. QCTDP, 24

Le deuxième problème concerne le postulat de base de l'objectivité du processus d'évaluation de tous les candidats (Noon, 2010). Comme mentionnées dans le chapitre sur les causes de l'inégalité, les caractéristiques démographiques des individus influencent l'évaluation du mérite. Ceci amène Wilton (2011) à croire que nous devrions toujours distinguer l'*employabilité absolue* qui correspondrait au niveau de capital humain d'une personne, de l'*employabilité relative* où la valeur de ce capital humain sera relativisée après comparaison avec les autres individus et où, certains facteurs, notamment, le sexe et l'origine ethnique, joueraient un rôle prédominant.

Finalement, le troisième problème concerne le choix final après l'évaluation de chaque candidat (Bader, 1998) : l'organisation devrait-elle embaucher le meilleur ou embaucher une personne parmi celles qui atteignent le seuil minimal de compétence recherché pour l'emploi, c'est-à-dire celles qui satisfont tous les critères sans nécessairement être désignées comme « meilleure » parmi les candidats? Pour Noon (2010), dans une perspective d'accès à l'égalité, nous devrions toujours favoriser la seconde option, en choisissant en priorité parmi les candidats qui franchissent le seuil, ceux qui appartiennent à des groupes sous-représentés. Dans leur étude des processus de sélection, Berry et Bonilla-Silva (2008) constatent que même si les gestionnaires affirment qu'ils embaucheraient des candidats des minorités visibles si ceux-ci répondent aux critères de compétence, dans les faits, ils ne retiennent que ceux qui obtiennent les meilleurs résultats.

Tous ces problèmes liés au mérite nous ramènent toujours à l'idée de la *subjectivité* dans le processus de sélection. L'occultation de cette subjectivité pourrait être un indicateur de ce qu'on appelle le racisme ou le sexisme modernes qui consistent à camoufler subtilement derrière des exigences d'embauche apparemment objectives, des motivations empreintes de préjugés.

Une conséquence malheureuse : la stigmatisation des membres des groupes-cibles

Stigmatiser une femme ou une personne membre des minorités visibles dans le cadre d'un programme d'accès à l'égalité, c'est penser qu'en raison de ses déficiences cette

personne a eu besoin d'un tel programme pour être embauchée. Les mythes et préjugés analysés ci-dessus comportent un fort potentiel de stigmatisation des membres des groupes cibles qui heurte de front leur dignité et leur amour-propre

Une enquête réalisée par la Commission de la fonction publique du Canada (2007) montre qu'il y a bien internalisation par certains membres des groupes cibles des malentendus véhiculés sur l'accès à l'égalité. Parmi les principales raisons invoquées pour ne pas s'identifier, on notait le désir que leur candidature ne soit évaluée qu'en fonction de leurs compétences et la conviction de ne pas avoir besoin de mesures particulières, considérées comme du favoritisme. Une recherche récente montre à quel point tous ces préjugés peuvent affecter des travailleuses qui :

[...] sont ambivalentes au sujet des mesures de redressement [des programmes d'accès à l'égalité]. Elles veulent se faire embaucher pour leurs compétences et pour la contribution qu'elles peuvent apporter aux entreprises et non parce qu'une entreprise est obligée d'embaucher des femmes. De même elles soulignent la possibilité réelle que des programmes d'accès à l'égalité suscitent le mécontentement des collègues masculins qui n'hésiteraient pas à le faire sentir aux femmes embauchées. [...] les femmes se font dire en formation et en emploi qu'elles sont là parce que l'école ou l'employeur « était obligé de prendre des femmes » (CIAFT, 2011; p. 91)

Une autre recherche portant sur l'industrie de la construction au Québec, montre que même lorsqu'il n'y a pas de programme d'accès à l'égalité, les travailleuses peuvent être stigmatisées :

Malgré l'absence actuelle de mesures d'actions positives, comme la fixation d'un quota, les travailleuses de la construction subissent quand même les conséquences perverses habituellement associées à de semblables mesures. [...] tant que la présence des femmes dans les métiers de la construction sera traitée comme une situation singulière, étrange ou marginale, les préjugés à l'égard de leurs compétences persisteront et seules les femmes résilientes pourront s'y tailler une place (FRONT, 2008; p. 10)

Chapitre 6. Un blocage majeur : l'absence d'une vision commune aux principaux acteurs

Points saillants

Le gouvernement : un engagement incertain

- Le gouvernement a mis en place un cadre juridique dispersé et inutilement complexe.
- Il a tendance à privilégier le volontarisme à une approche coercitive et proactive.
- Les discours et documents gouvernementaux récents reflètent un glissement vers le concept managérial de gestion de la diversité au détriment de celui d'accès à l'égalité.
- Alors que l'accès à l'égalité est axé sur les droits fondamentaux et la lutte aux discriminations, la gestion de la diversité met l'accent sur les bénéfices économiques, parfois aléatoires, de la valorisation des différences.

Les employeurs : une grande force d'inertie

- Les employeurs manifestent une résistance aux changements qu'exigent les PAE.
- Celle-ci se reflète dans le nombre limité de mesures prises pour atteindre l'égalité, comme en témoignent les rares bilans disponibles.
- Ces bilans donnent l'impression que les organismes choisissent leurs bonnes pratiques « à la carte » au lieu de penser en terme de système cohérent de pratiques interreliées et ayant une même finalité.
- Deux facteurs limitatifs importants se dégagent : le manque d'engagement des dirigeants envers l'accès à l'égalité et l'absence d'intégration des PAE dans les systèmes de GRH.

La CDPDJ : des exigences administratives qui retardent l'atteinte de l'égalité

- Pour faire face à ses nombreux mandats, la Commission dispose de ressources limitées.
- Malgré le pouvoir que lui confère la Charte, elle recommande très rarement des PAE.
- Elle impose aux employeurs une démarche administrative longue et complexe qui tend à voiler la finalité des programmes en matière d'égalité.
- De longs délais s'écoulent entre le moment où les employeurs soumettent un rapport à la CDPDJ et celui où ils reçoivent les commentaires.
- Elle effectue rarement des bilans publics et complets des PAE.
- Ses interventions ne sont pas évaluées par une instance indépendante.

Les syndicats : un double défi externe et interne

- Le mouvement syndical québécois a constamment appuyé les valeurs d'égalité et leur mise en œuvre dans des politiques précises. On note cependant peu de participation effective à des PAE en bonne et due forme dans les entreprises syndiquées.
- Cette situation est due, en partie, au fait que la législation sur les PAE n'attribue qu'un rôle, tout au plus, consultatif aux syndicats.
- En tant qu'employeurs, les syndicats ont réalisé d'importantes avancées en ce qui concerne

les femmes, mais pas en ce qui concerne les autres groupes cibles. De plus, ces avancées ne font pas partie d'un ensemble structuré de mesures tel qu'un PAE.

Les organismes communautaires : un acteur négligé

- Malgré l'importance du secteur communautaire au Québec, celui-ci est officiellement ignoré en matière d'accès à l'égalité.
- Les organismes communautaires qui œuvrent dans le secteur de la recherche d'emploi et du développement de l'employabilité des membres des groupes cibles ont développé une expertise en matière d'intégration au travail qui pourrait être profitable aux organisations assujetties. De plus, ils peuvent plus facilement faire le lien entre les demandeurs d'emplois des groupes cibles et les organisations assujetties.

La discrimination systémique, comme indiqué plus haut, résulte des pratiques, des décisions et des comportements de plusieurs acteurs, qui s'ajoutent les uns aux autres et renforcent, au fil du temps, la situation d'inégalité des membres des groupes cibles. Le corollaire de cette proposition est que pour être efficace, un correctif systémique comme les programmes d'accès à l'égalité, doit pouvoir compter sur une convergence des actions de toutes les parties impliquées : elles doivent partager une même vision sur la finalité à atteindre ainsi que sur les moyens d'y parvenir et coordonner leurs actions en ce sens. Or, comme nous le verrons dans les paragraphes qui suivent, cela semble loin d'être le cas au Québec, expliquant ainsi les progrès limités enregistrés depuis plus d'un quart de siècle.

6.1 Le gouvernement : un engagement incertain

À la lumière de ce que nous avons présenté jusqu'ici, il semble clair que le gouvernement, en tant que législateur, contribue largement à la situation actuelle des programmes d'accès à l'égalité au Québec. D'une part, au lieu d'opter pour une approche cohérente et intégrée, il a mis en place un cadre légal et réglementaire dispersé et souvent inutilement complexe (voir tableau 8). En tant que législateur, il a multiplié inutilement les lois, décisions et règlements avec dans chaque cas des groupes cibles, des délais et des obligations qui souvent diffèrent. Cette dispersion va de pair avec le caractère très variable des sanctions en cas de non-conformité et d'une réticence à les appliquer. La préférence donnée au volontarisme se traduit justement par ce désintérêt du gouvernement envers l'approche coercitive originellement prévue pour l'obligation contractuelle.

D'autre part, on note un glissement marqué vers le concept managérial de gestion de la diversité qui tend à supplanter celui d'égalité dans les discours et dans les documents gouvernementaux. Ce glissement était déjà nettement perceptible en 2006, lors de la consultation publique sur un document gouvernemental intitulé : *Pour la pleine participation des Québécoises et des Québécois des communautés culturelles : vers une politique gouvernementale de lutte contre le racisme et la discrimination* (MICC, 2006). Deux ans plus tard, la politique adoptée suite à cette consultation avait pour titre : *La diversité : une valeur ajoutée. Plan d'action gouvernemental pour favoriser l'apport de tous à l'essor du Québec 2008-2013* (MICC, 2008). Les mots de discrimination et de racisme avaient été gommés dans le titre, de même que la référence aux communautés culturelles. On retrouve ce changement également en parcourant les rapports annuels du Secrétariat au Conseil du Trésor, où le bilan des programmes d'accès à l'égalité est inclus dans la rubrique « gestion de la diversité ».

Ces deux concepts sont loin d'être équivalents; en effet, alors que l'accès à l'égalité est axé sur les droits fondamentaux et la lutte aux discriminations, la gestion de la diversité met l'accent sur les bénéfices économiques de la valorisation des différences (Chicha et Charest 2009). De plus, selon Özbilgin et Tatli (2011), la gestion de la diversité reposerait sur deux piliers : d'une part, un individualisme naïf qui nie les identités de groupe et banalise les préjudices subis en raison de l'origine, du sexe, de l'âge, etc.; d'autre part, un volontarisme prononcé qui rejette l'intervention gouvernementale sous prétexte que les organisations ont tout intérêt à diversifier leurs effectifs.

Selon ces auteurs, vouloir réaliser l'égalité au moyen de la gestion de la diversité risque d'entraîner les problèmes suivants :

- seules les organisations qui anticipent des bénéfices vont diversifier leur effectif;
- l'individualisation des rapports où l'évaluation des employés en fonction de leur mérite individuel, amène à les culpabiliser en cas de mauvaise performance, mais ce, sans tenir compte de l'influence de facteurs de discrimination;

- cette individualisation des rapports implique aussi que toutes les différences se valent, amenant ainsi à sous-estimer l'impact de certains facteurs de discrimination plus marqués comme le fait d'être Noir ou d'être une femme.

Ce glissement qui s'opère en faveur de la gestion de la diversité apparaît comme une solution de facilité destinée à rallier un large, mais superficiel, consensus. Elle comporte cependant un risque réel de ralentir sinon de freiner l'implantation de programmes d'accès à l'égalité.

6.2 Les employeurs : une grande force d'inertie

Le contenu des programmes d'accès à l'égalité vise à susciter un changement majeur dans les pratiques et les décisions des employeurs. Or un examen des résultats des divers types de programmes (voir chapitre 4) fait ressortir une grande force d'inertie chez la plupart des employeurs. Cette force d'inertie ne devrait pas nous surprendre car elle reflète l'un des grands constats des théories organisationnelles, soit la tendance des organisations à résister au changement (Tomaskovic-Devey et coll., 2007).

Cette résistance se manifeste par le caractère relativement limité des principales mesures adoptées par les organisations astreintes à un programme d'accès à l'égalité. Ainsi, le bilan 2004-2007⁴⁶ établi par la CDPDJ (2009a) au sujet des organismes assujettis à la Loi 143, montre la très faible incidence des mesures de redressement et, le fait que seulement :

Quelques organismes spécifient qu'ils assureront un suivi régulier sur l'atteinte des objectifs quantitatifs et sur l'application du taux de nomination préférentielle (CDPDJ, 2009a; p. 131)

Ce bilan indique que la principale mesure de redressement⁴⁷ - adoptée par près de 100 % des organismes - est un taux de nomination préférentielle⁴⁸. Celle qui vient en second est l'offre de stages (37 %).

⁴⁶ Il s'agit du dernier bilan triennal publié au moment d'écrire ce rapport.

⁴⁷ Pour une définition des différentes mesures voir encadré 7.

En ce qui concerne les mesures d'égalité des chances⁴⁹, le constat est similaire : la plus fréquente en matière de recrutement, est l'indication selon laquelle l'organisme souscrit à un programme d'accès à l'égalité, ce qui, en l'occurrence, devrait aller de soi. Des mesures essentielles pour éliminer la discrimination ne sont adoptées que par un tout petit nombre d'organismes : on peut mentionner à ce sujet le fait de s'assurer que les exigences des offres d'emploi soient réellement nécessitées par les postes à combler (18 % des organismes) ou que le formulaire de demande d'emploi soit exempt de discrimination (23 %).

La CDPDJ explique que les taux faibles peuvent être interprétés de deux façons :

[une mesure] peut ne pas avoir été retenue et être en place dans des organismes en phase d'implantation, ou, encore, ne pas être retenue dans le programme déposé à la Commission (CDPDJ, 2009a; p. 131)

Il est surprenant que la CDPDJ laisse planer un tel flou en n'exigeant pas les informations manquantes dès l'étape du diagnostic. Comment peut-elle alors bien s'assurer de la conformité des programmes?

À l'étape de la sélection, seuls 37 % des organismes ont implanté un système de validation des critères et des instruments de sélection. Enfin, en ce qui concerne les mesures de soutien⁵⁰, le bilan indique que la plus populaire est représentée par les programmes d'aide aux employés qui s'adressent à tous les employés ayant des problèmes et désireux d'avoir l'avis d'un spécialiste. Il s'agit de mesures courantes dans beaucoup d'organisations et qui n'ont même pas été conçues en fonction des besoins spécifiques des membres des groupes-cibles. On peut d'ailleurs se demander si les responsables ont la formation voulue pour comprendre les difficultés spécifiques vécues par les membres des groupes-cibles.

⁴⁸ Le taux de nomination préférentielle signifie qu'une proportion de postes à pourvoir d'un organisme sera accordée à des membres des groupes cibles compétents (CDPDJ 2009a; p. 129).

⁴⁹ Ce sont les changements à apporter au système de gestion des ressources humaines afin d'éliminer les obstacles à l'égalité (CDPDJ 2009a; p. 131).

⁵⁰ L'objet des mesures de soutien est de faciliter l'atteinte des objectifs du programme tout en réglant certains problèmes d'emploi qui peuvent nuire aux membres des groupes visés (CDPDJ 2009a; p. 150).

Enfin, les tableaux publiés dans le rapport de la CDPDJ donnent l'impression que les organismes choisissent leurs bonnes pratiques « à la carte » au lieu de penser en terme de système cohérent de pratiques interreliées et ayant une même finalité. Concrètement, l'introduction d'une « bonne pratique » en matière de recrutement, ne garantit pas l'amélioration des taux de représentation si elle ne s'accompagne pas de mesures complémentaires, telles que des pratiques d'accueil et d'intégration, de mentorat ou de formation (Charest, 2012).

Les deux enquêtes que nous avons effectuées en 1998 et en 2005-2006 auprès des entreprises assujetties à l'obligation contractuelle montrent également une résistance au changement : les employeurs prennent très peu de mesures de redressement; quant aux mesures d'égalité de chances, ils examinent leurs pratiques de gestion des ressources humaines, mais ne les modifient pas (encadré 11). Soulignons qu'en 1998, la CDPDJ dans une évaluation de ce programme constatait également une résistance à changer les pratiques⁵¹.

⁵¹ Depuis cette date, la CDPDJ n'a publié aucune évaluation du programme d'obligations contractuelles.

Encadré 11

Quelques faits saillants de l'enquête de 2005-2006 sur les entreprises assujetties à l'obligation contractuelle

Un petit nombre d'entreprises a progressé sur divers plans relativement à l'accès à l'égalité. Cependant, de nombreuses autres demeurent encore loin des objectifs et on note les problèmes suivants :

- La plupart des employeurs, tout en étant convaincus que le racisme, le sexisme et la discrimination sont des phénomènes du passé, continuent à entretenir des préjugés et des stéréotypes à l'égard de la productivité des femmes et des minorités visibles. Les membres des minorités visibles sont perçus par certains comme une main-d'œuvre docile, apte à travailler à n'importe quelles conditions.
- Les responsables ne semblent pas saisir que leurs pratiques traditionnelles de gestion puissent avoir un impact discriminatoire.
- Les employeurs insistent lors du recrutement sur les compétences interpersonnelles, variable de nature subjective.
- Les objectifs des programmes d'accès à l'égalité sont considérés comme contraires au principe du mérite et donc contre-productifs.
- Le programme d'accès à l'égalité est loin d'être un dossier stratégique et plusieurs dirigeants ne s'y impliquent pas.

Plusieurs employeurs ont recours à des agences privées pour recruter du personnel permanent ou temporaire; certains employeurs nous ont mentionné que ces agences faisaient parfois une discrimination directe en leur demandant ouvertement s'ils étaient prêts à embaucher des femmes, des personnes membres des minorités visibles ou des personnes issues de l'immigration. Une gestionnaire nous a même mentionné qu'elle était obligée de répéter à chaque fois qu'elle entraînait en contact avec le personnel d'une agence, qu'elle était ouverte à recevoir les candidatures de personnes membres des minorités visibles, à défaut de quoi, les agences ne lui envoyaient jamais de candidatures de ces personnes.

Une autre source de difficulté vient du fait qu'une majorité des entreprises de l'échantillon utilise des tests de sélection, mais peu d'entre elles s'assurent qu'ils ne sont pas potentiellement discriminatoires. Une gestionnaire nous donne, très candidement, un exemple de test conçu et administré par l'entreprise :

On prend le test pour évaluer le profil du représentant. On compare le test avec une base de données de tous les représentants. On choisit un nombre X de représentants qui ont eu du succès dans leur poste; ça donne une espèce d'évaluation de différents traits de caractère ou traits de personnalité, puis ça résume aussi les prédicteurs de succès

Ce type de test risque d'écarter les candidatures des personnes qui ne « ressemblent » pas aux « bons » représentants de l'entreprise, et si ceux-ci sont culturellement plutôt homogènes, le risque de négliger des candidatures non traditionnelles devient important.

Un autre facteur qui est ressorti de nos enquêtes est le manque d'engagement des dirigeants de l'organisation envers l'accès à l'égalité ainsi que l'absence d'intégration du programme d'accès à l'égalité dans les sous-systèmes de gestion des ressources humaines : formation, promotion, évaluation du rendement, etc. Dans sa recherche sur les entreprises de l'obligation contractuelle, Chicha (1998) constatait déjà que dans les entreprises où ces deux conditions étaient observées, l'atteinte des objectifs quantitatifs des programmes d'accès à l'égalité était plus élevée. Une des gestionnaires interrogées dans l'enquête de 2005-2006 explique bien le lien entre engagement des dirigeants et réussite du programme d'accès à l'égalité :

Le facteur de succès a été le président [de l'organisation] qui a annoncé en 2003 au conseil d'administration et au comité de direction, qui est formé des premiers vice-présidents de chaque ligne d'affaires, que ce n'était plus un dossier de ressources humaines, mais un dossier corporatif. Quand il l'a fait, moi ça m'a permis d'aller rencontrer chacun des premiers vice-présidents puis de dire « Voici les objectifs d'embauche qu'on vous propose pour arriver à une bonne représentation et voici ce que je vous propose comme stratégie, voici comment je peux vous aider à atteindre vos objectifs »

Une autre cause du manque d'impact est le taux de roulement élevé des responsables des programmes d'accès à l'égalité. À peine formées à cette fonction, ces personnes sont réaffectées ailleurs dans l'entreprise. Le poste de responsable des programmes d'accès à l'égalité semble être un *poste de transit*, dans un grand nombre d'organisations. De plus, en général le dossier d'accès à l'égalité ne constitue qu'un dossier parmi une multitude d'autres à gérer. Le résultat est que dans la très grande majorité des entreprises que nous avons contactées, le personnel ignorait qui était responsable du dossier et il fallait

discuter avec de nombreuses personnes avant d'identifier le responsable. Dans au moins un cas, nous avons appris au directeur général que son organisation était assujettie à l'obligation contractuelle.

En résumé, les bilans effectués jusqu'ici indiquent que les employeurs, d'une part ne sont pas conscients des préjugés et stéréotypes présents dans leur milieu de travail, mais que de plus, ils ne réalisent pas (ou ne veulent pas réaliser) que leurs pratiques concourent à maintenir la faible présence des membres des groupes cibles dans les emplois dont ils ont été traditionnellement exclus. Ce constat recoupe celui d'un rapport récent, selon lequel :

[Les employeurs] *ne perçoivent pas les obstacles systémiques à l'intégration et à l'acceptation qui se dressent au sein de leur milieu de travail* (Deloitte, 2011; p. 3)

6.3 La Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse : des exigences administratives qui retardent l'atteinte de l'égalité.

La CDPDJ a des responsabilités importantes de promotion et de mise en œuvre des programmes d'accès à l'égalité dans les divers milieux de travail. Elle se retrouve fréquemment seule à défendre le dossier de l'accès à l'égalité, notamment face au gouvernement qui, nous l'avons vu, semble privilégier aujourd'hui une autre voie. À de très nombreuses reprises, elle lui a rappelé le caractère essentiel de ces programmes afin de combattre la discrimination et a recommandé d'en élargir la portée et d'en renforcer la mise en œuvre.

Cependant face aux nombreux mandats que lui confère la Charte, la Commission dispose de ressources limitées. La Direction des programmes d'accès à l'égalité, avec un effectif restreint, informe et conseille les organismes publics, évalue leurs progrès ainsi que la conformité de leur programme. Elle a un mandat similaire en ce qui concerne les entreprises soumises à l'obligation contractuelle. De plus, elle s'occupe des programmes d'accès à l'égalité recommandés par la CDPDJ ainsi que des programmes d'accès à l'égalité volontaires.

Malgré l'importance de la contribution de la CDPDJ en matière de programmes d'accès à l'égalité, un certain nombre de problèmes viennent limiter son impact. Au départ, bien

que la Charte lui confère le pouvoir de recommander à des employeurs d'instaurer un programme d'accès à l'égalité, on a pu constater sa très grande réserve dans ce domaine (voir chapitre 4). L'importante victoire remportée par la CDPDJ vis-à-vis de l'entreprise Gaz Métropolitain envoie aux employeurs un signal très clair, selon lequel la discrimination doit être éliminée. Nous pouvons raisonnablement faire l'hypothèse que si d'autres cas de cette nature avaient été portés devant les tribunaux durant les derniers 25 ans, la cause des programmes d'accès à l'égalité aurait eu plus de crédibilité au Québec.

Un problème, d'un autre ordre, a trait à la lourdeur de la démarche administrative imposée aux organisations⁵² (Charest, 2012). Cela ressort avec force de la lecture des multiples guides volumineux et complexes préparés par la CDPDJ⁵³ à l'intention des employeurs; les commentaires recueillis dans les entreprises visitées lors de notre enquête de 2005-2006 illustrent bien ce problème. Selon les répondants, la Commission serait surtout préoccupée par les aspects administratifs des programmes d'accès à l'égalité, notamment la production de rapports. De plus, elle imposerait une démarche uniforme aux entreprises, quelle que soit leur taille. Comme l'exprime un gestionnaire interrogé :

Peut-être qu'il devrait y avoir plusieurs niveaux [de programmes d'accès à l'égalité], parce que là c'est du « one size fits all » : c'est toujours la même approche, peu importe la taille de l'entreprise

Parallèlement, les gestionnaires s'inquiètent des longs délais qui s'écoulent entre le moment où ils soumettent leur rapport à la CDPDJ et celui où ils reçoivent les commentaires. Un employeur nous dit :

Les gestionnaires se plaignent que la Commission laisse traîner les dossiers; une fois que leur diagnostic a été fait, ils n'ont pas reçu de rétroaction en 3 ans

⁵² Ce constat avait déjà été établi en 1990 lors de l'expérience pilote (voir chapitre 4.2). Plus de 20 ans plus tard, il est toujours d'actualité.

⁵³ Voir notamment : le Guide pour l'analyse du système d'emploi, 67 pages [http://www2.cdpedj.qc.ca/Dprogrammes d'accès à l'égalitéSC/Documents/27-guide-analyse-système-emploi.pdf](http://www2.cdpedj.qc.ca/Dprogrammes%20d'accès%20à%20l'égalitéSC/Documents/27-guide-analyse-système-emploi.pdf); Le rapport d'implantation du programme d'accès à l'égalité. Partie 1, 42 pages, [http://www2.cdpedj.qc.ca/Dprogrammes d'accès à l'égalitéSC/Documents/100-Partie1-Mesures-et-resultats.doc](http://www2.cdpedj.qc.ca/Dprogrammes%20d'accès%20à%20l'égalitéSC/Documents/100-Partie1-Mesures-et-resultats.doc); Le rapport d'implantation du programme d'accès à l'égalité. Partie 2. [http://www2.cdpedj.qc.ca/Dprogrammes d'accès à l'égalitéSC/Documents/101-Partie2-Questionnaire.doc](http://www2.cdpedj.qc.ca/Dprogrammes%20d'accès%20à%20l'égalitéSC/Documents/101-Partie2-Questionnaire.doc)

Ils remettent en question la pertinence même de la rétroaction offerte par la CDPDJ puisque la situation dans les organisations peut avoir considérablement changé depuis le dépôt de leur rapport. En fait, l'exhaustivité de la démarche requise par la CDPDJ, compte tenu des ressources disponibles, contribue à ralentir les travaux et oublier l'objectif premier du législateur, soit un changement social inspiré de principes de justice et d'équité. En fin de compte, les exigences administratives voilent les exigences d'égalité.

Un autre problème a trait à la rareté des bilans effectués par la CDPDJ. Or, on ne peut identifier les lacunes d'une politique et l'ajuster en conséquence, si on ne l'évalue pas périodiquement et à des intervalles rapprochés. Tel qu'indiqué, en ce qui concerne les obligations contractuelles, en vingt-quatre ans d'existence, une seule évaluation a été réalisée par la CDPDJ. Les deux autres ont été faites à partir d'enquêtes réalisées directement auprès des entreprises assujetties (Chicha 1998; Chicha et Charest 2005-2006). En ce qui concerne les organismes publics, la CDPDJ publie mensuellement des tableaux faisant état de la situation. Cette célérité et cette transparence sont louables. Cependant, il s'agit de tableaux indiquant uniquement le pourcentage des organismes ayant accompli l'une ou l'autre étape d'un programme d'accès à l'égalité⁵⁴, sans indication sur le contenu concret de l'étape ou sur le degré d'atteinte des objectifs d'égalité, ce qui devrait être le véritable but de l'exercice.

Ce tour d'horizon du rôle de la CDPDJ amène à penser qu'elle pourrait significativement améliorer l'efficacité de son approche, tel que nous le proposons plus loin dans le chapitre 7.

6.4 Les syndicats : un double défi externe et interne

Afin de bien cerner le rôle des syndicats, il est important d'examiner les deux défis qu'ils doivent relever : d'une part, leur soutien et leur participation aux programmes d'accès à

⁵⁴ Par exemple pour septembre 2011, on peut consulter les tableaux à l'adresse suivante : http://www2.cdpedj.gc.ca/programmes_d'accès_à_l'égalité/documents/programmes_d'accès_à_l'égalité_etat_situation_30septembre.pdf

l'égalité implantés dans les entreprises syndiquées et, d'autre part, l'adoption de programmes d'accès à l'égalité dans leurs propres rangs en tant qu'employeurs.

Le mouvement syndical québécois a constamment appuyé les valeurs d'égalité et leur mise en œuvre dans des politiques précises (Legault 2006). Il suffit de référer à la Loi proactive sur l'équité salariale⁵⁵ qui n'aurait jamais été obtenue sans l'initiative et l'appui très soutenu des principales centrales syndicales réunies dans la Coalition pour l'équité salariale (Chicha, 2011).

En matière d'accès à l'égalité, de nombreuses initiatives témoignent de l'engagement des fédérations syndicales. Ainsi, la Centrale des syndicats du Québec (CSQ) milite depuis le début des années 80 pour l'implantation de programmes d'accès à l'égalité à l'intention des femmes dans le réseau scolaire (CSQ, 2000). À partir des années 90, elle a milité pour que les lois et règlements en la matière soient renforcés (CSQ, 2000). La Confédération des syndicats nationaux (CSN), dès 1980, revendiquait des mesures d'action positive dans les milieux de travail (FNEEQ-CSN, 2002). En 1986, elle mettait en place un Comité des relations interculturelles afin de mieux identifier les obstacles à la participation sur le marché du travail des membres des minorités visibles et des immigrants (FNEEQ-CSN, 2002). De son côté, la Fédération des travailleurs et travailleuses du Québec (FTQ) est également sensibilisée depuis longtemps aux questions d'accès au travail et d'intégration des immigrants (FTQ, 2006). Il faut noter, dans cet ordre d'idées, le projet de francisation en milieu de travail mis en œuvre par la FTQ pour les employés du secteur de l'entretien ménager d'édifices commerciaux (UES-800). Le Syndicat canadien de la fonction publique (SCFP), également, s'est fortement impliqué dans le programme d'accès à l'égalité à l'intention des femmes, mis en œuvre à la Ville de Montréal, dans la deuxième moitié des années quatre-vingt. Il serait trop long ici de présenter les multiples initiatives syndicales.

Cette situation largement attribuable au fait que les lois et règlements relatifs aux diverses formes de programmes d'accès à l'égalité, examinés plus haut, n'attribuent aucun rôle décisionnel aux représentants des salariés. Les employeurs doivent, au mieux, les

⁵⁵ L.R.Q., c. E-12-001

informer ou les consulter⁵⁶. L'engagement au niveau des centrales n'est donc pas relayé obligatoirement par celui des syndicats locaux. Comme l'explique Legault (2006), cette exclusion des salariés a tendance à nuire à l'atteinte des objectifs en rendant les programmes d'accès à l'égalité « suspects aux yeux des travailleurs » (p. 109).

Un rapport récent du Conseil interculturel de Montréal (2011) explique que :

Le syndicat ne représente que les employés : tant qu'un individu n'est pas embauché, il ne peut être membre du syndicat et celui-ci n'est donc pas impliqué (p.48)

Le deuxième défi concerne les syndicats en tant qu'employeurs et là, ils ont les pleins pouvoirs en matière d'embauche et de promotion. Dans l'ensemble, et de l'aveu même des organisations concernées, on constate peu de progrès significatifs, sauf en ce qui concerne la représentation des femmes. Ainsi, en 1995, le conseil fédéral de la CSN adoptait un programme d'accès à l'égalité pour l'accès des femmes aux postes électifs. Ce programme s'ajoutait à différentes initiatives mises en place depuis le début des années 80 afin d'augmenter la représentation des femmes dans les instances de la CSN (CSN, 2010). Dans l'ensemble, même si on constate une augmentation de la représentation des femmes, les objectifs numériques du programme d'accès à l'égalité n'ont toujours pas été atteints. En ce qui concerne les membres des minorités visibles, des politiques ponctuelles et limitées ont été adoptées.

Depuis 1994, on retrouve également un programme d'accès à l'égalité pour les femmes à la CSQ. Au congrès général de 2006, les résultats du programme d'accès à l'égalité indiquaient que même s'il y avait eu augmentation de la représentation des femmes, ces avancées demeuraient fragiles et dans certains syndicats affiliés, on constatait même des reculs (CSQ, 2006). Du côté des membres des minorités visibles et des minorités ethniques, il n'y a toujours pas d'objectifs clairs de représentation, mais des études à ce sujet sont en cours.

⁵⁶ Ceci contraste fortement avec la Loi sur l'équité salariale en vertu de laquelle la participation des représentants des salariés est obligatoire au sein des comités d'équité salariale dans toutes les entreprises comptant 100 salariés ou plus.

À la FTQ, la situation est très variable d'un syndicat affilié à un autre en ce qui concerne les programmes d'accès à l'égalité. Néanmoins, une étude récente (FTQ, 2010) identifiait certaines difficultés générales qui expliquent la plus faible participation des immigrants à la vie syndicale. Deux obstacles majeurs ressortaient : 1- le plus faible niveau de maîtrise de la langue française qui est souvent un handicap important puisque les personnes craignent de ne pas comprendre, par exemple, les nuances de la convention collective, ou encore elles craignent de ne pas être comprises en assemblée si elles prennent la parole; et 2- le manque d'informations concernant les lois du travail et le fonctionnement des syndicats.

En résumé, on constate que les syndicats n'ont pas encore pris toute la place qui leur revient en matière de programmes d'accès à l'égalité. Comme indiqué plus haut, on peut comprendre, en partie, leur plus faible implication dans les programmes d'accès à l'égalité des entreprises où ils sont représentés; cependant, en tant qu'employeur, il est permis de penser qu'ils ne sont pas suffisamment proactifs, notamment pour les minorités visibles, les personnes handicapées et les Autochtones.

6.5 Le secteur communautaire : un acteur de terrain négligé

Malgré l'importance relative du secteur communautaire au Québec, celui-ci demeure pratiquement ignoré en matière de mise en œuvre de l'accès à l'égalité. Les organismes communautaires, fréquemment décrits comme « plus près du terrain », ont « comme point commun la poursuite d'une finalité sociale et le souhait de bénéficier à une communauté particulière » (Davister, 2006; p. 6). Plus précisément, il s'agit d'organismes qui ont une vocation publique, comptent dans la plupart des cas sur l'apport de bénévoles, au moins en ce qui concerne la constitution de leur conseil d'administration, bénéficient souvent d'une contribution financière de l'État parfois par le biais de contrats de services offerts par une administration afin de diversifier la prestation des services publics (Reed et Howe, 1999). Ce contexte menait Davister (2006) à affirmer qu'elles sont souvent plus proches des besoins particuliers de groupes de citoyens négligés par les politiques nécessairement plus générales de l'État.

Ces organismes développent une expertise de pointe sur des problématiques sociales ce qui les amène à jouer trois rôles primordiaux (Reed et Howe, 1999) : 1- représentation

des intérêts des groupes cibles auprès des décideurs; 2- engagement civique afin de participer à l'amélioration constante de la vie de nos communautés; et 3- prestation de services directs à certains segments de la population. L'expertise développée grâce au travail de terrain par ces organismes leur permet de se prononcer sur le cadre juridique qui affecte les personnes qu'ils représentent (Commission européenne, 2009).

En matière d'accès à l'égalité, les organismes d'aide à la recherche d'emploi et au développement de l'employabilité qui s'adressent aux membres des différents groupes cibles pourraient être très utiles⁵⁷. Certains de ces organismes ont pris parti en faveur des programmes d'accès à l'égalité; cet engagement se reflète dans divers mémoires et documents (CIAFT, 2011; TCRI, 2009; La Maisonnée, 2007; COPHAN, 2007; CRARR, 2006; ATF, 2003). Cependant, malgré le fait qu'ils reconnaissent toutes les difficultés importantes que continuent de vivre leurs commettants en matière d'accès à l'emploi, certains demeurent sceptiques quant à l'impact que peuvent avoir les programmes d'accès à l'égalité, aussi ne leur accordent-ils pas beaucoup d'importance dans leurs discours sur les outils nécessaires afin de lutter contre les discriminations au travail. Ceci peut s'expliquer notamment par la confusion qui règne autour des différentes modalités des multiples types de programmes d'accès à l'égalité.

Pourtant, les organismes communautaires pourraient participer à établir des liens durables entre les membres des groupes cibles qu'ils représentent et les entreprises et autres organisations qui doivent mettre en œuvre un programme d'accès à l'égalité. La collaboration entre le secteur communautaire et les employeurs serait d'ailleurs l'un des gages de succès d'un programme d'accès à l'égalité (Charest, 2012). Ces collaborations peuvent prendre de multiples formes :

- En matière de recrutement, les organismes communautaires peuvent servir d'intermédiaire entre les chercheurs d'emplois et les employeurs. En effet, dans le cadre de nos recherches, ces derniers nous ont révélé à plusieurs reprises avoir des

⁵⁷ On peut penser, entre autres, Femmes Autochtones du Québec, le Centre d'amitié autochtone, le Service d'aide et de liaison pour immigrants La Maisonnée, L'Hirondelle service d'accueil et d'intégration des immigrants, Clef pour l'intégration au travail des immigrants (CITIM), Carrefour BLE (Bio local emploi), Accueil liaison pour arrivants (ALPA), l'Agence montréalaise pour l'emploi (AMPE), le Conseil d'intervention pour l'accès des femmes au travail (CIAFT), Action Travail des Femmes (ATF), Confédération des organismes de personnes handicapées du Québec (COPHAN), et bien d'autres.

difficultés à contacter les membres des groupes cibles. Il semble d'ailleurs que les entreprises qui ont le plus de succès en matière d'accès à l'égalité ont fréquemment recours aux organismes communautaires afin de rejoindre plus facilement les membres des groupes cibles (Charest, 2012);

- De nombreux organismes communautaires peuvent offrir des séances de formation et de sensibilisation à la discrimination, aux préjugés et stéréotypes, à la gestion de la diversité, etc. Ces activités, en tant que mesure de soutien, facilitent l'atteinte des objectifs de représentation (Anand et Winters, 2008). Certaines organisations parmi les plus performantes en matière d'accès à l'égalité travaillent étroitement avec des organismes communautaires afin de mieux préparer leurs employés en les sensibilisant aux impacts du processus de diversification des effectifs, rendant ainsi les milieux de travail plus accueillant (Charest, 2012);
- Certains organismes communautaires peuvent aussi jouer un rôle de médiateur en cas de conflit avéré ou anticipé. En effet, le personnel de ces organismes peut accompagner les gestionnaires afin de trouver des terrains d'entente entre les parties.
- Leur connaissance approfondie du terrain permet au personnel des organismes communautaires d'anticiper les situations qui peuvent devenir problématiques, afin d'éviter autant que possible les accrochages potentiels. Le personnel de ces organismes pourrait être consulté par les responsables des programmes d'accès à l'égalité, afin de mieux les adapter à la réalité de l'organisation.

Il convient aussi de noter que leur plus grande facilité à rejoindre les membres des groupes cibles permet aux organismes communautaires de transmettre plus aisément des informations sur les programmes d'accès à l'égalité, participant ainsi à les faire connaître et à réduire les préjugés qui leur sont couramment associés.

Il semble nécessaire de reconnaître et de valoriser l'apport des organismes communautaires si l'on souhaite atteindre plus facilement les objectifs des programmes d'accès à l'égalité. Ceci implique entre autres, comme le précise La Maisonnée (2007), de leur assurer un « financement suffisant et récurrent » (p. 3).

Chapitre 7. Conclusion et recommandations

Recommandations

Nos recommandations ont deux volets : en premier lieu, elles portent sur le contenu d'une nécessaire refonte législative qui viendrait remédier au morcellement et à l'incohérence actuelle; en deuxième lieu, elles ont trait au changement indispensable dans les pratiques des acteurs qui, aujourd'hui, freinent considérablement l'atteinte de l'égalité. Ce changement peut se réaliser à court terme et devrait se maintenir une fois le cadre législatif modifié.

La nécessité d'une refonte législative en profondeur

Recommandation 1. Tous les textes législatifs ou administratifs actuels relatifs aux différents programmes d'accès à l'égalité devraient être refondus en une loi unique et cohérente.

Recommandation 2. La nouvelle loi devrait s'appliquer à tout employeur quel que soit son secteur d'activité.

Recommandation 3. La nouvelle loi devrait s'appliquer à tout employeur ayant à son emploi cinquante salariés ou plus.

Recommandation 4. La nouvelle loi doit rendre obligatoire l'établissement d'un programme d'accès à l'égalité pour tous les employeurs visés.

Recommandation 5. La nouvelle loi devrait s'appliquer à tous les statuts d'emploi dans une entreprise.

Recommandation 6. La nouvelle loi devrait retenir les quatre groupes dont la situation de discrimination sur le marché du travail est ample et persistante, soit les femmes, les personnes handicapées, les autochtones et les minorités visibles. Elle devrait accorder une attention particulière à la situation des groupes qui se situent à l'intersection de deux ou plusieurs motifs de discrimination.

Recommandation 7. Le contenu du programme d'accès à l'égalité devrait être élaboré dans chaque organisation par un comité d'accès à l'égalité ayant un pouvoir décisionnel. Le comité devra être composé de représentants de l'employeur et de représentants des salariés, syndiqués et non syndiqués. L'employeur devra leur offrir la formation nécessaire à l'accomplissement de leurs fonctions.

Recommandation 8. Une loi unifiée devrait prévoir des sanctions uniformes ayant un caractère dissuasif quel que soit le secteur d'activité de l'entreprise. Ces sanctions devraient être modulées en fonction de la taille de l'entreprise et de la gravité de l'infraction.

L'indispensable renouvellement des pratiques des divers acteurs

Recommandation 9. Le gouvernement du Québec doit concrètement manifester son engagement envers les programmes d'accès à l'égalité en exigeant, comme le stipule la Charte, que chaque ministère et organisme implante un programme d'accès à l'égalité avec des objectifs clairs, des mesures multidimensionnelles ainsi qu'un échéancier rapproché et précis.

Recommandation 10. Le contenu des programmes d'accès à l'égalité des ministères ainsi que leur évolution devrait faire l'objet de rapports annuels publics.

Recommandation 11. Rendre imputables les cadres supérieurs de chaque ministère des résultats obtenus en matière de programmes d'accès à l'égalité pour chacun des groupes-cibles.

Recommandation 12. Le Conseil du Trésor devrait exercer un contrôle efficace auprès des ministères afin de s'assurer qu'ils respectent l'obligation contractuelle lors des appels d'offres. Tout manquement à cette obligation devrait être efficacement sanctionné.

Recommandation 13. Le gouvernement devrait distinguer clairement l'accès à l'égalité, relevant des droits fondamentaux et la gestion de la diversité, relevant de choix organisationnels. Il devrait réaffirmer clairement la primauté de l'objectif d'accès à l'égalité consacré dans la Charte des droits et libertés de la personne du Québec.

Recommandation 14. Le gouvernement devrait assurer un financement suffisant à la Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse afin qu'elle puisse s'acquitter adéquatement de ses responsabilités en matière d'accès à l'égalité.

Recommandation 15. Le gouvernement devrait assurer un financement adéquat aux organismes de défense et de promotion des droits des différents groupes-cibles afin qu'ils puissent jouer un rôle-conseil auprès des employeurs implantant des programmes d'accès à l'égalité.

Recommandation 16. La Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse devrait développer un modèle progressif de mise en œuvre d'un programme d'accès à l'égalité. L'étape initiale de ce modèle serait l'élaboration et l'implantation d'un projet pilote couvrant un petit nombre d'emplois choisis en fonction de critères précis.

Recommandation 17. La Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse doit revoir ses directives d'élaboration et d'implantation d'un programme d'accès à l'égalité afin de les alléger et de les regrouper en un document unique facile à comprendre et à utiliser.

Recommandation 18. La Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse devrait revoir ses directives d'élaboration et d'implantation d'un programme d'accès à l'égalité afin d'expliquer de façon claire et concrète les diverses façons dont la discrimination peut affecter les pratiques, décisions et comportements dans une organisation.

Recommandation 19. La méthode de calcul de l'analyse de disponibilité devrait être revue afin d'en supprimer les composantes discriminatoires et d'éviter l'utilisation de données périmées.

Recommandation 20. La Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse devrait accorder une attention particulière à la situation des groupes qui se situent à l'intersection de deux ou plusieurs motifs de discrimination.

Recommandation 21. Conformément à la Loi sur l'accès à l'égalité dans les organismes publics, la Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse ne devrait pas hésiter à référer rapidement au Tribunal des droits de la personne les organismes qui ne respectent pas leurs exigences légales.

Recommandation 22. La Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse devrait utiliser de façon plus déterminée et fréquente son pouvoir de recommander un programme d'accès à l'égalité.

Recommandation 23. La Commission devrait publier annuellement des bilans complets dans un vocabulaire facilement compréhensible par les diverses parties prenantes. Le contenu de ces bilans devrait être détaillé et présenter principalement les correctifs apportés par les employeurs, notamment les pratiques non discriminatoires adoptées ainsi que le degré d'atteinte des objectifs de représentation.

Recommandation 24. La Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse, avec l'appui financier du gouvernement du Québec, devrait entreprendre une vaste campagne d'information et de sensibilisation de l'opinion publique afin de clarifier la raison d'être et les objectifs des programmes d'accès à l'égalité et de dissiper les malentendus à leur sujet.

Recommandation 25. Les employeurs devraient assurer la réussite de leur programme en l'intégrant aux différents sous-systèmes de gestion des ressources humaines, en rendant les gestionnaires imputables de l'atteinte des objectifs visés et en mettant en place des mesures de sensibilisation à l'intention de leurs employés.

Recommandation 26. Les syndicats devraient manifester clairement leur appui à l'implantation des programmes d'accès à l'égalité dans les organismes où ils sont représentés, notamment, en exigeant leur inclusion dans les conventions collectives.

Recommandation 27. Les syndicats devraient contribuer à atténuer les résistances aux programmes d'accès à l'égalité observées dans les milieux de travail, par des actions de sensibilisation et de formation auprès de leurs membres.

Recommandation 28. Les syndicats devraient donner l'exemple en élaborant et implantant de façon volontaire des programmes d'accès à l'égalité dans leurs propres rangs, pour tous les groupes-cibles.

Recommandation 29. Le rôle des organismes communautaires qui appuient l'insertion professionnelle des membres des groupes cibles devrait être reconnu et renforcé. De plus ces organismes devraient arrimer leurs interventions aux programmes d'égalité déjà en place dans des organisations des secteurs public ou privé.

Recommandation 30. Le Ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport ainsi que le Ministère de l'Enseignement supérieur, de la Recherche, de la Science et de la Technologie, et les institutions d'enseignement devraient développer des programmes d'accès à l'égalité en éducation dans les domaines d'enseignement où les membres des groupes-cibles sont peu représentés.

7.1 Conclusion

Le but de cette étude était d'analyser la politique québécoise d'accès à l'égalité, en vigueur depuis 1985, d'examiner ses effets et de les expliquer. Bien que les programmes du même type (*Affirmative Action programs*) mis en œuvre aux États-Unis aient, dans de nombreux cas, fait la preuve de leur efficacité et que des résultats positifs aient été observés dans certaines organisations québécoises, dans l'ensemble, les résultats de la politique d'accès à l'égalité au Québec sont très décevants. Les groupes-cibles visés par cette politique, notamment les femmes, les minorités visibles, les Autochtones et les personnes handicapées, connaissent encore une situation d'emploi peu enviable sous plusieurs aspects. Certes, des progrès ont été enregistrés, notamment pour les femmes, mais après 25 ans de mise en œuvre des programmes d'accès à l'égalité, on se serait attendu à des progrès significatifs, d'autant plus que les niveaux d'éducation des groupes-

cibles ont substantiellement augmenté et que, depuis de nombreuses années, celui des minorités visibles reste très élevé.

Notre étude a montré que le faible impact observé jusqu'ici est dû, au premier chef, au manque d'engagement très net de l'État envers les objectifs de ces programmes, ce qui entraîne des retards dans leur mise en œuvre et un grand laxisme dans leur contrôle. De plus, de nombreux mythes et malentendus persistent à leur sujet, ce qui dissuade plusieurs acteurs du marché du travail de les cautionner. Pourtant, face au problème de discrimination systémique qui persiste sur le marché du travail, les programmes d'accès à l'égalité, de par leur contenu et leurs objectifs, constituent le correctif systémique le plus apte à y remédier.

Les problèmes observés affaiblissent considérablement cette politique majeure en matière d'égalité dont le Québec s'est doté depuis plus d'un quart de siècle. Il nous semble donc urgent de la revoir et de la rendre plus efficace. À partir d'un examen détaillé et approfondi des divers types de programmes d'accès à l'égalité mis en œuvre au Québec, nous avons dégagé plusieurs pistes d'intervention qui sont présentées dans les recommandations qui suivent.

7.2 Recommandations

Les recommandations qui suivent ne sont pas exhaustives, mais visent à répondre aux problèmes les plus importants que nous avons identifiés. Nous les avons réparties en deux séries : celles qui ont trait à une refonte législative en profondeur, et celles qui renouvellent les conditions et critères de leur mise en œuvre.

7.2.1 La nécessité d'une refonte législative en profondeur

Comme nous l'avons vu, les dispositions régissant les programmes d'accès à l'égalité au Québec sont réparties entre plusieurs textes législatifs ou administratifs : Charte des droits et libertés de la personne, décision ministérielle sur les obligations contractuelles, Loi sur l'accès à l'égalité dans les organismes publics, Loi sur les relations du travail, la formation professionnelle et la gestion de la main-d'œuvre dans l'industrie de la

construction. Une comparaison de ces multiples textes met en évidence un important manque de cohérence entre eux, notamment quant au champ d'application, à la détermination de groupes-cibles visés, à la méthodologie utilisée, aux obligations des employeurs, au rôle de la Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse et au type de sanctions possibles. Il n'existe aucune raison d'être à un tel morcellement qui entraîne confusion et inefficacité. Il est indispensable de développer un cadre législatif unique et cohérent, à caractère proactif, c'est-à-dire ne nécessitant pas au départ l'existence d'une plainte en discrimination à l'égard d'un employeur⁵⁸.

Recommandation 1. Tous les textes législatifs ou administratifs actuels relatifs aux différents programmes d'accès à l'égalité devraient être refondus en une loi unique et cohérente.

La discrimination systémique en emploi est une situation qui se manifeste dans divers secteurs économiques, aussi bien dans le secteur privé que public. Il n'existe pas de fondement pour traiter différemment les employeurs selon qu'ils appartiennent au secteur public ou privé, ou selon qu'ils soient ou non fournisseurs de biens ou de services à l'État.

Recommandation 2. La nouvelle loi devrait s'appliquer à tout employeur quel que soit son secteur d'activité.

La discrimination systémique est présente, sous diverses formes, tant dans de petites que de grandes organisations. Il est donc essentiel que la nouvelle loi tienne compte de cette réalité tout en prévoyant une modulation des exigences adaptée à la taille des entreprises.

Recommandation 3. La nouvelle loi devrait s'appliquer à tout employeur ayant à son emploi cinquante salariés ou plus.

⁵⁸ Précisons que la nouvelle loi ne remplacerait pas l'article 88 de la Charte qui confère à la CDPDJ le pouvoir de recommander un programme d'accès à l'égalité dans le cas où elle constate une situation de discrimination systémique dans une organisation et, le cas échéant, de transmettre la cause au Tribunal des droits de la personne.

L'expérience passée, tant au Québec, qu'au Canada ou ailleurs, a montré que les programmes d'accès à l'égalité dont l'application est uniquement volontaire sont peu fréquents et éphémères.

Recommandation 4. La nouvelle loi doit rendre obligatoire l'établissement d'un programme d'accès à l'égalité pour tous les employeurs visés.

Les données relatives au marché du travail indiquent la présence croissante de formes d'emploi atypiques : emploi à temps partiel, temporaire, à contrat, par l'entremise d'agences de placement. Elles indiquent également que les membres des groupes cibles se retrouvent de façon disproportionnée dans ces emplois. Les programmes d'accès à l'égalité ne devraient donc pas être restreints aux emplois réguliers à plein temps, sous peine d'exclure un nombre important de membres des groupes cibles.

Recommandation 5. La nouvelle loi devrait s'appliquer à tous les statuts d'emploi dans une entreprise.

L'éparpillement des dispositions relatives aux programmes d'accès à l'égalité entre divers cadres législatifs ou administratifs s'est accompagné d'un manque de cohérence dans le choix et la définition des groupes visés, notamment en ce qui touche le critère de l'origine ethnique ou nationale. Les expressions minorités visibles, communautés culturelles, minorités ethniques, sont utilisées alternativement, ce qui augmente la confusion entourant les résultats de ces programmes. La catégorie fourre-tout de « communautés culturelles » rassemble des groupes aux caractéristiques extrêmement différentes. Quant à la catégorie « minorités ethniques », dont nous avons souligné les difficultés plus haut, elle devrait être réexaminée et mieux documentée statistiquement.

Recommandation 6. La nouvelle loi devrait retenir les quatre groupes dont la situation de discrimination sur le marché du travail est ample et persistante, soit les femmes, les personnes handicapées, les autochtones et les minorités visibles. Elle devrait accorder une attention particulière à la situation des groupes qui se situent à l'intersection de deux ou plusieurs motifs de discrimination.

Afin d'être mieux adapté à la réalité des milieux de travail et de lutter plus efficacement contre les obstacles discriminatoires, un programme d'accès à l'égalité doit être élaboré conjointement par l'employeur et par les représentants des salariés. Les deux parties devraient avoir conjointement un pouvoir décisionnel sur le contenu du programme, car une simple consultation des représentants des salariés n'assure pas la prise en compte de leur point de vue et de leur expertise.

Une autre des conséquences bénéfiques de l'instauration du comité serait de délester la Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse de plusieurs des tâches qui lui incombent actuellement, entraînant la formation de goulots d'étranglement responsables des retards considérables dans la réalisation des programmes.

Recommandation 7. Le contenu du programme d'accès à l'égalité devrait être élaboré dans chaque organisation par un comité d'accès à l'égalité ayant un pouvoir décisionnel. Le comité devra être composé de représentants de l'employeur et de représentants des salariés, syndiqués et non syndiqués. L'employeur devra leur offrir la formation nécessaire à l'accomplissement de leurs fonctions.

À l'heure actuelle, les infractions aux programmes d'accès à l'égalité varient selon le type de programme. Ainsi, dans le cas de l'obligation contractuelle, l'entreprise qui n'a pas mis en œuvre un programme perd (théoriquement) le droit de soumissionner pour des contrats gouvernementaux. Dans le cas des programmes des organismes publics, la sanction que le Tribunal des droits de la personne peut appliquer (encore à l'état virtuel, après plus de 10 ans) est d'ordonner à l'organisme fautif d'élaborer, de modifier ou d'implanter un programme d'accès à l'égalité; en fait de réaliser ce qu'il a refusé de faire, rien de plus! Dans le cas de la fonction publique, la sanction est interne, ses modalités sont peu connues et rien ne permet de croire qu'il y en a eu. Elle est à la discrétion des autorités gouvernementales, ce qui les met nettement en conflit d'intérêts. Enfin, dans l'industrie de la construction, aucune sanction n'est prévue.

Cette diversité est illogique et contre-productive. Elle s'explique uniquement par le fait que les programmes d'accès à l'égalité ont été conçus à la pièce, indépendamment les uns des autres, et que, comme dans d'autres cas, le gouvernement législateur et employeur a voulu s'octroyer un statut privilégié et, du même coup, ménager certains partenaires.

Recommandation 8. Une loi unifiée devrait prévoir des sanctions uniformes ayant un caractère dissuasif quel que soit le secteur d'activité de l'entreprise. Ces sanctions devraient être modulées en fonction de la taille de l'entreprise et de la gravité de l'infraction.

7.2.2 L'indispensable renouvellement des pratiques des divers acteurs

En attendant cette réforme législative, une deuxième série de recommandations que nous exprimons ont trait à la nécessité d'une plus grande rigueur et d'un renouvellement des pratiques des différents acteurs. Ces changements devraient, pour la plupart, être maintenus après l'entrée en vigueur d'une nouvelle loi.

Le gouvernement

En dépit de l'article 92 de la Charte des droits et libertés de la personne du Québec qui stipule que le gouvernement doit exiger que ses ministères et organismes implantent des programmes d'accès à l'égalité, nous avons pu constater que, les progrès étaient inégaux selon le groupe-cible et parfois même insignifiants (voir chapitre 4.4). Il est temps que le gouvernement du Québec aille au-delà du discours et manifeste concrètement son engagement à réaliser une égalité de résultats pour tous les groupes-cibles. À cette fin, nous faisons les recommandations suivantes.

Recommandation 9. Le gouvernement du Québec doit concrètement manifester son engagement envers les programmes d'accès à l'égalité en exigeant, comme le stipule la Charte, que chaque ministère et organisme implante un programme d'accès à l'égalité avec des objectifs clairs, des mesures multidimensionnelles ainsi qu'un échéancier rapproché et précis.

Le contenu de ces programmes d'accès à l'égalité devrait être connu et l'information à leur sujet diffusée auprès du public. Les données publiées doivent indiquer la présence des membres des groupes cibles dans les divers emplois et aux différents niveaux. En effet, la plupart des membres des groupes-cibles se heurtent au « plafond de verre » et se retrouvent dans les emplois d'entrée, à statut souvent précaire.

Cela permettra de vérifier le degré d'engagement du gouvernement envers un choix de société qu'il a jugé suffisamment important pour l'intégrer dans la Charte.

Recommandation 10. Le contenu des programmes d'accès à l'égalité des ministères ainsi que leur évolution devrait faire l'objet de rapports annuels publics.

Les bonnes pratiques en matière d'accès à l'égalité indiquent que l'imputabilité des cadres supérieurs est indispensable. Celle-ci peut prendre diverses formes : reddition de comptes sur l'embauche de membres de groupes-cibles à la suite de concours de recrutement ou de promotion, inclusion dans l'évaluation annuelle du rendement d'un indicateur relatif à la réalisation des objectifs du programme, octroi de primes en cas d'atteinte de ces objectifs, etc.

Recommandation 11. Rendre imputables les cadres supérieurs de chaque ministère des résultats obtenus en matière de programmes d'accès à l'égalité pour chacun des groupes-cibles.

Nous avons souligné que des ministères accordent des contrats de 100 000 \$ ou plus à des entreprises ayant 100 employés ou plus, sans leur demander de souscrire à l'obligation contractuelle de programmes d'accès à l'égalité. En d'autres termes, des ministères contournent impunément une décision du Conseil des ministres. Une telle situation a d'ailleurs été fermement dénoncée par la Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse (voir chapitre 4.3). C'est certainement ce qui explique en partie, le petit nombre d'entreprises soumises à l'obligation contractuelle, en dépit de l'augmentation de la sous-traitance au sein des ministères.

Recommandation 12. Le Conseil du Trésor devrait exercer un contrôle efficace auprès des ministères afin de s'assurer qu'ils respectent l'obligation contractuelle lors des appels d'offres. Tout manquement à cette obligation devrait être efficacement sanctionné.

Depuis quelques années, le discours public sur les bénéfices de la diversité tend à supplanter celui de l'accès à l'égalité. Or ces deux approches ayant des finalités différentes ne sont pas substituables. Cela a pour effet de reléguer dans l'ombre les

programmes d'accès à l'égalité et de renforcer les malentendus et préjugés répandus à leur sujet.

Recommandation 13. Le gouvernement devrait distinguer clairement l'accès à l'égalité, relevant des droits fondamentaux et la gestion de la diversité, relevant de choix organisationnels. Il devrait réaffirmer clairement la primauté de l'objectif d'accès à l'égalité consacré dans la Charte des droits et libertés de la personne du Québec.

La Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse a vu son champ d'intervention en matière de droits de la personne s'étendre au fil des années sans que son budget ne soit augmenté en conséquence. Cela a un impact négatif sur la réalisation de ses différents mandats, notamment les nombreuses activités reliées à l'accès à l'égalité.

Recommandation 14. Le gouvernement devrait assurer un financement suffisant à la Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse afin qu'elle puisse s'acquitter adéquatement de ses responsabilités en matière d'accès à l'égalité.

Les organismes de défense et de promotion des droits des différents groupes-cibles qui sont en contact quotidien avec les membres de ces groupes, connaissent bien leurs caractéristiques, leurs compétences ainsi que les obstacles qu'ils rencontrent sur le marché du travail. Ils ont développé une expertise importante à ce sujet. Afin qu'ils puissent utilement conseiller les organisations lors de l'élaboration et l'implantation de leurs programmes d'accès à l'égalité, il faudrait qu'ils aient la possibilité d'intégrer cette expertise dans des outils appropriés. À cette fin, ils devraient pouvoir bénéficier de l'appui financier de l'État.

Recommandation 15. Le gouvernement devrait assurer un financement adéquat aux organismes de défense et de promotion des droits des différents groupes-cibles afin qu'ils puissent jouer un rôle-conseil auprès des employeurs implantant des programmes d'accès à l'égalité.

La Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse

Au terme de vingt-cinq années d'implication de la Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse dans les programmes d'accès à l'égalité, le temps est propice

pour réévaluer les approches préconisées jusqu'ici et examiner l'opportunité d'adopter certaines innovations.

Il est important de revoir l'interprétation qui est faite actuellement des programmes d'accès à l'égalité et de modifier la démarche, afin de la rendre plus souple et mieux adaptée aux objectifs visés ainsi qu'à la réalité des entreprises. À notre avis, et selon plusieurs experts consultés, une des pistes les plus prometteuses serait d'adopter une approche progressive et de se concentrer, dans un premier temps, uniquement sur quelques postes d'entrée. Comme l'a exprimé un gestionnaire interrogé lors de notre plus récente enquête sur les obligations contractuelles :

Ça pourrait être intéressant parce que comme toute grosse chose, quand c'est trop lourd [...] on a des difficultés à faire ça comme il faut (entreprise du secteur de la fabrication)

La Société de Transport de Montréal (STM), souvent citée comme exemple de réussite en matière de programmes d'accès à l'égalité⁵⁹, a adopté justement une telle démarche. M. Serge Fortin⁶⁰, rencontré dans le cadre de notre enquête, a très bien résumé les avantages d'une approche progressive :

[...] Le facteur de succès pour nous, c'est qu'on n'est pas partis avec tous les emplois. Tu sais partir avec 25 groupes d'emplois, tu ne sais plus par où commencer, puis tu ne sais pas comment finir et c'est décourageant. Si tu cibles 5 ou 6 emplois, tu te dis c'est là-dessus que je vais mettre mon énergie cette année, et puis je vais atteindre mes résultats. Ça, c'est beaucoup plus encourageant [...] D'abord, c'est plus facile à faire, c'est moins lourd. Et ensuite, c'est encourageant quand on réussit : on avance et on peut voir des résultats concrets. On développe une expertise avec le programme, par la suite, ça nous fait moins peur de voir ça

Les critères retenus à cette fin sont :

⁵⁹ Voir annexe 3

⁶⁰ Gestionnaire corporatif - Diversité et coaching à la STM et responsable de la mise en application du programme

- Des emplois représentant bien la mission de l'organisation et dotés de bonnes conditions de travail ou d'un certain prestige⁶¹;
- Une sous représentation significative d'un ou de plusieurs groupes-cibles;
- Un effectif relativement important dans l'ensemble de l'organisation;
- Un taux d'embauche régulier.

Un nouveau modèle de mise en œuvre pourrait être adopté consistant à demander aux organisations de choisir à titre de projet pilote, un petit nombre d'emplois parmi ceux qui répondent le mieux aux critères présentés ci-dessus. Nous faisons l'hypothèse que la réussite du programme d'accès à l'égalité pour un petit nombre d'emplois permettra à l'organisation de bien ajuster son approche et aura un effet d'entraînement positif lorsqu'on l'étendra à l'ensemble de l'effectif⁶². Cela correspondrait beaucoup mieux aux stratégies habituelles des organisations qui n'instaurent pas un changement majeur dans leurs pratiques avant de l'avoir testé sur une échelle réduite afin de mieux ajuster l'approche et assurer son succès.

Recommandation 16. La Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse devrait développer un modèle progressif de mise en œuvre d'un programme d'accès à l'égalité. L'étape initiale de ce modèle serait l'élaboration et l'implantation d'un projet pilote couvrant un petit nombre d'emplois choisis en fonction de critères précis.

En ce qui concerne le rôle-conseil, la démarche préconisée aujourd'hui par la Commission est exigeante et complexe, comme en témoignent les divers guides que l'on retrouve sur son site⁶³. Les employeurs ont l'impression que la Commission essaie de leur imposer un nouveau système de gestion des ressources humaines, sans qu'ils puissent en saisir la finalité. Ainsi plusieurs d'entre eux rencontrés lors de nos recherches ont dit, que

⁶¹ C'est le cas des conducteurs d'autobus et de métro, des directeurs de comptes dans les banques, de policiers, etc.

⁶² Alors qu'une approche graduelle n'est pas possible dans les programmes d'équité salariale où les comparaisons salariales sont faites entre toutes les catégories d'emplois à prédominance féminine et celles à prédominance masculine, rien ne s'oppose à une approche par étape dans le cas des programmes d'accès à l'égalité.

⁶³ Voir la note 51 au chapitre 6.

pour cette raison, ils contournent les directives de la Commission ou tout simplement les ignorent. On peut voir ainsi l'effet pervers d'une approche inutilement exhaustive qui, de plus, n'est accompagnée d'aucune sanction en cas de manquement.

Recommandation 17. La Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse doit revoir ses directives d'élaboration et d'implantation d'un programme d'accès à l'égalité afin de les alléger et de les regrouper en un document unique facile à comprendre et à utiliser.

La compréhension de la discrimination comme étant uniquement directe et mal intentionnée est encore répandue. Beaucoup d'employeurs et de gestionnaires des ressources humaines ne comprennent pas encore que leurs pratiques, même apparemment neutres, peuvent avoir un impact discriminatoire. C'est pourquoi, en cohérence avec la recommandation précédente, il faudrait que la Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse intègre dans toutes ses directives un exposé concret des effets potentiellement discriminatoires de pratiques de gestion des ressources humaines ainsi que de l'influence des préjugés et des stéréotypes.

Recommandation 18. La Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse devrait revoir ses directives d'élaboration et d'implantation d'un programme d'accès à l'égalité afin d'expliquer de façon claire et concrète les diverses façons dont la discrimination peut affecter les pratiques, décisions et comportements dans une organisation.

À l'heure actuelle, comme expliqué plus haut, les objectifs de représentation des membres des groupes cibles sont fixés à partir d'un indicateur, le taux de disponibilité qui peut intégrer un fort degré de discrimination (voir chapitre 5.1). En effet, au lieu de tenir compte des compétences des membres des groupes-cibles, il tient compte plutôt de la profession qu'ils occupent. Or, il a été établi qu'en raison de barrières discriminatoires, ceux-ci sont souvent écartés des professions pour lesquelles ils ont été formés, d'où une nette sous-estimation de leur disponibilité et, du même coup, des objectifs d'égalité à atteindre.

En outre, en ce qui concerne notamment les minorités visibles, la base de données utilisée est celle du Recensement du Canada, publiée avec un important décalage dans le temps.

Par exemple, début 2013, les données utilisées étaient celles de 2006, et dans certains cas, de 2001. Or le portrait statistique des membres des minorités visibles a pu changer substantiellement en raison du flux annuel élevé d'immigrés appartenant à ce groupe. D'où, une aggravation de la sous-estimation.

Il est clair que la collecte de ces données ne relève pas de la Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse, mais il faudrait travailler à régler ces problèmes ou, du moins à les atténuer, en collaboration avec l'Institut de la Statistique du Québec et avec Statistique Canada.

Recommandation 19. La méthode de calcul de l'analyse de disponibilité devrait être revue afin d'en supprimer les composantes discriminatoires et d'éviter l'utilisation de données périmées.

Les intersections entre plusieurs critères de discrimination produisent des situations de désavantages très marqués. Or, jusqu'ici, cet aspect a été négligé dans la mise en œuvre des programmes d'accès à l'égalité. Ainsi, les femmes des minorités visibles, les femmes handicapées ou autochtones sont souvent considérées en dernier lieu dans des concours de recrutement ou lors de promotions. Elles risquent donc de ne pouvoir bénéficier de l'implantation de programmes d'accès à l'égalité. Il faudrait donc que leur situation soit explicitement prise en compte dans l'élaboration et l'implantation des programmes.

Recommandation 20. La Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse devrait accorder une attention particulière à la situation des groupes qui se situent à l'intersection de deux ou plusieurs motifs de discrimination.

En vertu de la Loi sur l'accès à l'égalité dans les organismes publics, la Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse peut transmettre au Tribunal des droits de la personne les dossiers des organismes qui ne respectent pas leurs obligations. Alors que plusieurs de ces organismes tardent à élaborer ou implanter leur programme, elle n'a entrepris jusqu'ici aucune action dans ce sens. Ceci ne peut qu'encourager le non-respect de la Loi.

Recommandation 21. Conformément à la Loi sur l'accès à l'égalité dans les organismes publics, la Commission des droits de la personne et des droits de la

jeunesse ne devrait pas hésiter à référer rapidement au Tribunal des droits de la personne les organismes qui ne respectent pas leurs exigences légales.

La Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse a rarement utilisé le pouvoir que lui confère la Charte de recommander un programme d'accès à l'égalité. Elle donne ainsi l'impression que la discrimination systémique est une situation exceptionnelle et que, par conséquent, les programmes d'accès à l'égalité ne sont pas nécessaires. De plus, l'utilisation par la Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse de son pouvoir de recommandation peut avoir un effet dissuasif sur le maintien de pratiques discriminatoires par l'ensemble des employeurs. Elle devrait donc se montrer proactive en enquêtant et documentant de façon plus fréquente les situations de discrimination systémique et en recommandant, par la suite, des programmes d'accès à l'égalité.

Recommandation 22. La Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse devrait utiliser de façon plus déterminée et fréquente son pouvoir de recommander un programme d'accès à l'égalité.

La Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse ne fournit que peu d'informations sur les résultats des programmes d'accès à l'égalité, ce qui empêche d'évaluer la portée de son travail et le degré d'atteinte des objectifs (voir chapitre 6.3). Les bilans de la Commission devraient donner lieu à des publications faciles à comprendre même par ceux qui ne sont pas rompus au vocabulaire technique des spécialistes de ces programmes. Après tout, les programmes d'accès à l'égalité reflètent un choix de société et touchent directement ou indirectement l'ensemble de la population. Il faudrait donc que celle-ci puisse être bien informée. Une telle diffusion augmenterait certainement l'intérêt porté à ces programmes et pourrait contribuer à dissiper les mythes et le discrédit qui les entourent.

Recommandation 23. La Commission devrait publier annuellement des bilans complets dans un vocabulaire facilement compréhensible par les diverses parties prenantes. Le contenu de ces bilans devrait être détaillé et présenter principalement les correctifs apportés par les employeurs, notamment les pratiques non discriminatoires adoptées ainsi que le degré d'atteinte des objectifs de représentation.

Nous avons pu constater dans cette étude (voir chapitre 5.2) que de nombreux malentendus existent autour des notions de mérite, de quotas d'embauche inflexibles, de privilèges prétendument offerts aux membres des groupes cibles, etc. Ces malentendus nuisent considérablement à la mise en œuvre des programmes d'accès à l'égalité considérés alors comme une politique de favoritisme envers les membres des groupes-cibles ou comme une béquille pour compenser leur supposé manque de compétences. Ils ont également pour effet de saper l'appui de l'opinion publique aux programmes d'accès à l'égalité.

Recommandation 24. La Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse, avec l'appui financier du gouvernement du Québec, devrait entreprendre une vaste campagne d'information et de sensibilisation de l'opinion publique afin de clarifier la raison d'être et les objectifs des programmes d'accès à l'égalité et de dissiper les malentendus à leur sujet.

Les employeurs

Les expériences concluantes de mise en œuvre de programmes d'accès à l'égalité ont mis en évidence quatre caractéristiques organisationnelles qui favorisent significativement leur réussite, soit :

- Un engagement public de la haute direction; celle-ci devrait prendre le leadership en matière d'accès à l'égalité et le faire connaître à tous les niveaux de l'organisation;
- L'intégration du programme d'accès à l'égalité aux différents sous-systèmes de gestion des ressources humaines;
- L'imputabilité des gestionnaires quant à l'atteinte des objectifs annuels du programme;
- La mise en place de mesures de sensibilisation destinées à dissiper les préjugés et les stéréotypes chez leurs employés.

Recommandation 25. Les employeurs devraient assurer la réussite de leur programme en l'intégrant aux différents sous-systèmes de gestion des ressources humaines, en rendant les gestionnaires imputables de l'atteinte des objectifs visés et en mettant en place des mesures de sensibilisation à l'intention de leurs employés.

Les syndicats

Étant donné leur implication dans la défense et la promotion du droit à l'égalité au travail, les syndicats devraient exiger, là où ce n'est pas déjà fait, l'inclusion dans les conventions collectives d'un chapitre relatif aux programmes d'accès à l'égalité pour tous les groupes-cibles. Ils devraient également affirmer clairement, dans chaque milieu de travail, leur soutien à la réalisation de ces programmes.

Recommandation 26. Les syndicats devraient manifester clairement leur appui à l'implantation des programmes d'accès à l'égalité dans les organismes où ils sont représentés, notamment, en exigeant leur inclusion dans les conventions collectives.

Des résistances se font encore sentir dans les milieux de travail vis-à-vis de l'implantation de programmes d'accès à l'égalité. Les syndicats peuvent contribuer à les atténuer par des activités de formation et de sensibilisation auprès de leurs membres

Recommandation 27. Les syndicats devraient contribuer à atténuer les résistances aux programmes d'accès à l'égalité observées dans les milieux de travail, par des actions de sensibilisation et de formation auprès de leurs membres.

Bien qu'elles aient pris de nombreuses mesures en faveur de l'accès à l'égalité, principalement pour les femmes, les fédérations syndicales n'ont pas implanté de façon soutenue des programmes d'accès à l'égalité destinés aux principaux groupes-cibles, au sein de leur propre organisation. Il est important qu'elles donnent l'exemple dans ce domaine qui correspond étroitement aux valeurs qui les animent.

Recommandation 28. Les syndicats devraient donner l'exemple en élaborant et implantant de façon volontaire des programmes d'accès à l'égalité dans leurs propres rangs, pour tous les groupes-cibles.

Étant donné que certains organismes communautaires ont pour mission d'appuyer l'insertion en emploi des membres de l'un ou l'autre des groupes-cibles, il est surprenant de voir que leur rôle en matière d'accès à l'égalité est très réduit. D'une part, les divers

acteurs mentionnés n'ont que rarement recours à leur collaboration pour assurer le succès des programmes; d'autre part, les intervenants de plusieurs de ces organismes n'établissent pas de passerelles entre l'insertion en emploi des membres des groupes-cibles auprès desquels ils travaillent et les programmes d'accès à l'égalité. La jonction entre les deux ne pourrait que faciliter l'atteinte de l'égalité de résultats.

Recommandation 29. Le rôle des organismes communautaires qui appuient l'insertion professionnelle des membres des groupes cibles devrait être reconnu et renforcé. De plus ces organismes devraient arrimer leurs interventions aux programmes d'égalité déjà en place dans des organisations des secteurs public ou privé.

Les programmes d'accès à l'égalité en éducation : une politique indispensable, mais négligée

Bien que cette étude traite du domaine de l'emploi, il est indéniable que pour accéder à une pleine égalité dans le large éventail d'emplois offerts sur le marché du travail, il faut que les membres des groupes-cibles aient la formation nécessaire. Comme nous l'avons mentionné, ils la possèdent souvent, mais des obstacles discriminatoires empêchent leur embauche dans les emplois correspondants. Par contre, on note aussi que les membres des groupes-cibles sont peu représentés dans des filières d'éducation menant à des métiers considérés comme « non traditionnels » pour eux, mais ayant des débouchés prometteurs.

Nous avons pu voir aussi que l'un des facteurs les plus importants de l'inégalité des Autochtones ainsi que des personnes handicapées concerne leur faible niveau de scolarité. Si l'on veut leur assurer une place égale aux autres sur le marché du travail, il est indispensable d'instituer des programmes d'accès à l'égalité dans le système d'enseignement.

Jusqu'ici, de tels programmes, même s'ils sont prévus dans la Charte depuis 1985, sont pratiquement inexistantes, à l'exception d'un programme d'accès à l'égalité en techniques policières au niveau collégial. Les autorités responsables, soit le Ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport ainsi que le Ministère de l'Enseignement supérieur, de la Recherche, de la Science et de la Technologie, devraient exiger l'imposition de tels

programmes et ne pas les laisser dépendre du bon vouloir d'institutions, encore peu sensibilisées à l'existence de discrimination systémique. En conséquence, elles devraient leur assurer un financement adéquat pour développer de tels programmes et les appliquer. C'est pourquoi nous pensons qu'il est temps d'implanter des programmes d'accès à l'égalité en éducation prévus dans la Charte des droits et libertés de la personne du Québec. Cette implantation devrait être faite en partenariat entre les deux ministères concernés et les institutions d'enseignement

Recommandation 30. Le Ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport ainsi que le Ministère de l'Enseignement supérieur, de la Recherche, de la Science et de la Technologie, et les institutions d'enseignement devraient développer des programmes d'accès à l'égalité en éducation dans les domaines d'enseignement où les membres des groupes-cibles sont peu représentés.

Les recommandations ci-dessus sont essentielles pour que les problèmes qui ont freiné jusqu'ici la réussite des programmes d'accès à l'égalité soient résolus. Ces programmes, inscrits dans la Charte des droits et libertés de la personne du Québec, n'ont pas permis jusqu'ici d'éliminer la discrimination systémique et d'atteindre, même partiellement, une égalité de résultats, et ce, malgré le quart de siècle écoulé depuis leur adoption. La raison principale qui ressort de notre analyse est le manque d'engagement réel des divers gouvernements qui se sont succédé. Ce manque d'engagement au plus haut niveau de l'État a des répercussions sur tous les autres acteurs : commission des droits de la personne, employeurs, syndicats, associations de défense des droits et institutions d'enseignement. De plus, ce désengagement prend aujourd'hui la forme d'un glissement vers une politique de gestion de la diversité visant des bénéfices économiques comme alternative aux programmes d'accès à l'égalité, destinés à assurer le respect d'un droit fondamental.

Volonté politique explicite et forte du gouvernement, refonte en profondeur du modèle législatif et renouvellement des pratiques des acteurs sont les trois conditions pour que le Québec ne rate pas de façon définitive son rendez-vous avec les programmes d'accès à l'égalité.

Bibliographie

Abella, R. (1984). *Rapport de la Commission sur l'égalité en matière d'emploi*. Ottawa : Gouvernement du Canada, 426 p.

Action Travail des femmes (ATF) (2003). *L'emploi pour toutes les femmes : guide d'information sur l'accès à l'égalité en emploi*. Montréal, 23 p.

Action Travail des femmes (ATF) (2000). *Mémoire sur le Projet de loi no 143 : Loi sur l'accès à l'égalité en emploi dans les organismes publics et modifiant la Charte des droits de la personne*. Montréal, 24 p.

Alberta Human Rights and Citizenship Commission (2007). *Employment Equity: Information sheet*. Gouvernement de l'Alberta, 2 p.

Anand, R., et M.-F. Winters (2008). A Retrospective View of Corporate Diversity Training from 1964 to the Present. *Academy of Management Learning and Education*. Vol. 7, no. 3, p. 356-372.

Antecol, H., et P. Kuhn (1999). Employment Equity Programs and the Job Search Outcomes of Unemployed Men and Women: Actual and Perceived Effects. *Canadian Public Policy*, vol. 25, no. S1, p. 27-45.

Africa Research Bulletin: Economic, Financial and Technical Series (ARB) (2007). *Namibia: Affirmative Action? Does the Country need Black Economic Empowerment (BEE)?* Mai, vol. 4, no. 3, p. 17-327.

Agocs, C., et B. Osborne (2009). Comparing Equity Policies in Canada and Northern Ireland: Policy Learning in Two Directions? *Canadian Public Policy / Analyse de politiques*, vol. 35, no. 2, p. 237-262.

Ainsworth, S., A. Knox, et J. O'Flynn (2009). 'A Blinding Lack of Progress': Management Rhetoric and Affirmative Action. *Gender, Work and Organizations*, vol. 17, no. 6, p. 658-678.

Allanson, P., et J. P. Atkins (2005). The Evolution of the Racial Wage Hierarchy in Post-apartheid South Africa. *Journal of Development Studies*, vol. 41, no. 6, p. 1023-1050.

- Bacchi, C. (2004). Policy and Discourse: Challenging the Construction of Affirmative Action as Preferential Treatment. *Journal of European Public Policy*, vol. 11, no. 1, p. 128-146.
- Bader, V. M. (1998). Dilemmas of Ethnic Affirmative Action: Benign State-neutrality of Relational Ethnic Neutrality? *Citizenship Studies*, vol. 2, no. 3, p. 435-473.
- Bakan, A. B. et A. Kobayashi (2007). Affirmative Action and Employment Equity: Policy, Ideology, and Backlash in Canadian Context. *Studies in Political Economy*, vol. 79, p. 145-166.
- Bakan, A. B., et A. Kobayashi (2000). *Politique d'équité en matière d'emploi au Canada : une comparaison interprovinciale*. Ottawa : Condition féminine Canada, direction de la recherche, 119 p.
- Baumle, A. K., et M. Fossett (2005). Statistical Discrimination in Employment: Its Practice, Conceptualization, and Implication for Public Policy. *American Behavioral Scientist*, vol. 48, n° 9, p. 1250-1274.
- Beaton, A. M., et F. Tougas (2001). Reactions to Affirmative Action: Group Membership and Social Justice. *Social Justice Research*, vol. 14, no. 1, p. 61-78.
- Benedito, V. L. (2005). *The Quest for Afro-Brazilians' Equal Opportunity: The Articulations of Affirmative Action Policies and Programs by Afro-Brazilian Advocacy Organizations and the State of Brazil, 1990-2004*. Thèse pour l'obtention du titre de Ph. D., Michigan State University, Department of Sociology and Urban Affairs Programs, 388 p.
- Berry, B., et E. Bonilla-Silva (2008). 'They Should Hire the One with the Best Score': White Sensitivity to Qualifications Differences in Affirmative Action Hiring Decisions. *Ethnic and Racial Studies*, vol. 31, no. 2, p. 215-242.
- Brookes, M., et T. Hinks (2004). The Racial Employment Gap in South Africa. *South African Journal of Economics*, vol. 72, no. 3, p. 573-580.
- Bureau international du Travail (BIT) (2007). L'égalité au travail : relever les défis. *Rapport global en vertu du suivi de la Déclaration de l'OIT relative aux principes et*

droits fondamentaux au travail. Conférence internationale du travail, 96^e session, Genève, 135 p.

Bureau international du Travail (BIT) (2004). *L'heure de l'égalité au travail : Rapport global en vertu du suivi de la Déclaration de l'OIT relative aux principes et droits fondamentaux au travail*. Conférence internationale du travail, 91^e session, Genève, 149 p.

Burgess, J., L. Henderson, et G. Strachan (2007). Work and Family Balance through Equal Employment Opportunity Programmes and Agreement Making in Australia. *Employee Relations*, vol. 29, no. 4, p. 415-430.

Busby, N. (2006). Affirmative Action in Women's Employment: Lessons from Canada. *Journal of Law and Society*, vol. 33, no. 1, p. 42-58.

Button, J. W., et B. A. Rienzo (2003). The Impact of Affirmative Action: Black Employment in Six Southern Cities. *Social Science Quarterly*, vol. 84, no. 1, p. 1-14.

Centrale des syndicats du Québec (CSQ) (2006). *programmes d'accès à l'égalitéS – Bilan et perspective du Comité de la condition des femmes*. Rapport, 10 p.

Centrale des syndicats du Québec (CSQ) (2000). *La Loi sur l'accès à l'égalité en emploi dans des organismes publics : un pas dans la bonne direction*. Montréal, 22 p.

Centre de recherche-action sur les relations raciales (CRARR) (2006). *Pour une volonté gouvernementale réelle de lutte contre le racisme et la discrimination*. Mémoire présentée à la Commission de la Culture de l'Assemblée nationale du Québec, Montréal, 20 p.

Chagnon R., L. Lamarche, et F. Tougas (2006). La Loi canadienne sur l'équité en emploi, l'emploi féminin et le secteur privé : au-delà des chiffres, le besoin de pratiques transformatrices. *Canadian Public Policy / Analyse de politiques*, vol. 32, no 3, p. 243-258.

Charest, É. A. (2012). Programme d'accès à l'égalité : réactions managériales au cadre légal québécois pour combattre la discrimination. Thèse pour l'obtention du titre de Ph. D., Université de Montréal, École de relations industrielles, 413 p + annexes.

- Chicha, M.-T. (2012). Discrimination systémique et intersectionnalité : la déqualification des immigrantes à Montréal. *Revue La femme et le droit*, vol. 24, p. 82-113.
- Chicha, M.-T. (2011). *L'équité salariale : mise en œuvre et enjeux* (3^{ième} édition). Cowansville : Éditions Yvon Blais, 372 p.
- Chicha, M.-T. (2009). *Le mirage de l'égalité : les immigrées hautement qualifiées à Montréal*. Fondation canadienne des relations raciales, 136 p.
- Chicha, M.-T. (1998). *Portrait et analyse des programmes d'accès à l'égalité soumis à l'obligation contractuelle du Québec*. Rapport remis au Ministère des Relations avec les Citoyens et de l'Immigration (MRCI), Montréal, 95 p.
- Chicha, M.-T., et E. Charest (2009). Accès à l'égalité et gestion de la diversité : une jonction indispensable. *Gestion : revue internationale de gestion*, vol. 34, no. 3, p. 66-73.
- Chicha-Pontbriand, M.-T. (1989). *Discrimination systémique. Fondement et méthodologie des programmes d'accès à l'égalité*. Montréal : Les éditions Yvon Blais, 197 pages.
- Cohen, D. (2004). In Malaysia, the End of Quotas. *Chronicle of Higher Education*, vol. 50, no. 23, p. A42.
- Coleman, M. G. (2003). African-American Popular Wisdom versus the Qualification Question: Is Affirmative Action Merit-based? *Western Journal of Black Studies*, vol. 27, no. 1, p. 35-44.
- Coleman, M. G. (1999). Merit, Cost, and the Affirmative Action Policy Debate. *The Review of Black Political Economy*, vol. 27, no. 1, p. 199-128.
- Confédération des organismes de personnes handicapées du Québec (COPHAN) (2007). *L'inclusion et le maintien en emploi des personnes ayant des limitations fonctionnelles : arrêtons de refaire la roue*. Mémoire sur la consultation sur le document intitulé « Pour une égalité des chances en emploi : Stratégie nationale pour l'intégration et le maintien en emploi des personnes handicapées », 45 p.
- Comité ad hoc pour la défense des droits des femmes dans les métiers et occupations de la construction (2011). *Mémoire déposé au Ministre du travail, de l'emploi et de la*

solidarité sociale. Commission parlementaire «Pour que l'égalité de droit devienne une égalité de fait». 36 p.

Comité consultatif sur les programmes d'accès à l'égalité – secteur privé. 1990. Rapport final. Québec.

Commission de la construction du Québec (CCQ) (2012). *Programme d'accès à l'égalité des femmes dans l'industrie de la construction : bilan des mesures 1997-2012*. Montréal, 71 p.

Commission de la construction du Québec (CCQ) (2010). *Les femmes dans la construction*. Direction recherche et organisation, avril, 12 p.

Commission de la fonction publique du Canada (2007). *Document de consultation en vue de l'examen de la Loi sur l'équité en matière d'emploi*. Ottawa : Gouvernement du Canada, 13 p.

Commission de la fonction publique (CFP) (2010). *Rapport de vérification sur les emplois occasionnels de longue durée*. Québec : Gouvernement du Québec, 54 p.

Commission de la fonction publique (2004). *Employment Equity: questions and answers*. Gouvernement du Manitoba, 5 p.

Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse (CDPDJ) (2012). *L'accès à l'égalité en emploi : rapport triennal 2007-2010*. Montréal : gouvernement du Québec, 102 p. + annexes.

Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse (CDPDJ) (2011a). *Profilage racial et discrimination systémique des jeunes racisés : rapport de la consultation sur le profilage racial et ses conséquences*. Montréal : gouvernement du Québec, 131 p.

Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse (CDPDJ) (2011b). *Rapport d'activités et de gestion 2010-2011*. Montréal : gouvernement du Québec, 134 p.

Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse (CDPDJ) (2010). *Rapport d'activités et de gestion 2009-2010*. Montréal : gouvernement du Québec, 129 p.

Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse (CDPDJ) (2009a). *L'accès à l'égalité en emploi : rapport triennal 2004-2007*. Montréal : gouvernement du Québec, 164 p. + annexes.

Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse (CDPDJ) (2009b). *Rapport d'activités et de gestion 2008-2009*. Montréal : gouvernement du Québec, 134 p.

Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse (CDPDJ) (2008). *Rapport d'activités et de gestion 2007-2008*. Montréal : gouvernement du Québec, 139

Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse (CDPDJ) (2007). *Rapport d'activités et de gestion 2006-2007*. Montréal : gouvernement du Québec, 125 p.

Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse (CDPDJ) (2006). *Rapport d'activités et de gestion 2005-2006*. Montréal : gouvernement du Québec, 98 p.

Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse (CDPDJ) (2005). *Rapport d'activités et de gestion 2004-2005*. Montréal : gouvernement du Québec, 84 p.

Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse (CDPDJ) (2004). *Rapport d'activités et de gestion 2003-2004*. Montréal : gouvernement du Québec, 55 p.

Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse (CDPDJ) (2004). *Rapport d'activités et de gestion 2002-2003*. Montréal : gouvernement du Québec, 70 p.

Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse (CDPDJ) (2002). *Rapport d'activités et de gestion 2001*. Montréal : gouvernement du Québec, 99 p.

Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse (CDPDJ) (2001). *Rapport d'activités et de gestion 2000*. Montréal : gouvernement du Québec, 78 p.

Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse (CDPDJ) (1998). *Les programmes d'accès à l'égalité au Québec – bilan et perspectives : maintenir les acquis, élargir le champ d'action*. Montréal : gouvernement du Québec, 46 p.

Commission européenne (2009). *Le rôle des ONG et des syndicats dans la lutte contre la discrimination*. Rapport de la direction générale de l'emploi, des affaires sociales et de l'égalité des chances, Bruxelles, 60 p.

Confédération des organismes de personnes handicapées du Québec (COPHAN) (2007). *L'inclusion et le maintien en emploi des personnes ayant des limitations fonctionnelles : arrêtons de refaire la roue*. Mémoire sur la consultation sur le document intitulé « Pour une égalité des chances en emploi : Stratégie nationale pour l'intégration et le maintien en emploi des personnes handicapées », 45 p.

Confédération des syndicats nationaux (CSN) (2010). *Recommandations de mise à jour du programme d'accès à l'égalité pour les femmes élues à la CSN*. Texte modifié par le conseil général, p. 761-779.

Conseil des relations interculturelles (CRI) (1999). *L'équité en emploi : de l'égalité de droit à l'égalité de fait*. Avis présenté au ministre des Relations avec les citoyens et de l'immigration, 129 p.

Conseil d'intervention pour l'accès des femmes au travail (CIAFT) (2012). *Quand la détermination ne suffit pas : la situation des travailleuses de la construction au Québec*. Montréal, 72 p.

Conseil d'intervention pour l'accès des femmes au travail (CIAFT) (2011). *La mixité au travail, un défi d'égalité : rapport de la Stratégie nationale concertée : pour en finir avec la division sexuelle du travail*. Montréal, 111 p.

Conseil du statut de la femme (1993). *L'équité en emploi pour les femmes*. Québec.

Conseil interculturel de Montréal (2011). *Avis sur le programme d'accès à l'égalité en emploi de la Ville de Montréal : les obstacles au recrutement, à l'intégration et à la promotion des minorités visibles et des minorités ethniques*. Montréal : Ville de Montréal, 64 p.

Conseil du Trésor (1990). *Programme d'accès à l'égalité de la fonction publique du Québec pour les membres des communautés culturelles 1990-1994*. Québec : Gouvernement du Québec, 59 p.

Conseil pour le développement des ressources humaines autochtones du Canada (CDRHAC) (2006). *Stratégies relatives au marché du travail pour les Autochtones : accroître le rendement et la productivité*. Document de travail en vue de la 8^e rencontre annuelle des champions, Saskatoon.

- Corbridge, S. (2000). Competing Inequalities: The Secluded Tribes and the Reservation System in India's Jharkland. *The Journal of Asian Studies*, vol. 59, no. 1, p. 62-85.
- Cornet, A., et P. Warland (2008). *GRH et gestion de la diversité*. Paris : Dunod, 147 p.
- Cornish, M., et F. Faraday (2009). *Pro-active Employment Equity Obligations in Ontario's Provincially Regulated Workplaces*. Rapport de recherche, 19 p.
- Cox, T. (2001). *Creating the Multilateral Organization: A Strategy for Capturing the Power of Diversity*. San Francisco : Jossey-Bass, 168 p.
- Cox, T. (1994). *Cultural Diversity in Organizations : Theory, Research & Practice*. San Francisco : Berret-Koehler Publishers, 314 p.
- Darity, W. Jr., A. Deshpande, et T. Weisskopf (2011). Who is Eligible? Should Affirmative Action be Group- or Class-Based? *American Journal of Economics and Sociology*, vol. 70, no. 1, p. 238-268.
- Davister, C. (2006). *La gestion des ressources humaines en économie sociale*. Les cahiers de la Chaire Cera, vol. 1, 86 p.
- Deloitte (2011). Bienvenue au Canada. *Qu'en est-il ensuite? Mobiliser le potentiel des immigrants pour favoriser la croissance et l'innovation en affaires*. Livre blanc, sommaire des tables rondes Parlons de diversité de Deloitte, 25 p.
- Department of Human Resources (2006). *Affirmative Action Policy*. Gouvernement des Territoires du Nord-Ouest, 7 p.
- Desai, S., et V. Kulkarni (2008). Changing Educational Inequalities in India in the Context of Affirmative Action. *Demography*, vol. 45, no. 2, p. 245-270.
- Deslandes, N. (2002). *Les difficultés vécues par les minorités visibles dans un contexte de travail multiethnique*. Mémoire présenté en vue de l'obtention du grade de maître ès sciences, École des Hautes Études Commerciales (HEC), Montréal, 136 p. + annexes.
- dos Santos, S. A., et O. C. Anya (2006). Who is Black in Brazil? A Timely or a False Question in Brazilian Race Relations in the Era of Affirmative Action? *Latin American Perspective*, vol. 33, no. 4, p. 30-48.

Dowd, M.-A. (2009). Les programmes d'accès à l'égalité : pourquoi sont-ils nécessaires et quelles sont les conditions de leur succès?. Dans Eid, P. (Éd.), *Pour une véritable intégration : Droit au travail sans discrimination*, Montréal : Éditions Fides, p. 251.

Dugré, G. (2003). *Les stratégies identitaires des femmes œuvrant dans l'industrie de la construction*. Mémoire de maîtrise, École des Hautes Études commerciales, Montréal, 336 p.

Edwards, J. (1997). On what 'ought' to be: The Flaw in Employment Equality Practice for Minorities. *Journal of Ethnic and Migration Studies*, vol. 23, no. 2, p. 233-248.

Eid, P. (2012). Les inégalités "ethnoraciales" dans l'accès à l'emploi à Montréal : le poids de la discrimination. *Recherches sociographiques*, vol. 53, no. 2, p. 415-450.

Fédération nationale des enseignantes et enseignants du Québec (FNEEQ-CSN) (2002). *Les enjeux de la loi sur l'accès à l'égalité : développer de nouvelles solidarités sociales*. Document reçu par le regroupement cégep pour sa réunion des 26 et 27 septembre 2002, 11 p.

Fédération des travailleurs et travailleuses du Québec (FTQ) (2010). *Recensement des principaux besoins et enjeux en matière d'intégration au travail des personnes immigrantes*. Rapport de recherche, Service de l'intégration des personnes immigrantes, 20 p.

Fédération des travailleurs et travailleuses du Québec (FTQ) (2006). *Mémoire de la Fédération des travailleurs et travailleuses du Québec (FTQ)*. Mémoire présentée à la Commission de la culture dans le cadre de la consultation portant sur une politique gouvernementale de lutte contre le racisme et la discrimination, 19 p.

Femmes autochtones du Québec (2011). *Pour que l'égalité de droit devienne une égalité de fait – vers un deuxième plan d'action gouvernemental pour l'égalité entre les femmes et les hommes*. Mémoire présenté à la Commission des relations avec les citoyens, 17 p.

Femmes regroupées en options non traditionnelles (FRONT) (2008). *Construire avec elles*. Montréal, sommaire du rapport de recherche, 16 p.

Fernandez, R. M., et I. Fernandez-Mateo (2006). Networks, Race and Hiring. *American Sociological Review*, vol. 71 (février), p. 42-71.

Fugazza, M. (2003). Racial Discrimination : Theories, Facts and Policy. *International Labour Review*, vol. 142, n° 4, p. 507-541.

Galarneau, D., et R. Morissette (2008). Immigrants' education and Required Job Skills. *Perspectives*, Statistique Canada, No au catalogue: 75-001-X, p. 5-18.

Gergen, K. J., M. M. Gergen, et S. Jutras (1992). *Psychologie sociale* (2^{ième} édition). Laval : Éditions Études Vivantes, 551 p.

Haley, H., et J. Sidanius (2006). The positive and negative framing of affirmative action: A group dominance perspective. *Personality and Social Psychology Bulletin*, vol. 32, no. 5, p. 656-668.

Hamilton, L. K. (2008). *Subtle Biases and Covert Prejudice in the Workplace*. University of Western Ontario, Richard Ivey School of Business, 19 p. + annexe.

Heckman, J. J., et K. I. Wolpin (1976). Does the Contract Compliance Program Work? An Analysis of Chicago Data. *Industrial and Labor Relations Review*, vol. 29, no. 4, p. 544-564.

Hinds, P. J., K. M. Carley, D. Krackhardt, et D. Wholey (2000). Choosing Work Group Members: Balancing Similarity, Competence and Familiarity. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, vol. 81, n° 2, p. 226-251.

Holzer, H. J., et D. Neumark (2006). Affirmative Action: What Do We Know? *Journal of Policy Analysis and Management*, vol. 25, no. 2, p. 463-490.

Holzer, H. J., et D. Neumark (1999). Are Affirmative Action Hire Less Qualified? Evidence from Employer-Employee Data on New Hires. *Journal of Labor Economics*, vol. 17, n° 3, p. 534-569.

Horwitz, F. M., et H. C. Jain (2003). Employment Equity in South Africa: Overcoming the Apartheid Legacy. Dans Agocs, C. (Ed.) (2003), *Workplace Equality: International Perspectives on Legislation, Policy and Practice* (Chapitre 11), La Haye (Pays-Bas) : Kluwer Law International, 290 p.

- Institut de la statistique du Québec (ISQ) (2010). *Vivre avec une incapacité au Québec : un portrait statistique à partir de l'Enquête sur la participation et les limitations d'activités de 2001 et 2006*. Québec : gouvernement du Québec, 346 p. + annexes.
- Jaccoud, M. (2003). Les frontières "ethniques" au sein de la police. *Criminologie*, vol.36, no. 2, p. 69-87.
- Jain, H. C, J. J. Lawler, B. Bai, et E. K. Lee (2010). Effectiveness of Canada's Employment Equity Legislation for Women (1997-2004): Implications for Policy Maker. *Relations industrielles / Industrial Relations*, vol. 65, no. 2, p. 304-329.
- Jain, H. C., et J. J. Lawler (2004). Visible Minorities under the Canadian Employment Equity Act, 1987-1999. *Relations industrielles / Industrial Relations*, vol. 59, no. 3, p. 585-611.
- Jain, H. C. (2003). Employment Equity in Selected Countries: The Case of Racial and Ethnic Minorities. Dans Agocs, C. (Ed.) (2003), *Workplace Equality: International Perspectives on Legislation, Policy and Practice* (Chapitre 2), La Haye (Pays-Bas) : Kluwer Law International, 290 p.
- Jain, H. C., P. J. Sloane, et F. M. Horwitz (2003). *Employment Equity and Affirmative Action: An International Comparison*. New York : M. E. Sharpe, 229 p.
- James, C. (2004). *Les stéréotypes et leurs conséquences sur les jeunes issus des minorités raciales*. Toronto : Commission ontarienne des droits de la personne, article présenté dans le cadre du colloque sur la Politique raciale, 9 p.
- Journal des débats de l'Assemblée nationale (2000). 36^e législature, 1^{ère} session (2 mars 1999 au 9 mars 2001). Vendredi 1^{er} décembre 2000, vol. 36, no 146.
- Kanter, R. M. (1977). *Man and Women of the Corporation*. New York : Basic Books, 416 p.
- Labelle, M. (2010). *Racisme et antiracisme au Québec : discours et déclinaisons*. Québec : Presses de l'Université du Québec, 198 p.
- Labour Resource and Research Institute (2004). *Namibia's Affirmative Action in Employment 2000-2004*. Rapport de recherche, 6 p.

- Lee-Gosselin, H. (2009). Les programmes d'accès à l'égalité – est-ce une solution adaptée pour l'intégration des minorités visibles et culturelles au travail? Dans Eid, P. (Éd.), *Pour une véritable intégration : Droit au travail sans discrimination*, Montréal : Éditions Fides, p. 251.
- Legault, M.-J. (2006). Qui donc parlait de « contradiction secondaire » déjà? Femmes, programmes d'accès à l'égalité et syndicats. *Recherches féministes*, vol. 19, no. 1, p. 97-128.
- Leonard, J. S. (1984). Antidiscrimination or Reverse Discrimination : The Impact of Changing Demographics, Title VII, and Affirmative Action on Productivity. *The Journal of Human Resources*, vol. 19, n° 2, p. 439-463.
- Loury, G. C. (2002). *The Anatomy of Racial Inequality*. Cambridge (MA) : Harvard University Press, 226 p.
- Maruani, M. (1985). *Mais qui a peur du travail des femmes?* Paris : Syros, 176 p.
- Massieu, S. (2004). *La tête de l'emploi : histoires vraies de discrimination raciale*. Issy-les-Moulineaux (France) : Vie & Cie, 155 p.
- McCrudden, C., R. Ford, et A. Heath (2004). Legal Regulation of Affirmative Action in Northern Ireland: An Empirical Assessment. *Oxford Journal of Legal Studies*, vol. 24, no. 3, p. 363-415.
- McGuire, G. (2000). Gender, Race, Ethnicity, and Networks : The Factors Affecting the Status of Employees' Network Members. *Work and Occupations*, vol. 27, n° 4, p. 501-523.
- Ministère de l'Immigration et des Communautés culturelles (MICC) (2011). *Bulletin statistique sur l'immigration permanente au Québec : 4^e trimestre et année 2010*. Québec : Gouvernement du Québec, 8 p.
- Ministère de l'Immigration et des Communautés culturelles (MICC) (2008). *La diversité : une valeur ajoutée. Plan d'action gouvernemental pour favoriser l'apport de tous à l'essor du Québec 2008-2013*. Québec : Gouvernement du Québec, 62 p.

Ministère de l'Immigration et des Communautés culturelles (MICC) (2006). *Pour la pleine participation des Québécoises et des Québécois des communautés culturelles : vers une politique gouvernementale de lutte contre le racisme et la discrimination*. Québec : Gouvernement du Québec, document de consultation, 69 p.

Moss, P., et C. Tilly (2001). *Stories Employers Tell: Race, Skill, and Hiring in America*. New York : Russell Sage Foundation, 317 p.

Motinga, D., et Mbuende, T. (2003). *Progress on Affirmative Action and Employment Equity: Still a Man's World!* Document de travail no. 26, Institute for Public Policy Research, 5 p.

Noon, C. R. (2009). The Use of Racial Preferences in Public Procurement for Social Stability. *Public Contract Law Journal*, vol. 38, no. 3, p. 611-633.

Noon, M. (2010). The Shackled Runner: Time to Rethink Positive Discrimination? *Work, Employment and Society*, vol. 24, no. 4, p. 728-739.

North-Samardzic, A. (2009). Looking Back to Move Forward: The (D)evolution of Australia's EEO Regulatory Framework. *The Economic and Labour Relations Review*, vol. 20, no. 1, p. 59-76.

Oreopoulos, P., et D. Dechief (2011). *Why do some employers prefer to interview Matthew, but not Samir? New evidence from Toronto, Montreal, and Vancouver*. Rapport de recherche, Centre Metropolis Colombie-Britannique, 51 p. + annexes.

Özbilgin, M., et A. Tatli (2011). Mapping the Field of Equality and Diversity: Rise of Individualism and Voluntarism. *Human Relations*, vol. 64, no. 9, p. 1229-1253.

Peetz, D., M. Gardner, K. Brown, et S. Berns (2008). Workplace Effects of Equal Opportunity Legislations: The Australian Experience. *Policy Studies*, vol. 29, no. 4, p. 405-419.

Pérotin, V., A. Robinson, et J. Loundes (2003). Politiques d'égalité des chances et résultats des entreprises : étude comparative de la situation en Australie et au Royaume-Uni. *Revue internationale du Travail*, vol. 142, no. 4, p. 509-546.

Public Service Commission (2011). *Diversity : Moving Toward Equity – Employment Equity and Diversity in the Nova Scotia Public Service 2010-2011*, Gouvernement de la Nouvelle-Écosse, 15 p.

Reed, P. B., et V. J. Howe (1999). *Defining and Classifying the Nonprofit Sector*. Ottawa, rapport de recherche préparé pour le « Advisory Group on Nonprofit Sector Research and Statistics in Canada », 65 p.

Ressources humaines et Développement des compétences Canada (RHDCC) (2009a). *Loi sur l'Équité en matière d'emploi : rapport annuel 2008*. Ottawa : Gouvernement du Canada, 110 p.

Ressources humaines et Développement des compétences Canada (RHDCC) (2009b). *Rapport fédéral de 2009 sur les personnes handicapées : vers l'intégration des personnes handicapées*. Ottawa : gouvernement du Canada, 64 p.

Ressources humaines et Développement des compétences Canada (RHDCC) (2008). *Données non-publiées du Recensement du Canada 2006 (données de l'échantillon de 20 %)*. Préparé par Programme du Travail, Ottawa : Gouvernement du Canada.

Riordan, C. M. (2000). Relational demography within groups: Past developments, contradictions, and new directions. *Research in Personnel and Human Resources Management*, vol. 19, p. 131-173.

Roberson, L., et C. J. Block (2001). Racioethnicity and Job Performance: A Review and Critique of Theoretical Perspectives on the Causes of Group Differences. *Research in Organizational Behavior*, vol. 23, p. 247-325.

Royster, D. A. (2003). *Race and the Invisible Hand: How White Networks Exclude Black Men from Blue-collar Jobs*. Berkeley (CA) : University of California Press, 226 p.

Secrétariat à la condition féminine (2007). *Pour que l'égalité de droit devienne une égalité de faits : politique gouvernementale pour l'égalité entre les femmes et les hommes*. Québec : Gouvernement du Québec, 91 p.

Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT) (2009). *Statistiques en matière d'accès à l'égalité*. Disponible en ligne à l'adresse suivante : [

<http://www.tresor.gouv.qc.ca/ressources-humaines/acces-a-legalite-en-emploi/statistiques-en-matiere-dacces-a-legalite-en-emploi/>] (consulté le 1 juillet 2011).

Service d'aide et de liaison pour immigrants La Maisonnée Inc. (2007). *Au-delà de l'accommodement raisonnable et de la tolérance : l'accueil et la mobilité professionnelles pour une véritable intégration sociale en tant que citoyens à part entière*. Mémoire présenté à la Commission de consultation sur les pratiques d'accommodements reliées aux différences culturelles, Montréal, 19 p.

Sheppard, C. (2010). *Inclusive Equality: The Relational Dimensions of Systemic Discrimination in Canada*. Montréal: McGill-Queen's University Press, 256 p.

Schermerhorn, Jr., J. R., J. G. Hunt, R. N. Osborn, et C. de Billy (2006). *Comportement humain et organisation* (3^{ième} édition). Saint-Laurent (Québec) : Éditions du renouveau pédagogique, 593 p. + annexes.

Sous-secrétariat au personnel de la fonction publique du Conseil du Trésor (SSFPCT) (2000). *Vers une meilleure représentation de la diversité québécoise dans l'administration publique : rapport sur l'accès à l'égalité en emploi dans la fonction publique québécoise depuis 1980*. Québec : gouvernement du Québec, 35 p.

Statistique Canada (2009). *Canada Year Book 2009*. Ottawa: Gouvernement du Canada, 436 p.

Statistique Canada (2006a). *Recensement de 2006*. No au catalogue: 97-562-XCB2006017.

Statistique Canada (2006b). *Recensement de 2006*. No au catalogue: 97-563-XCB2006060.

Statistique Canada (2006c). *Recensement de 2006*. No au catalogue: 97-564-XCB2006009.

Statistique Canada (2006d). *Recensement de 2006*. No au catalogue: 97-562-XCB2006008.

Statistique Canada (2006e). *Recensement de 2006*. No au catalogue: 97-559-XCB2006013.

Statistique Canada (2006f). *Recensement de 2006*. No au catalogue: 97-560-XCB2006036.

Statistique Canada (2006g). *Enquête sur la participation et les limitations d'activité (EPLA)*. No au catalogue : 89-628-XIF.

Statistique Canada (2006h). *Enquête sur la participation et les limitations d'activité (EPLA)*. No au catalogue : 89-628-X.

Still, C. (2008). Dalit Women in the Social Justice Revolution in India. *Public Policy Research*, vol. 15, no. 2, p. 93-96.

Strachan, G., J. Burgess, et L. Henderson (2007). Equal Employment Opportunity Legislation and Policies: The Australian Experience. *Equal Opportunities International*, vol. 26, no. 6, p. 525-540.

Strachan, G., et J. Burgess (2002). Unfinished Business: Employment Equality in Australia. Dans Agocs, C. (Ed.) (2003), *Workplace Equality: International Perspectives on Legislation, Policy and Practice* (Chapitre 3), La Haye (Pays-Bas) : Kluwer Law International, 290 p.

Table de concertation des organismes au service des personnes réfugiées et immigrantes (TCRI) (2009). *L'adaptation de l'administration publique québécoise à la diversité culturelle : une histoire qui n'avance pas!* Mémoire déposé en réaction au Projet de loi No 16 – Loi favorisant l'action de l'Administration à l'égard de la diversité culturelle, Montréal, 9 p.

Tilly, C. (1998). *Durable Inequality*. Berkeley (CA) : University of California Press, 299 p.

Tomaskovic-Devey, D., et K. Stainback (2007). Discrimination and Desegregation: Equal Opportunity Progress in U.S. Private Sector Workplaces since the Civil Rights Act. *The Annals of the American Academy of Political and Social Science*, vol. 609, n° 1, p. 49-84.

Vallas, S. P. (2003). Rediscovering the Color Line within Work Organizations: The 'Knitting of Racial Groups' Revisited. *Work and Occupations*, vol. 30, n° 4, p. 379-400.

van Rooyen, J. W. F. (2000). *Implementing Affirmative Action in Namibia: A Summarised Guide to Affirmative Action (Employment) Act of 1998*. Guide realise pour le Namibia Institute for Democracy, 48 p.

Williams, K. Y., et C. A. O'Reilly (1998). Demography and Diversity in Organizations: A Review of 40 Years of Research. *Research in Organizational Behavior*, vol. 20, p. 77-140.

Wilton, N. (2011). Do Employability Skills Really Matter in the UK Graduate Labour Market? The Case of Business and Management Graduates. *Work, Employment and Society*, vol. 25, no. 1, p. 85-100.

Jurisprudence

Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse c. Gaz Métropolitain inc. [2008, par. 446]

Commission scolaire des Samares c. Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse, [2000]. R.J.Q. 2542 (C.A.)

Annexe 1 : Mesures proactives légiférées pour assurer l'égalité en emploi dans un échantillon de pays

Pays	Groupes considérés	Mesures prises	Résultats	Observations
Afrique du Sud ⁶⁴	<ul style="list-style-type: none"> • Les femmes • Africains Noirs, Asiatiques et Métis • Personnes handicapées 	Loi sur l'équité en matière d'emploi de 1998 (<i>Employment Equity Act</i>) ; mesures d'action positives encadré par des objectifs chiffrés	<ul style="list-style-type: none"> • Les disparités raciales se sont atténuées même si elles demeurent très fortes. • Les impacts du cadre légal se font surtout sentir dans les plus grandes entreprises où le système de gestion des ressources humaines est plus formalisé et les procédures d'embauche et de promotion plus transparentes. • Augmentation de la représentation de personnes noires dans les entreprises privées : <ul style="list-style-type: none"> – Augmentation générale gestionnaire noir : de 3% en 1997 à 16% en 1999; – Les personnes noires constituent 33 % des nouveaux gestionnaires nommés; – En 1999, dans les emplois qualifiés, 40% des employés sont noirs (1994 = moins de 20%). • Réalisation de gains salariaux importants suite à l'implantation de la Loi grâce surtout à une embauche massive dans les postes de cols blancs et le secteur public. • Le nombre de ménage noirs qui gagne autant ou plus qu'une famille blanche moyenne est passé de moins de 1000 à 1,2 million en environ 10 ans. 	<ul style="list-style-type: none"> • L'héritage de l'apartheid en matière de ségrégation résidentielle, de faibles niveaux scolaires, d'écoles publiques offrant un enseignement de qualité très variable, et le manque d'accès à plusieurs réseaux sociaux informels, sont autant de variables qui viennent limiter les possibilités d'égalité. • La Loi doit être accompagnée de d'autres mesures sociales. • Compte tenu du contexte social qui a entraîné l'adoption de la loi, celle-ci a tendance à être bien acceptée par une forte proportion de la population.
Australie ⁶⁵	<ul style="list-style-type: none"> • Les femmes 	Nouvelle loi sur l'égalité des chances pour les	<ul style="list-style-type: none"> • La loi oblige les employeurs assujettis à procéder à une analyse de leur organisation afin d'identifier les barrières à l'emploi pour les femmes et à mettre en 	<ul style="list-style-type: none"> • La dérégulation de 1993 du système de relations industrielles australien aurait

⁶⁴ Sources : Noon (2009); Allanson et Atkins (2005); BIT (2004; 2007); Brookes et Hinks (2004); Horwitz et Jain (2003)

⁶⁵ Sources : Ainsworth et coll. (2010); North-Samardzic (2009); Peetz et coll. (2008); Strachan et coll. (2007); Burgess et coll. (2007); Pérotin et coll. (2003); Strachan et Burgess (2002)

		femmes (<i>Equal Opportunity for Women in the Workplace Act 1999</i>) qui remplace la loi précédente de 1986 (<i>Affirmative Action (Equal Employment Opportunity for Women) Act 1986</i>)	<p>place un programme contenant des mesures adaptées afin d'augmenter leur représentation. Ces employeurs doivent périodiquement faire parvenir un rapport d'avancement à l'autorité compétente.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Le manque de suivi et d'encadrement ainsi que les nombreuses exceptions rendent difficiles de réaliser une évaluation sérieuse des programmes. • Les femmes dans les entreprises assujetties seraient plus satisfaites des possibilités de formation offertes par leur employeur, obtiendraient des augmentations salariales supérieures. La situation économique des femmes dans les entreprises non-assujetties seraient plus précaire. • Aurait un impact positif sur l'adoption par plusieurs entreprises de pratiques de conciliation travail-famille. 	<p>eu un impact négatif sur l'emploi des femmes et autres groupes défavorisés sur le marché du travail : augmentation du nombre de travailleurs temporaires et développement d'horaires de travail atypiques touchant de manière disproportionnelle ces travailleurs.</p> <ul style="list-style-type: none"> • L'obligation de faire rapport à une autorité compétente peut devenir un levier de mobilisation pour les gestionnaires de RH pour faire accepter des programmes de conciliation travail-famille dans leurs organisations. • L'analyse des rapports réalisés indiquent que les employeurs ne comprennent pas ce qu'est l'équité qu'ils confondent avec l'égalité formelle.
Brésil⁶⁶	<ul style="list-style-type: none"> • Afro-Brésiliens • Métis • Autres 	Fixation d'objectifs quant à la représentation de Noirs dans les établissements	<ul style="list-style-type: none"> • Il est encore trop tôt pour évaluer les effets des mesures mises en place dans le système scolaire, cependant une étude de cas à l'Université de Brasilia où depuis le second semestre de 2004, 20 % des places pour les nouveaux étudiants sont réservées pour des étudiants Noirs, indique que la 	<ul style="list-style-type: none"> • L'important métissage des populations complexifie la détermination des groupes et donc de l'application des mesures. Cependant, de vastes inégalités demeurent

⁶⁶ Sources : dos Santos et Anya (2006); Benedito (2005); BIT (2004)

		universitaires et introduction d'objectifs de représentation dans la fonction publique	communauté universitaire est majoritairement en faveur de ce système compte tenu de la situation socio-économique des populations noires au Brésil.	entre les populations noires et blanches dans la société civile brésilienne, notamment le revenu d'une famille noire en 1996 représentait environ 43 % du revenu d'une famille blanche. <ul style="list-style-type: none"> • L'État souhaite améliorer la situation en emploi des populations noires en développant leur niveau de capital humain.
Inde ⁶⁷	<ul style="list-style-type: none"> • Certaines castes désignées par l'appellation officielle de « caste attardée » (p. ex. : Dalit) 	Des places sont réservées aux membres de ces castes dans les postes électifs des institutions politiques, dans la fonction publique et dans les établissements publics d'enseignement – inscrit dans la Constitution	<ul style="list-style-type: none"> • Environ 22,5 % des parlementaires proviennent des castes défavorisées. • La fonction publique indienne a augmenté de manière importante sa représentation de membres des castes attardées, cependant un phénomène de plafond de verre semble toujours exister. Cette diversification de la fonction publique va de pair avec la croissance d'une classe moyenne dans ces castes. • La politique des places réservées semble avoir eu un impact marqué sur la proportion d'individus des castes attardées qui complètent l'école primaire ; l'impact serait moins marqué en ce qui concerne le niveau collégial. • Les données ne semblent pas indiquer un réel processus « d'écramage », c'est-à-dire que les personnes économiquement favorisées membres des castes attardées, seraient les grands gagnants de la 	<ul style="list-style-type: none"> • Malgré certaines attaques récentes contre les mesures en place, elles semblent bien intégrées dans la vie sociale indienne et avoir pris un caractère permanent. • Certains proposent que la politique soit réformée de manière à réserver des places en fonction du statut socio-économique et non de l'appartenance à une caste. • La question de l'intersectionnalité des motifs de discrimination commence à être soulevée, les femmes Dalit par exemple, étant encore

⁶⁷ Sources : Darity et coll. (2011); Desai et Kulkarni (2008); Still (2008); BIT (2004; 2007); Jain et coll. (2003); Jain (2003); Corbridge (2000)

			<p>politique en place.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Compte tenu de l'extrême pauvreté dans laquelle se trouve les membres de ces castes et des forts préjugés entretenus à leur endroit, il semble douteux qu'ils puissent accéder aux emplois de la fonction publique sans une obligation proactive. 	<p>fortement socio-économiquement défavorisées.</p>
<p>Irlande du Nord⁶⁸</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Minorité catholique 	<p>Loi sur l'équité en matière d'emploi de 1989 (<i>Fair Employment Act</i>); toutes les organisations de 11 employés et plus doivent faire un rapport sur la composition de leurs effectifs et les employeurs de 250 employés et plus ainsi que l'ensemble du secteur public, doivent tenir des registres sur les mouvements de personnel et réviser leur système d'emploi régulièrement.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Taux d'emploi global dans les entreprises qui soumettent un rapport a augmenté de 12% entre 1990 et 2000; le taux d'emploi des catholiques a augmenté de 28% alors que celui des protestants a augmenté de 4,7%. • Le nombre de firmes « intégrées » (celles où la représentation d'employés catholiques et protestants correspond à la distribution dans la société irlandaise) est passé de 20,1 % à 27 % des entreprises. • Dans l'ensemble, la proportion moyenne de catholiques dans les entreprises a augmenté de 37% à 40%. • Secteur public : 40% des organisations embauchaient moins de 25 % de catholique en 1990; en 2001 seulement 21% de ces entreprises avaient moins de 25 % de catholiques. 	<ul style="list-style-type: none"> • Les progrès impressionnants réalisés en Irlande du Nord sont impressionnants. Cependant, les taux de participation des personnes handicapées est très faible par rapport au reste de l'Europe. Également, de nombreuses inégalités demeurent entre les hommes et les femmes sur le marché du travail.

⁶⁸ Sources : Agocs et Osborne (2009); McCrudden et coll. (2004)

Malaisie ⁶⁹	<ul style="list-style-type: none"> • Bumiputras⁷⁰ 	<i>Nouvelle politique économique</i> de 1970 d'objectifs de représentation et d'actions positives afin d'améliorer la condition économique du groupe majoritaire. 4 domaines sont ciblés : 1- l'éducation; 2- la propriété foncière; 3- l'emploi dans la fonction publique; et 4- la propriété d'entreprises.	<ul style="list-style-type: none"> • Entre 1970 et 1995, la proportion de Bumiputra qui possédait une entreprise est passée de 1,5 à 20,6 %. • Entre 1970 et 1995, la proportion de Bumiputra qui occupait un poste cadre est passée de 8 à 54 %. • En 1999, le taux de pauvreté général des Malais était de 7,5 % alors qu'il était de 49 % en 1970. 	<ul style="list-style-type: none"> • Face à des départs massifs de Malais d'origine chinoise causant des pertes de revenus pour l'État estimé à 1 milliard de US\$, en 2003, le gouvernement malais a décidé d'assouplir la législation en place. • Compte tenu du contexte social qui a entraîné l'adoption de la loi, celle-ci a tendance à être bien acceptée par une forte proportion de la population.
Namibie ⁷¹	<ul style="list-style-type: none"> • Les femmes • Les personnes handicapées • Les « personnes racialement défavorisés » 	<i>Loi pour une action positive sur l'emploi de 1998 (Affirmative Action (Employment))</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Les secteurs industriels où les meilleurs résultats ont été observés sont ceux des pêcheries et le secteur des services : plusieurs hommes noirs ont été promus dans des postes de gestionnaires. • On observe de meilleurs résultats en matière de représentation dans le secteur public que privé tant 	<ul style="list-style-type: none"> • La question de l'intersectionnalité doit être davantage considérée : les femmes noires sont laissées pour compte. • L'emphase est uniquement

⁶⁹ Sources : Noon (2009); BIT (2004; 2007); Cohen (2004); Jain (2003)

⁷⁰ Les Bumiputras qui représentent plus de 60 % de la population est le groupe ethnique majoritaire de la Malaisie; cependant, les Malais d'origine chinoise qui représentent environ 30 % de la population, sont en moyenne beaucoup plus riches. En effet, le revenu moyen des Malais d'origine chinoise était de 2,29 fois celui des Bumiputras en 1970 lorsque la loi a été adoptée.

⁷¹ Sources : ARB (2007); BIT (2007); Labour Resource and Research Institute (2004); Motinga et Mbuende (2003); van Rooyen (2000)

	<i>(Racially disadvantaged persons⁷²)</i>	<i>Act (Act 29 of 1998)</i>	<p>en ce qui concerne le sexe que l'appartenance ethnique.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Même si la majorité des gestionnaires sont encore des hommes blancs, on observe une augmentation importante du nombre de gestionnaires noirs. • Dans un délai relativement court, on observe une augmentation très importante du nombre de médecins, avocats et comptables noirs. • Le groupe des personnes handicapées est celui où les plus faibles progrès ont été notés. 	<p>mis sur l'embauche et les promotions des personnes appartenant aux groupes cibles, sans qu'il y ait une véritable compréhension des barrières dans les organisations et du rôle que peut jouer la culture organisationnelle.</p>
--	------------------------------------------------------	-----------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

⁷² Ces personnes sont définies ainsi : « All persons who belong to a racial or ethnic group which formerly had been, or still is, directly or indirectly disadvantaged in the sphere of employment as a consequence of social, economic, or educational imbalances arising out of racially discriminating laws or practices before the independence of Namibia » (van Rooyen, 2000).

Annexe 2 : L'accès à l'égalité en emploi au Service de police de la Ville de Montréal (SPVM) : points saillants⁷³

Le programme d'accès à l'égalité se donne pour objectif de corriger la situation des personnes issues des groupes sous-représentés dans le milieu de l'emploi et qui sont souvent victimes de discrimination systémique. Dès 1985, le SPVM, anciennement sous l'appellation « SPCUM », planifie son recrutement en vue d'accroître dans ses rangs la représentation des femmes, des minorités visibles et des différentes communautés ethnoculturelles. Les efforts n'ont pas donné les résultats escomptés.

Le visage démographique de la communauté se modifie rapidement avec l'immigration qui se concentre à Montréal. Le SPCUM soucieux de se rapprocher de ses citoyens, d'améliorer son offre de service et de favoriser l'équité s'engage en 1989 dans une démarche volontaire d'accès à l'égalité en emploi.

Au SPVM, plusieurs stratégies sont mises en place afin de susciter l'intérêt des groupes cibles, soit, les femmes, les autochtones, les membres des minorités visibles et des minorités ethniques à postuler à la fonction d'agent de quartier.

Il est toutefois important de noter qu'au-delà de tout cela, il y a toujours eu a priori, un engagement ferme de la Direction envers la communauté, d'intégrer dans les rangs du SPVM, des employés issus de la communauté desservie. Une politique des droits de la personne a été lancée et diffusée il y a plus de 20 ans et un ombudsman, responsable du traitement des dossiers de harcèlement au travail fut nommé au même moment.

Les principales activités mises en place depuis l'implantation du programme d'accès à l'égalité sont :

Sous-systèmes ressources humaines :

- Révision de tout le processus d'embauche des policiers : un centre d'évaluation viendra remplacer l'entrevue. Une validation des outils permet de s'assurer qu'ils sont exempts de biais discriminatoire envers les femmes et les membres des

⁷³Cette annexe reprend (avec de légères modifications) un bilan qui nous a été transmis par Mme Geneviève Beauregard, chef du service de ressources humaines et du développement organisationnel au SPVM.

minorités visibles et ethniques. Désormais, tous les évaluateurs sont formés sur les principes d'évaluation des compétences et sur les biais en entrevue. Un maximum d'évaluateurs femmes et appartenant aux groupes visés par le programme d'accès à l'égalité sont impliqués dans la sélection. De plus, tous les tests utilisés par les firmes externes doivent avoir été validés auprès d'échantillons représentatifs au niveau des femmes et des membres des minorités visibles et ethniques.

- Mise en place d'un accompagnement personnalisé des candidats dans le processus de sélection (activités de patrouille, coaching pour l'entraînement requis pour les tests physiques).
- Intégration au processus de sélection pour des fonctions de supervision et de gestion, de cas et simulations faisant état de problématiques de gestion de la diversité.
- Tous les systèmes d'emploi incluant les procédures ont été révisés afin de s'assurer qu'ils étaient exempts de discrimination.
- Intégration de mesures portant sur la gestion de la diversité aux formulaires d'appréciation du rendement des cadres policiers.
- Ajout de critères d'éligibilité relatifs à l'ouverture à la diversité au profil de compétence des employés de première ligne, soit, les agents de quartier⁷⁴. En voici quelques exemples :
 - Compétence « Sens de la clientèle » / Comportement : Reconnaît la richesse de la différence et en exploite le potentiel.
 - Compétence « Capacité d'adaptation » / Comportement : Accepte les autres même si leurs coutumes ou leurs croyances sont différentes des siennes.
 - Compétence « Engagement organisationnel » / Comportements : 1) Adopte des comportements en lien avec l'éthique de la profession; 2) Traite tout le monde sur un pied d'égalité.

⁷⁴ Sans ajouter la compétence au formulaire des agents, cela a été fait par le biais de comportements répertoriés sous d'autres compétences. Son évaluation est donc plus subtile.

- Diffusion d'information sur le processus de sélection de l'application du taux de nomination préférentielle auprès des employés.
- Informer le personnel sur le programme d'accès à l'égalité et la politique de respect de la personne.
- Diffusion de sessions d'information et de sensibilisation sur le programme d'accès à l'égalité et la politique des droits de la personne auprès des recrues, des agents seniors et des nouveaux sergents promus.
- Élaboration et diffusion d'une formation portant sur la gestion de la diversité auprès des nouveaux agents seniors et des sergents nouvellement promus.
- Diffusion d'une formation auprès de toutes les recrues policières, comportant des activités pratiques et mises en situation visant à apprendre les façons de travailler en contexte de diversité et de s'ancrer dans sa communauté (ex : spécificités sociodémographiques de leur secteur, scénarios d'appels concernant des jeunes, des membres issus de diverses communautés, des gais et lesbiennes, etc.).
- Mise en place d'une méthode de validation des descriptions de fonctions et des exigences requises pour tous les emplois.
- Création d'un tableau de bord de gestion permettant d'améliorer le suivi des données relatives au recrutement et à l'embauche des aspirants policiers.
- Formation et sensibilisation des gestionnaires en matière d'accommodements raisonnables.
- Diffusion d'une formation en matière de profilage racial et social à l'ensemble du personnel.
- Conception d'un programme d'accueil et d'intégration qui comprend notamment de l'information sur les politiques, les procédures, les ressources, les avantages sociaux, la politique de respect de la personne et l'accès à l'égalité en emploi.
- Développement de vastes campagnes de recrutement auprès des jeunes issus des communautés culturelles afin de les familiariser avec le travail policier. Ces campagnes ont été conçues à partir des résultats de sondages réalisés auprès des

employés des groupes cibles. Divers projets liés au recrutement impliquent également des parents afin de changer la perception de ces derniers quant au rôle que joue la police ici, à Montréal puisque leur perception est encore parfois associée à la police dans le pays d'origine.

Notons, par ailleurs, que le bassin de candidats comporte des diplômés en techniques policières. Bien qu'aucune donnée ne soit actuellement compilée au niveau collégial, il est difficile d'obtenir un bassin suffisant de candidats issus des groupes cibles. Le programme des « conventionnels » vise l'embauche de policiers dont la formation comporte un diplôme universitaire ou collégial dans un domaine connexe à la fonction policière et dont l'origine ethnique est diversifiée. Il compense en partie l'insuffisance de leur représentation parmi les diplômés en techniques policières. L'augmentation du nombre de policiers issus des groupes cibles a toutefois continué de progresser depuis 1991⁷⁵, date du premier bilan officiel, en faisant passer les effectifs féminins, au grade d'agent permanent de 325 (10,2 %) à 1190 (34,05 %), ceux des minorités ethniques de 185 (5,8 %) à 146 (4,18 %), les agents issus des minorités visibles de 18 (0,56 %) à 267 (7,64 %) et les Autochtones de 2 (0,002 %) à 12 (0,34 %), en date du 31 octobre 2012⁷⁶.

En avril 2001, la Loi sur l'accès à l'égalité en emploi entre en vigueur dans les organismes publics. Cette loi, ainsi que sa nouvelle définition des paramètres entourant la caractérisation des groupes cibles, modifie les façons de faire et les systèmes en place. De plus, la Commission laisse la place à la Ville de Montréal à titre d'interlocuteur et maître d'œuvre de ce dossier. Le SPVM poursuit toutefois son programme volontaire et relance un plan d'action ciblé triennal dont la prépondérance repose davantage sur l'attrait et la représentativité des minorités visibles et des autochtones.

L'année suivante, une analyse du système d'emploi est effectuée au SPVM et certains correctifs sont apportés. En 2004, la Ville de Montréal entreprend une démarche en ce sens dans le cadre duquel le Service dresse un nouveau portrait de ses effectifs selon les groupes visés par la Loi.

⁷⁵ En 1991, les données du bilan annuel portaient uniquement sur le grade d'agent permanent.

⁷⁶ Il est à noter que la définition des groupes cibles du programme d'accès à l'égalité a été modifiée à la suite de l'adoption de la Loi 143

En 2005, la Ville de Montréal, se basant sur les données de la Commission, fournit au SPVM de nouveaux taux de disponibilité pour les policiers au grade d'agent dont les objectifs sont les suivants :

- Femmes : 43 %
- Autochtone : 0 %
- Minorités visibles : 8 %
- Minorités ethniques : 6 %

Lors du même envoi, la Commission mentionne : « Nous sommes heureux de constater que les efforts déployés par le Service de police de la Ville de Montréal ont contribué à réduire de façon importante la sous-représentation des membres des groupes visés parmi le personnel policier et constitue un exemple à suivre pour bon nombre d'organismes publics ».

Un exercice d'élaboration d'un plan triennal en accès à l'égalité en emploi est déployé par l'ensemble des unités de la Ville incluant le SPVM et un plan global est adopté par la CDPDJ dont la mise en œuvre s'effectue de 2009 à 2012.

Aujourd'hui, le SPVM bénéficie d'une représentativité pour l'ensemble de son personnel policier et civil de tous grades et toute catégorie d'emplois confondus, de près de 40 % de femmes, de plus de 10 % de minorités visibles, de 4,48 % de membres des minorités ethniques et 0,32 % d'Autochtones. L'efficacité des stratégies de redressement est notoire. Par ailleurs, certains défis restent à être relevés et font partie des priorités corporatives contemporaines.

Parmi celles-ci, notons :

- Rapport de confiance entre le SPVM et la population appartenant aux communautés culturelles, notamment au niveau de la jeunesse.
- L'intérêt des femmes et membres des minorités ethniques et visibles pour les fonctions de superviseurs et de gestionnaires.
- La représentativité de membres des minorités ethniques et visibles chez les étudiants en techniques policières.

- La perception du métier de policier auprès des communautés culturelles où l'image associée au métier de policier est encore celle du pays d'origine.

Le SPVM est néanmoins un chef de file en matière d'accès à l'égalité et de gestion de la diversité, telles qu'en témoignent certaines reconnaissances qu'il a reçu :

- « Mention d'honneur ». Prix droits et libertés Édition 1997. Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse du Québec.
- Prix Québécois de la Citoyenneté 2001. Prix pour les entreprises et les organismes publics. Ministère des Relations avec les citoyens et de l'Immigration.
- En 2005, dans le document publié par le *Conference Board* du Canada intitulé « Guide de l'employeur Optimiser les talents des minorités visibles, une affaire de bon sens », le Service de police de la Ville de Montréal est cité comme un exemple d'excellence pour ses pratiques de recrutement et d'embauche parmi des grandes entreprises comme American Express, IBM Canada, Ernst & Young LLP., Santé Canada et autres.

Conclusion

Aujourd'hui, l'évolution du contexte socioculturel montréalais amène à repenser les façons de faire et à apporter un changement nécessaire en ce qui concerne la stratégie relative au programme d'accès à l'égalité. Le SPVM doit donc aborder cette matière selon un angle où le discours et les actions tendent davantage à se concentrer sur la gestion de la diversité et sur des stratégies visant à mettre en valeur la performance et les compétences des employés ainsi que la gestion d'équipes de travail diversifiées plutôt que sur les chiffres et les taux de représentativité. L'organisation doit devenir attrayante pour que ces segments de la population se sentent interpellés à travailler pour une organisation impliquée dans SA communauté.

Annexe 3 : L'accès à l'égalité en emploi à la Société de transport de Montréal (STM) : points saillants⁷⁷

L'intérêt du programme d'accès à l'égalité de la Société de transport de Montréal (STM) tient tout d'abord au fait qu'elle a été une des premières organisations québécoises à adopter une telle politique; à cela s'ajoute, sa très grande taille, puisqu'elle est le 13^e employeur du Québec avec un effectif de 8400 employés et un taux d'embauche annuel significatif; enfin, elle doit s'assurer d'offrir un service répondant aux caractéristiques d'une clientèle de plus en plus diversifiée.

Le programme d'accès à l'égalité de la STM a connu une démarche progressive. Au départ, en 1987, il a été adopté sur une base volontaire et visait uniquement l'accès des femmes au poste de chauffeur d'autobus. En 1989, trois groupes cibles ont été inclus : les minorités visibles, les minorités ethniques et les autochtones. En 2001, le programme devenait obligatoire et était assujéti à la *Loi sur l'accès à l'égalité en emploi dans des organismes publics*⁷⁸. Depuis cette date, les 25 catégories d'emploi existantes à la STM sont couvertes par le programme d'accès à l'égalité. Enfin, en 2005, suite à la modification de cette Loi, les personnes handicapées ont été ajoutées comme groupe-cible. Aujourd'hui, le programme d'accès à l'égalité se situe dans une perspective plus large de valorisation de la diversité et de l'inclusion.

Des résultats significatifs ont été atteints en 25 ans, comme on peut le noter dans le tableau 1⁷⁹.

⁷⁷ Les informations contenues dans cette annexe nous ont été communiquées par Monsieur Serge Fortin, CRHA, Gestionnaire corporatif diversité et coaching et par Madame Chantal Lamoureux, chef de division – Diversité et développement organisationnel, Direction des ressources humaines.

⁷⁸ L.R.Q. c. A-2.01

⁷⁹ Il faut noter que certaines personnes sont comptées deux fois, par exemple les femmes des minorités visibles ou ethniques se retrouvent dans les deux catégories.

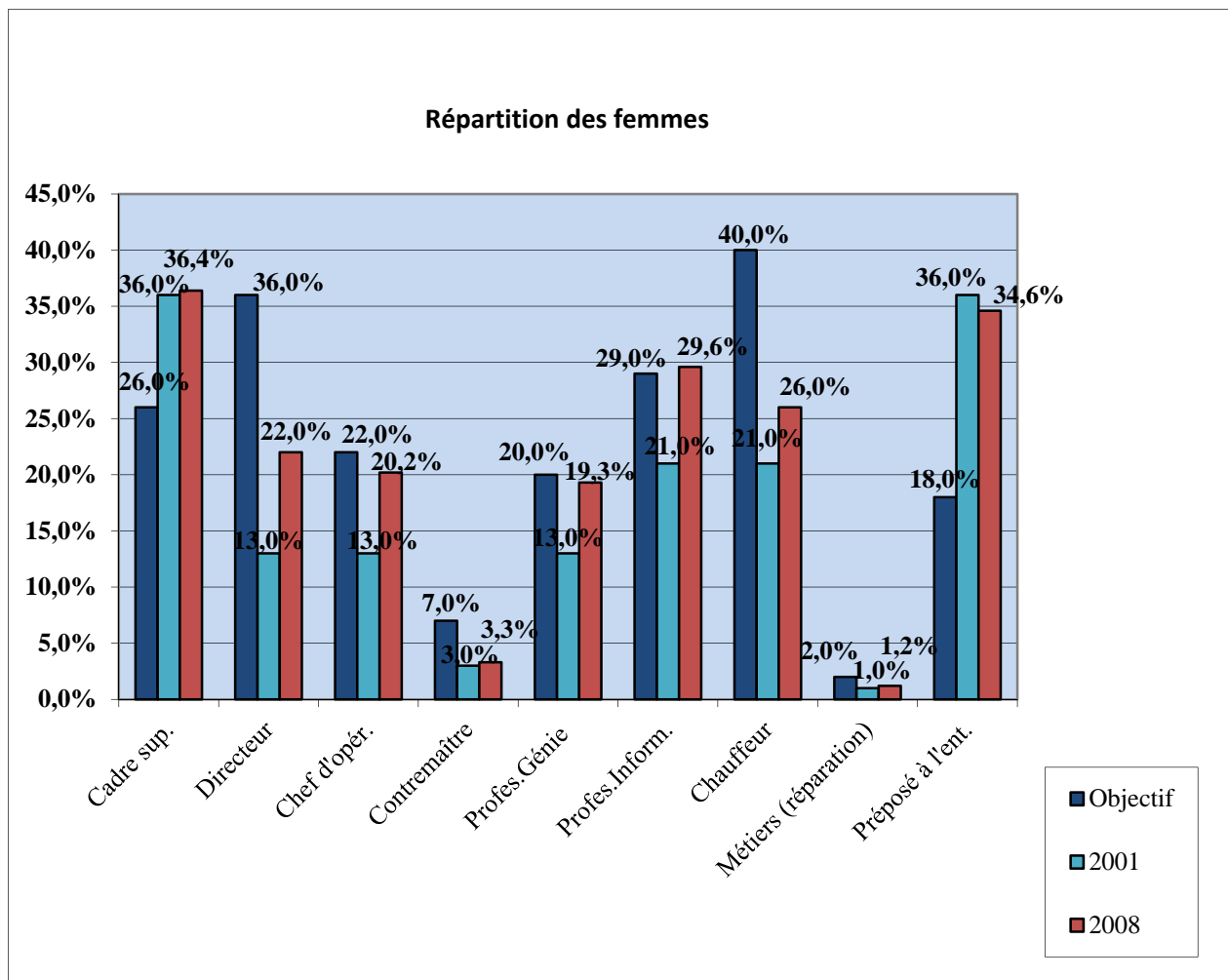
Tableau 1 : Représentation des femmes et des minorités visibles et ethniques, 1987 à 2012

Catégories d'emploi	Groupes cibles	1987	2012
Chauffeur et opérateur	Femmes	3,5 %	25,7 %
	Minorités visibles et ethniques	4,6 %	24,6 %
Préposé à l'entretien	Femmes	5 %	33,6 %
	Minorités visibles et ethniques	12,2 %	31,4 %
Inspecteur	Femmes	3,7 %	13,7 %
	Minorités visibles et ethniques	4,3 %	29,2 %

Source : données fournies par Mme Chantal Lamoureux, Chef de division - Diversité et développement organisationnel STM.

Le graphique 1 ci-dessous montre de façon plus détaillée l'évolution de la représentation des femmes. On note qu'il y a eu une progression dans cinq professions : directeurs, chefs d'opération, génie, informatique et chauffeurs; par contre, il y a peu de changement parmi les cadres supérieurs, les contremaîtres et les métiers; enfin, on note un certain recul parmi les préposés à l'entretien du réseau.

Graphique 1 : Évolution de la représentation des femmes dans certaines professions à la STM : 2001-2008



Source : Présentation de Monsieur Serge Fortin au Forum 2009.

Le tableau 2 indique la représentation générale actuelle des différents groupes cibles au sein des effectifs.

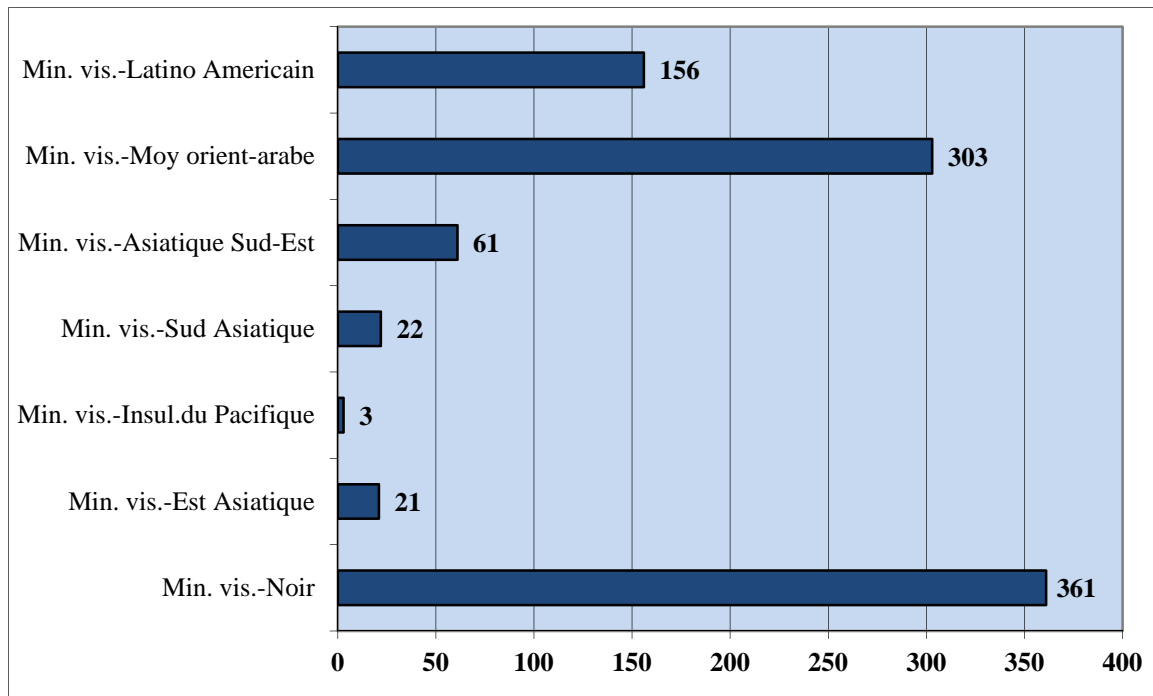
Tableau 2 : représentation générale des différents groupes cibles au sein de la STM (données de 2012)

Groupes cibles	Représentation générale
Femmes	24,0 %
Minorités visibles et ethniques	20,3 %
Autochtones	0,4 %
Personnes handicapées	2,08 %

Source : données fournies par Mme Chantal Lamoureux, Chef de division - Diversité et développement organisationnel STM.

Le graphique 2 indique la répartition de l'effectif des minorités visibles. Sur un total de 927 personnes, les deux groupes les plus représentés sont les Noirs et les Arabes du Moyen-Orient.

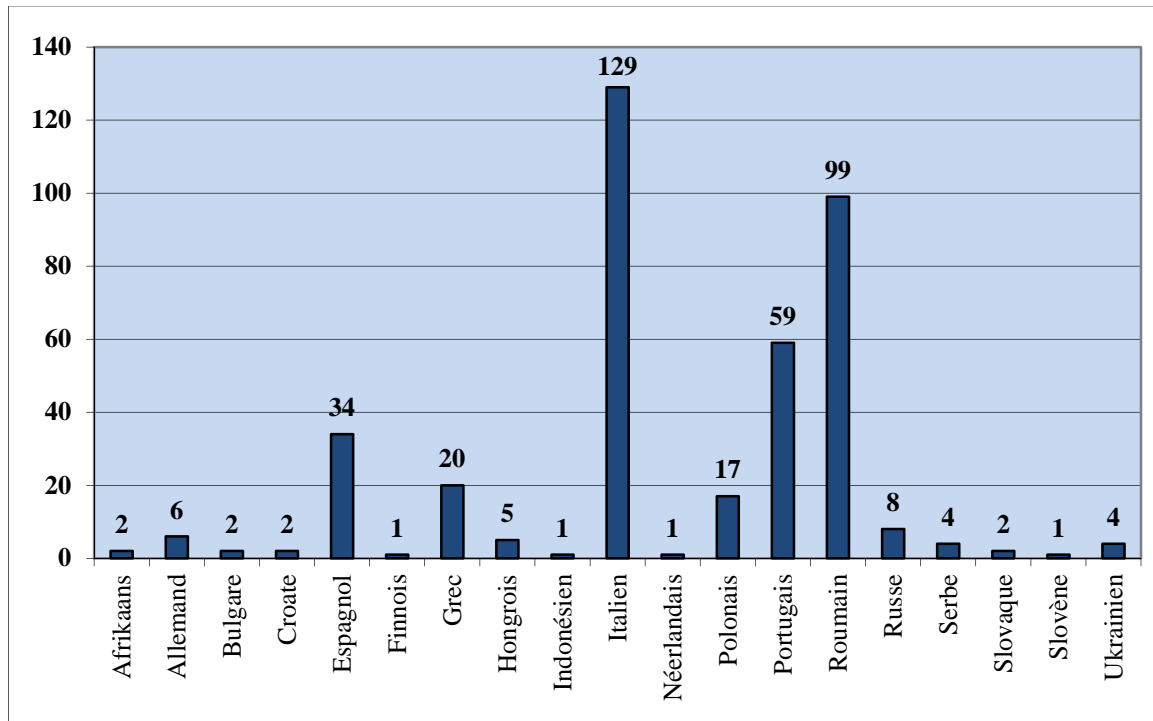
Graphique 2 : Répartition des employés provenant de minorités visibles.



Source : Présentation de Monsieur Serge Fortin au Forum 2009.

La répartition selon l'origine ethnique des employés (graphique 3) indique que ce sont les personnes d'origine italienne, roumaine et portugaise qui sont les plus représentées au sein de l'effectif de la STM.

Graphique 3 : Répartition des employés provenant de minorités ethniques



Source : Présentation de Monsieur Serge Fortin au Forum 2009.

Ces résultats sont le fruit d'une panoplie de mesures qui ont été mises en œuvre.

Financement de l'obtention du permis de conduire de classe 2

Au départ, une mesure adoptée, avec succès, pour augmenter l'embauche de femmes chauffeurs d'autobus a été le financement de l'obtention du permis de conduire par la Caisse d'économie des employés de la STM. Suite à un diagnostic qui avait été fait et qui démontrait que les sommes à défrayer pour l'obtention du permis constituaient un obstacle majeur pour l'accès aux postes de chauffeurs d'autobus par des femmes, la STM

a conclu une entente particulière de financement avec la Caisse. Sur présentation d'une lettre de promesse d'embauche de la part de la STM, la Caisse octroyait un prêt qui était ensuite remboursé par des prélèvements sur la paie de la chauffeure lorsqu'elle était devenue une employée de la STM. Ceci montre comment chaque programme d'accès à l'égalité doit, pour réussir, être adapté aux obstacles que l'on souhaite aplanir.

Diversification des canaux de recrutement

Il s'agit de s'adresser, entre autres, à des organismes associés à l'un ou l'autre des groupes cibles visés et de tisser des liens avec eux. Ainsi, à la fin des années 1980, pour stimuler le dépôt de candidatures de femmes pour l'emploi de chauffeur, l'équipe dotation a été faire des minis-conférences dans des organismes qui s'occupaient de l'intégration professionnelle des femmes.

Formation des conseillers en dotation et des gestionnaires qui participent à l'embauche

L'équipe de la dotation et de la planification de main-d'œuvre a développé une formation pour les conseillers en dotation et les gestionnaires qui participent régulièrement au processus d'embauche sur le processus de dotation. Cette formation a pour objectif d'outiller principalement sur :

- les rôles et responsabilités,
- les pièges à éviter en entrevue,
- les stéréotypes
- le cadre légal pertinent.

Création de capsules de sensibilisation à la diversité

Des capsules de formation/sensibilisation abordant des concepts clés, tels que la connaissance de soi et de l'autre, l'équité versus l'égalité, l'ethnocentrisme, les valeurs, la

culture, les stéréotypes et les préjugés, la minorité versus majorité, le profilage racial, le processus de communication, etc. sont abordés de façon à placer les participants dans l'expérimentation. Environ la moitié des employés ont participé à une telle capsule.

Coordination de groupes de codéveloppement pour les gestionnaires

Il s'agit de groupes à l'intention des gestionnaires qui souhaitent développer plus de savoir et de savoir-faire en matière de gestion de la diversité. Depuis le début de cette initiative, environ 30 gestionnaires y ont participé.

Développement d'un programme de mentorat pour les femmes gestionnaires

Suite au succès d'un projet pilote, un programme de mentorat a été élaboré pour soutenir le développement de la relève féminine chez les gestionnaires.

Diffusion des connaissances en matière de gestion de la diversité par l'organisation de « Forum diversité »

Afin d'appliquer les meilleures pratiques en gestion de la diversité et aussi de jouer un rôle de facilitateur dans le développement du savoir-faire dans la région montréalaise, la STM organise, tous les deux ans depuis 2009, un forum de partage des connaissances pour les entreprises qui s'intéressent à la question. Le thème du forum de 2009 portait surtout sur la dimension culturelle de la diversité, le forum de 2011 portait sur les caractéristiques de la main d'œuvre de 2020. Finalement, le forum de 2013 porte sur l'intégration et le maintien en emploi des personnes handicapées.

Adoption d'une Déclaration en matière de diversité et d'inclusion

Le conseil d'administration a adopté une Déclaration pour témoigner de son engagement à valoriser la diversité et l'inclusion. Pour ce faire, la STM s'engage à :

- Confirmer sa position de leader et d'innovateur en matière de diversité et d'inclusion
- Créer et maintenir un milieu de travail inclusif valorisant le travail d'équipe, le respect, la rigueur, la responsabilisation et la transparence, en cohérence avec les lois en vigueur
- Favoriser une juste représentativité de la diversité de la population à tous les niveaux de l'entreprise
- Mettre en place des mécanismes permettant une gestion efficace et efficiente de sa diversité
- Promouvoir des pratiques exemptes de toute forme de profilage et de toute forme de discrimination

Les résultats obtenus par la STM lui ont valu de nombreuses récompenses, notamment :

- Prix Maurice-Pollack de la citoyenneté pour l'accès à l'égalité en emploi, la gestion de la diversité et l'adaptation des services, 2004
- Prix Compétences sans frontières, 2004
- Prix pour le Programme d'accès à l'égalité, 2006, Congrès de l'Association canadienne du transport urbain (ATUQ)
- Prix pour l'engagement et la réalisation du programme d'accès à l'égalité - Table sur l'histoire des noirs, 2007
- Prix pour l'entreprise de l'année championne de la diversité – Le Réseau des Entrepreneurs et Professionnels Africains (REPAF), 2008