

**EXAMEN DES SYSTÈMES D'EMPLOI  
SOMMAIRE**

**12 avril 2002**

## TABLE DES MATIÈRES

1. Introduction .....	1
2. Climat général de l'Université .....	2
3. L'examen .....	3
4. Éléments clés à considérer .....	4
A. Thèmes d'envergure .....	5
B. Recommandations .....	7
B.1 Climat du changement organisationnel .....	7
B.2 Recrutement, sélection et embauche .....	8
B.3 Formation et perfectionnement/promotion .....	8
B.4 Examen du rendement .....	9
B.5 Maintien en poste et cessation d'emploi .....	9
B.6 Aménagements raisonnables .....	9
5. Conclusions .....	10
6. Prochaines étapes .....	10
ANNEXE	
C. Quelques observations .....	12

## 1. INTRODUCTION

En 1987, l'Université de Guelph lance son projet d'équité en emploi dans le cadre d'un engagement officiel en vertu du Programme de contrats fédéraux. Ce programme exige que les organismes mettent en oeuvre un plan d'équité en emploi pour continuer d'être admissibles aux contrats fédéraux d'une valeur de 200 000 \$ ou plus. En 1990, l'Université obtient un recensement complet de son effectif et établit une politique et un plan d'équité en emploi. En 1999, elle amorce une autre étape de mise en oeuvre d'un programme exhaustif d'équité en emploi. Ce programme vise à identifier les obstacles à l'emploi, à assurer le traitement et la promotion équitables des groupes d'équité au sein de l'Université et à mettre au point un plan pour supprimer les obstacles. Dans ce rapport, groupe d'équité s'entend des personnes qui entrent dans les quatre catégories de groupes désignés au sens de la loi fédérale - les autochtones, les personnes handicapées, les minorités visibles et les femmes – ainsi que les personnes lesbiennes, gaies, bisexuelles, transgenderistes et transsexuelles\*. Tous ces groupes ont été désavantagés par le passé en matière d'emploi.

L'effectif actuel est l'aboutissement de 30 ans de recrutement et de mutation de la population active. Pour la première fois depuis une décennie, l'Université recrute un nombre important de nouveaux membres du personnel et du corps professoral dans de nombreux domaines. Aussi, c'est l'occasion d'élargir le bassin de candidates et candidats afin qu'elle puisse bénéficier des services des personnes les mieux qualifiées. L'évolution continue du programme d'équité en emploi de l'Université de Guelph vise à lui permettre d'atteindre son objectif, soit d'avoir un milieu de travail ouvert à tout le monde et un vaste bassin de candidates et candidats auxquels elle peut faire appel efficacement.

L'Université de Guelph a retenu les services d'un groupe de consultantes dirigé par Jerroo Irani et Daina Green et chargé d'effectuer une analyse de l'effectif et un examen des systèmes d'emploi (ESE). Les consultantes ont préparé deux rapports, le *Rapport sur l'analyse de l'effectif pour l'équité en matière d'emploi concernant les employées et employés permanents à temps plein, les employées et employés temporaires à temps plein et les employées et employés temporaires à temps partiel* et le *Background Report on the Employment Equity Employment Systems Review*. Ces rapports seront utilisés par le Comité de l'équité en emploi afin de préparer un plan d'équité en emploi réalisable assorti d'objectifs qualitatifs et quantitatifs dans le but de progresser vers une main-d'œuvre représentative.

Si certaines méthodes suscitent des préoccupations quant à la représentativité des réponses dans l'ESE, le rapport des consultantes sur l'ESE dégage quelques pistes très utiles concernant les systèmes d'emploi de l'Université. Le Comité de l'équité en matière d'emploi examinera les

---

\* Les personnes lesbiennes, gaies, bisexuelles, transgenderistes et transsexuelles ne sont pas comprises dans l'analyse de l'effectif faute de données fédérales sur la main-d'œuvre, mais elles sont comprises dans l'examen des systèmes d'emploi.

éléments à considérer présentés dans ce rapport. À la lumière de son analyse, il formulera des recommandations qui feront partie de l'ébauche d'un plan d'équité en emploi. Les objectifs prioritaires, les échéances et les responsabilités y seront présentés. L'ébauche du plan d'équité en emploi comprendra des objectifs réalisables et des calendriers de mise en œuvre et d'exécution, en conformité avec les exigences du Programme de contrats fédéraux. Le plan d'équité en emploi orientera les initiatives visant à s'assurer un effectif représentatif tout en améliorant la situation du campus en matière d'équité et de protection des droits de la personne.

## **2. CLIMAT GÉNÉRAL DE L'UNIVERSITÉ**

En collaboration avec le Comité de l'équité en matière d'emploi et le Bureau de l'équité et des droits de la personne, les consultantes ont effectué une analyse de l'effectif par rapport aux quatre groupes désignés. L'analyse compare la répartition actuelle du personnel de l'Université de Guelph par rapport à la disponibilité de la main-d'œuvre (nationale, provinciale, régionale ou locale, s'il y a lieu). Elle révèle que les membres des quatre groupes désignés sont tous sous-représentés à divers degrés parmi l'effectif de l'Université, dans une ou plusieurs des catégories professionnelles définies par le gouvernement fédéral, à la fois sur le campus principal et sur les campus satellites.

Les autochtones sont sous-représentés dans la plupart des catégories professionnelles et des emplacements. Pour les minorités visibles, l'écart le plus important est relevé au niveau professionnel, notamment au sein des cadres intermédiaires ou du corps professoral. Les personnes handicapées sont sous-représentées dans les deux tiers des 14 catégories professionnelles visées par l'équité en emploi, l'écart le plus important se trouvant dans les emplois de niveau semi-professionnel. En tant que groupe, les femmes sont bien représentées dans la plupart des catégories professionnelles, mais il existe un écart important au sein du corps professoral, des cadres supérieurs et des cadres intermédiaires. Les femmes sont particulièrement surreprésentées dans les services d'entretien.

Les consultantes ont également effectué un examen des systèmes d'emploi. L'objectif de l'ESE est d'identifier les explications probables de la sous-représentation. Il s'agit d'identifier les obstacles et de faire des recommandations pour les supprimer afin que les systèmes d'emploi de l'Université soient équitables pour tout le monde.

L'ESE révèle un certain nombre de qualités de l'Université de Guelph qui soutiennent les objectifs de l'équité en emploi, notamment :

- Le climat de l'Université est généralement positif.
- Les cadres supérieurs sont fortement engagés en faveur de l'équité en emploi.
- L'Université offre une gamme d'options de formation très appréciées par le personnel.
- Les nouveaux membres du corps professoral bénéficient d'un programme d'orientation complet.
- Des services de garde d'enfants sur le campus sont disponibles.

- La politique et les procédés de recrutement du corps professoral ont été modifiés. Les éléments à considérer pour l'équité ont été intégrés dans un processus rationalisé et transparent qui indique clairement les responsabilités à chaque étape.
- Le Bureau de l'équité et des droits de la personne joue un rôle qui est perçu comme un élément positif et ses ressources sont de plus en plus demandées.

L'une des observations les plus frappantes pendant les consultations de l'examen des systèmes d'emploi est que l'Université dispose d'excellentes ressources humaines et matérielles et qu'elle possède une vaste expérience dans les aménagements et leur évaluation. L'Université de Guelph s'est fixé comme objectif prioritaire de fournir des services complets à sa population étudiante, en profitant du financement disponible pour créer des mesures et des programmes visant les aménagements. Ainsi, elle a acquis beaucoup de savoir-faire et de connaissances pratiques qui pourraient être mobilisées pour la mise en œuvre des initiatives d'équité concernant la population active.

La plupart des personnes interrogées, dans diverses catégories professionnelles, se disent satisfaites de l'ensemble des conditions de travail et des avantages sociaux offerts au personnel. Elles considèrent les avantages « excellents » et « très satisfaisants » et indiquent que c'est l'un des facteurs qui expliquent leur décision de rester à l'Université.

L'une des conditions de travail que l'on apprécie le plus est la souplesse de l'employeur face aux congés accordés aux membres de l'effectif pour leur permettre de s'occuper de questions familiales urgentes. Ce fait a été mentionné par le personnel dans une gamme de postes et d'emplacements variés.

### **3. L'EXAMEN**

Le rapport sur l'ESE est principalement axé sur les points de vue des répondants et les observations des consultantes découlant de l'enquête menée auprès de l'effectif de l'Université de Guelph. Les deux ensembles de commentaires font donc partie intégrante de ce rapport.

Les consultantes ont examiné plusieurs systèmes d'emploi pour L'ESE :

- climat organisationnel de l'Université
- recrutement, sélection et embauche
- formation et perfectionnement
- promotion
- maintien en poste et cessation d'emploi
- aménagements raisonnables.

Pour chacun de ces systèmes d'emploi, les points suivants ont été pris en considération :

- politique, procédé et contrats (accords officiels) par écrit concernant l'emploi
- questions de mise en œuvre (attitudes et pratiques non officielles)
- enjeux en communication (lorsqu'il s'agit de transmettre les politiques existantes)

- accès
- aménagements raisonnables pour répondre aux besoins des membres des groupes d'équité.

Les critères suivants ont été appliqués pendant l'ESE afin d'examiner la politique et les pratiques relatives aux obstacles :

- considérations juridiques (la politique, procédure ou pratique respecte-t-elle les droits de la personne et d'autres mesures législatives?)
- cohérence (la politique, procédure ou pratique est-elle appliquée systématiquement?)
- effet défavorable (la politique, procédure ou pratique, ou sa mise en œuvre, a-t-elle un effet défavorable?)
- validité (la politique, procédure ou pratique permet-elle d'accomplir le but visé?)
- rapport avec l'emploi (la politique, procédure ou pratique a-t-elle rapport avec la capacité de faire le travail?)
- aménagements (la politique, procédure ou pratique est-elle adaptée aux besoins individuels sans causer de difficulté indue à l'employeur?)
- illustrations et images positives (le langage utilisé est-il neutre ou positif et favorise-t-il l'équité?)

L'ESE a commencé par un examen des documents de politique et de procédure pertinents pour les pratiques de l'Université en matière d'emploi. Cet examen a été suivi d'une consultation de l'effectif et d'autres parties intéressées au sujet de la mise en œuvre des mesures de politique et des procédés. On a également pris en considération les questions propres à l'emplacement, la catégorie professionnelle et aux groupes d'équité, le cas échéant. Une fois les données et les observations de l'enquête sur l'effectif réunies, les résultats de l'examen des documents et de la consultation ont été intégrés et analysés, puis les éléments à considérer ont été dégagés.

Les consultations de l'ESE comprenaient une gamme de répondants des divers groupes de l'Université, 80 entrevues individuelles et 13 groupes de consultation. Approximativement, les personnes intéressées se répartissent comme suit : 33 cadres supérieurs, 11 membres du personnel du Bureau des droits de la personne et de l'équité, 30 membres du corps professoral, 12 personnes représentant les groupes de l'effectif; 14 membres du Comité de l'équité en emploi et 20 membres du personnel des collèges satellites. Parmi ces personnes, 100 sont des femmes, 8 des autochtones, 28 membres de minorités visibles, 16 personnes handicapées, et 6 personnes lesbiennes, gaies, bisexuelles, transgenderistes ou transsexuelles. Le caractère confidentiel de l'information sur les participantes et participants au processus de consultation est strictement protégé.

Des politiques et pratiques positives ont été relevées pendant le processus d'examen et sont traitées dans ce rapport. Rappelons, cependant, que l'ESE se concentre sur l'effet défavorable des systèmes d'emploi sur l'ensemble de l'effectif (en particulier les groupes d'équité). Par conséquent, ce rapport se concentre particulièrement sur les écarts et les changements nécessaires et peut sembler d'un ton plus négatif que le but recherché.

Les observations et les éléments à considérer sont présentés pour chaque système d'emploi qui a été examiné. Ces observations découlent de l'examen des documents écrits (par les consultantes) et du processus de consultation (de l'effectif). Des citations, des renseignements anecdotiques et des paraphrases de commentaires sont inclus dans le rapport des consultantes afin d'illustrer des enjeux importants et de tenir compte des sentiments, des perceptions, des suggestions et de l'expérience des répondants. Il faudrait noter, toutefois, que les observations sont présentées à titre d'illustrations. Les consultantes ont accepté les observations telles quelles sauf lorsqu'elles considèrent que celles-ci sont de nature personnelle et sans rapport avec un obstacle systémique, auquel cas ces observations ont été exclues. Lorsque les observations indiquent un effet défavorable ou la possibilité d'un tel effet, elles sont examinées plus à fond dans la partie du rapport consacrée à l'analyse.

#### **4. ÉLÉMENTS CLÉS À CONSIDÉRER**

Un examen des systèmes d'emploi et des groupes de l'effectif a permis d'identifier quatre thèmes d'envergure et de recommander de nombreux points à prendre en considération pour chaque système d'emploi.

##### **A. Thèmes d'envergure**

###### **i. Éducation et formation**

Les consultantes ont suggéré que tous les membres de l'effectif, en particulier les personnes chargées de la gestion d'un effectif diversifié, devraient participer à des programmes de formation pour acquérir des compétences sur les questions d'équité. L'Université devrait envisager d'étendre son programme de formation professionnelle en créant et en offrant, aux cadres, aux personnes représentant des groupes de l'effectif, aux membres du Comité de recrutement et à d'autres, des programmes expressément conçus pour la gestion de la diversité.

Les cadres auront besoin d'une formation sur les politiques et les procédures modifiées par suite du présent ESE et d'autres initiatives (telles que la nouvelle politique-cadre sur les droits de la personne et les nouvelles politiques de recrutement et de maintien en poste) afin d'assurer une cohérence et une objectivité plus grande dans la mise en œuvre.

Les consultantes ont suggéré que tous les membres de l'effectif reçoivent des séances d'orientation et/ou de formation sur l'antiracisme; les rapports interculturels, l'égalité des sexes et l'orientation sexuelle; les aménagements; les droits de la personne; la politique-cadre sur les droits de la personne; l'équité en emploi; et d'autres questions se rapportant à l'équité.

###### **ii Communication et consultation**

Pendant les consultations, les personnes interrogées ont mentionné des incohérences dans la mise en œuvre des mesures d'équité en emploi. Ces incohérences découlent de ce qui semble être un

manque de communication claire et un manque de sensibilisation aux programmes et aux procédures qui pourraient leur être utiles ou qui pourraient l'être pour les groupes d'équité. Aussi, les consultantes suggèrent que l'Université de Guelph poursuive ses efforts de communication et de consultation au sujet des nouvelles initiatives d'équité dans toute la communauté universitaire, et auprès des membres éventuels de l'effectif dans la collectivité en général. Il s'agit, entre autres, de communiquer le contenu de la nouvelle politique-cadre sur les droits de la personne et les procédures connexes, de même que les résultats du présent ESE et des prochaines initiatives d'équité en emploi, telles qu'une politique sur les aménagements, une nouvelle politique de recrutement et de maintien en poste des membres du corps professoral, ainsi qu'un programme de formation pour les équipes chargées du recrutement du corps professoral.

### **iii Responsabilité et surveillance**

Bien que l'Université ait des politiques qui protègent le personnel contre les traitements arbitraires ou subjectifs, certaines personnes interrogées estiment que ces politiques ne sont pas toujours appliquées comme prévu. Le rapport d'ESE révèle que certains cadres ne considèrent pas les questions d'équité comme une grande priorité. Par conséquent, il est nécessaire d'envisager des mécanismes qui permettent de garantir l'obligation de rendre compte de l'application des mesures d'équité. Il faut s'assurer que les politiques, procédures et pratiques en matière d'emploi sont conformes aux valeurs et aux principes de l'Université et qu'elles sont surveillées, réexaminées et révisées régulièrement.

Les consultantes proposent également un programme de surveillance qui devrait :

- C comprendre des aménagements proactifs;
- C tenir compte des « compétences en diversité » (compétences en gestion d'un effectif diversifié) à l'embauche et pendant l'évaluation du rendement du personnel cadre et du personnel de supervision;
- C prévoir les efforts d'action directe nécessaires pour élargir le bassin de candidates et candidats;
- C comprendre des rapports des comités d'embauche sur l'intégration des éléments d'équité dans le processus de sélection;
- C permettre aux personnes qui représentent les groupes de l'effectif d'examiner les dispositions des contrats établis afin de supprimer les effets défavorables possibles identifiés dans ce rapport d'ESE et de permettre des aménagements;
- C assurer la diversité dans les comités de l'Université;
- C confier clairement à des membres désignés de l'effectif la responsabilité de la mise en œuvre des éléments à considérer dégagés par l'ESE et du plan d'équité en emploi qui en résulte;
- C s'appuyer sur les initiatives lancées pour supprimer les obstacles et leur effet sur la sous-représentation.

### **iv Ressources et appui pour la mise en œuvre de l'équité en emploi**



Les consultantes indiquent que les éléments à considérer dégagés dans ce rapport demanderont des ressources et une approche de collaboration et d'intégration de l'équité en emploi de la part du Bureau de l'équité et des droits de la personne et d'autres intervenants, notamment le Service des ressources humaines. Ils demanderont également un financement centralisé pour faire face aux enjeux tels que les aménagements et les programmes d'action directe, y compris l'élaboration des politiques et programmes. Le processus de mise en œuvre peut exiger plus de ressources au début et il demandera également un appui soutenu.

## **B. Recommandations**

Les consultantes ont proposé les mesures suivantes afin d'améliorer les systèmes d'emploi de l'Université. Ces mesures découlent d'un examen des politiques et procédures et de quelques observations (Annexe C). La plupart des mesures se rapportent à la fois au corps professoral et au personnel. Cependant, étant donné les conditions d'emploi différentes du corps professoral et du personnel dans un système d'emploi donné, ces mesures visent à la fois le corps professoral et le personnel, ou alors soit l'un soit l'autre. Lorsqu'elles se rapportent expressément au personnel, la mention [personnel] est indiquée. Ces recommandations seront examinées et évaluées par le Comité de l'équité en matière d'emploi au moment de renouveler le plan d'équité en emploi de l'Université de Guelph.

### **B. 1. Climat du changement organisationnel**

- i Les cadres supérieurs doivent continuer de définir le plan d'action pour le changement.
- ii Les cadres doivent être formellement tenus responsables de l'application des mesures d'équité.
- iii L'Université devrait utiliser les ressources du Bureau de l'équité et des droits de la personne et celles du Service des ressources humaines pour l'application des mesures d'équité en emploi.

### **B. 2. Recrutement, sélection et embauche**

- i Le travail d'action directe nécessite un mécanisme central pour la planification et le financement.
- ii L'Université doit élaborer des mesures particulières pour permettre à un plus grand nombre de candidates et de candidats de l'extérieur et de membres des groupes désignés d'être pris en compte pour les possibilités d'avancement [personnel].
- iii Les procédures d'embauche doivent faire l'objet d'une évaluation continue visant à déceler les préjugés.

- iv Les comités d'embauche doivent être plus diversifiés et bénéficier d'une orientation satisfaisante.
- v Une surveillance continue des pratiques de sélection s'impose.
- vi Il faut des mesures qui soient intéressantes pour les nouveaux membres de l'effectif (programmes d'orientation [personnel] et de mentorat) et qui puissent favoriser le recrutement.
- vii La politique actuelle visant le recrutement des membres du corps professoral offre un modèle qui pourrait s'étendre à d'autres groupes de l'effectif, au besoin.

### **B. 3. Formation et perfectionnement/promotion**

- i Des mesures doivent être prises afin d'offrir des possibilités de formation et de perfectionnement professionnel aux membres du personnel qui travaillent par équipes ou dans des endroits éloignés.
- ii L'Université doit mettre en œuvre une formation sur l'équité pour l'ensemble de l'effectif, en particulier les personnes qui assument des fonctions de gestion.
- iii Les besoins de l'effectif en matière de perfectionnement doivent être cernés, et les programmes de perfectionnement doivent être uniformisés.
- iv L'Université doit envisager de développer et de structurer les programmes de transition et d'autres mesures visant la mobilité professionnelle [personnel].
- v Il faut réviser régulièrement les ressources de formation pour s'assurer qu'elles sont dépourvues de préjugés et favorables à la diversité.

### **B. 4. Examen du rendement**

- i La responsabilité de la mise en œuvre de l'équité en emploi doit faire partie de l'évaluation du rendement du personnel assumant des fonctions de gestion.

### **B. 5. Maintien en poste et cessation d'emploi**

- i La politique et les procédures globales pour les droits de la personne doivent être adoptées le plus tôt possible.
- ii Tous les aspects couverts par le Code des droits de la personne doivent faire partie des contrats de l'effectif [personnel]. On doit également examiner ces contrats pour s'assurer qu'ils sont conformes au Code des droits de la personne.

- iii Il faudrait réfléchir à la possibilité d'étendre, à tous les groupes de l'effectif, le temps accordé pour des raisons familiales.
- iv Il faudrait examiner plus à fond les pratiques de rémunération afin de s'assurer qu'elles sont cohérentes et justes.
- v La politique de l'Université doit indiquer clairement aux membres du personnel dont les fêtes religieuses ne correspondent pas aux jours fériés qu'ils bénéficieront d'aménagements sur demande.
- vi L'Université doit essayer de déterminer quels sont les besoins du personnel en fait de services de garde d'enfants accessibles et abordables et les prendre en considération.
- vi Des entrevues de fin d'emploi peuvent servir à évaluer les progrès réalisés et le climat.

#### **B. 6. Aménagements raisonnables**

- i Une politique sur les aménagements doit être élaborée sans délai en collaboration avec l'effectif (en particulier les personnes handicapées) et les spécialistes internes, ensuite elle devrait être mise en œuvre.
- ii Le fonds central pour les aménagements doit être uniformisé et porté à la connaissance de l'ensemble des cadres et du personnel.

### **5. CONCLUSIONS**

Le but du rapport des consultantes est de tirer des leçons de l'expérience pour entreprendre les changements nécessaires à la création d'un milieu de travail équitable où chaque personne est traitée équitablement et avec le respect qu'il faut pour qu'elle puisse apporter sa pleine contribution. Le but n'est pas de trouver des individus ou des groupes à blâmer pour les inégalités passées mais plutôt de reconnaître les accomplissements antérieurs et de les développer pour aller de l'avant.

Les consultantes concluent que l'Université a réalisé des progrès pour l'équité en emploi concernant les femmes, mais qu'il reste beaucoup à faire pour les autres groupes désignés. Ainsi, bien que les femmes soient relativement bien représentées dans la plupart des catégories professionnelles, la représentation des autres groupes désignés est nettement inférieure à l'échelle de l'Université.

De nombreux éléments positifs du milieu de travail de l'Université de Guelph sont ressortis de l'ESE, mais le rapport des consultantes met en évidence les incohérences actuelles, les politiques, pratiques et certains autres éléments de la culture du milieu de travail qui ont un effet défavorable sur l'ensemble de l'effectif, surtout les groupes d'équité qui sont particulièrement vulnérables aux

effets négatifs. L'analyse du milieu du travail et des systèmes d'emploi donne une très bonne idée de la représentation de l'effectif dans les catégories professionnelles de l'Université et des vues de ses membres sur les systèmes d'emploi. Ces études permettront d'orienter le travail continu dans le domaine de l'équité en emploi.

## **6. PROCHAINES ÉTAPES**

Après l'examen et l'évaluation des constatations du rapport des consultantes, le Comité de l'équité en matière d'emploi fera des recommandations qui seront intégrées dans l'ébauche d'un plan d'équité. Cette ébauche donnera un aperçu de la priorité à accorder à chaque recommandation et des modalités de participation de la communauté universitaire, et elle indiquera quels seront les responsables de la supervision du processus. Le plan d'équité comprendra des objectifs réalisables à court terme, à moyen terme et à long terme ainsi que les calendriers d'exécution et de mise en œuvre des recommandations concernant les mesures qualitatives, en conformité avec le Programme de contrats fédéraux.

Bien que ces objectifs soient exprimés à l'aide de chiffres, ce ne sont pas des quotas. Le quota est un mandat pour pourvoir à un certain nombre de postes par le recrutement de membres des groupes désignés. Dans ce système, lorsqu'il n'y a aucune personne candidate qualifiée appartenant à un groupe désigné pour occuper un poste, celui-ci reste vacant. Les objectifs sont des cibles réalistes de recrutement et de promotion fondés sur les possibilités d'embauche et de promotion prévues. Aux termes du Programme de contrats fédéraux, on s'attend à ce que les organismes fassent de leur mieux pour atteindre les objectifs qu'ils ont fixés.

Pour mettre en œuvre le plan d'équité en emploi, l'Université de Guelph doit déterminer l'ordre dans lequel les mesures qualitatives recommandées seront mises en œuvre. Ces recommandations seront établies par ordre de priorité, et le plan déterminera quelles sont les mesures à mettre en œuvre au cours des deux premières années, et les autres seront appliquées progressivement au cours des deux à cinq prochaines. Les décisions relatives aux calendriers d'exécution dépendront des mesures qui sont réalisables à court terme et qui auront le maximum d'effet concret sur la réduction ou l'élimination des obstacles identifiés. Cela dépendra d'une évaluation des ressources disponibles et de l'identification des secteurs les plus réceptifs au changement où le plus grand besoin de changement se fait sentir. Dans le cadre du plan de mise en œuvre, l'Université devra également mettre en place des mécanismes de surveillance.

L'Université continuera, pendant qu'elle avance dans ses initiatives d'équité en emploi, de réexaminer les nouveaux systèmes d'emploi et les systèmes révisés. Les données sur la représentation des groupes désignés seront mises à jour régulièrement. En outre, Développement des ressources humaines Canada examinera les progrès réalisés pour atteindre l'équité en emploi à l'aide des critères du Programme de contrats fédéraux.

## ANNEXE

### C. QUELQUES OBSERVATIONS

La plupart des mesures se rapportent à la fois au corps professoral et au personnel. Cependant, étant donné les conditions d'emploi différentes du corps professoral et du personnel dans un système d'emploi donné, ces mesures visent à la fois le corps professoral et le personnel, ou alors soit l'un soit l'autre. Lorsqu'elles se rapportent expressément au personnel, la mention [personnel] est indiquée.

#### i Climat organisationnel de l'Université

- Le climat organisationnel pour l'équité en emploi est généralement positif, avec quelques îlots de désaccord.
- L'engagement organisationnel en faveur de l'équité en emploi est fort parmi les cadres supérieurs, avec un certain scepticisme parmi le personnel quant à la profondeur de cet engagement et certaines préoccupations au sujet du fait que les cadres supérieurs n'ont pas déterminé comment concrétiser cet engagement. Les ressources du Bureau de l'équité et des droits de la personne devraient être utilisées pour élaborer un plan de mise en œuvre de l'équité en emploi.
- Pour l'égalité des sexes, l'objectif est bien établi, en particulier au sein du corps professoral. L'Université a réalisé des progrès en multipliant ses efforts pour embaucher des professeures, mais n'a pas encore étendu ses mesures d'équité en emploi en dehors de ce groupe. Le souci pour l'équité concernant d'autres groupes que celui des femmes dans le corps professoral est beaucoup moins évident parmi les cadres supérieurs. Les personnes interrogées s'inquiètent de la lenteur avec laquelle d'autres groupes de l'effectif de l'Université de Guelph sont pris en compte dans les initiatives d'équité en emploi.
- Les restrictions budgétaires antérieures, y compris la réduction du personnel, apparaissent comme un défi de taille sur le plan organisationnel et entraînent une réduction des ressources (p. ex., pour l'accroissement de l'action directe, les aménagements et les modifications physiques à apporter aux installations).
- On considère que les syndicats et d'autres représentants des groupes de l'effectif sont généralement neutres et n'interviennent pas. Les dispositions relatives à l'ancienneté et aux niveaux à considérer pour les contrats représentent actuellement un obstacle à l'application des mesures d'équité en emploi.
- La composition de l'effectif de l'Université a commencé à changer, mais pour beaucoup de personnes, cela se fait trop lentement. Les personnes interrogées estiment que l'accélération du changement dépend d'un engagement de l'ensemble de l'Université à

adopter les principes d'équité pour ensuite les traduire en actes. Le mouvement en faveur du changement est contrebalancé par le climat politique en Ontario qui est défavorable aux programmes d'équité en emploi.

- On considère que le Bureau de l'équité et des droits de la personne joue un rôle clé positif dans l'application des mesures d'équité. Dans de nombreux secteurs de l'Université, on demande de plus en plus de services tels que des séances de formation et de sensibilisation pour l'effectif à tous les niveaux.

## ii Recrutement, sélection et embauche

- Dans l'ensemble, l'Université s'efforce de maintenir des processus exempts de préjugés. Pendant la période de restructuration et de réduction du personnel, moins d'attention avait été accordée au recrutement externe. Pendant que l'Université est en expansion, qu'elle s'engage dans le recrutement de professeures et professeurs et d'autres professionnelles et professionnels, et a établi un partenariat avec Humber College, le moment est bien choisi pour inclure les éléments d'équité et de diversité dans tous les systèmes d'emploi.
- La politique de l'équité en emploi concernant l'embauche de professeures comprend de nombreux éléments positifs qui pourraient être adoptés et intégrés à l'embauche d'autres groupes de catégories professionnelles, soit :
  - soumettre à l'avance la stratégie de recrutement à la doyenne ou au doyen et expliquer toute démarche qui s'écarte de cette stratégie;
  - suivre et déclarer le statut de membre de groupe désigné des candidates et candidats, fournir une source d'information clé sur le succès du processus d'action directe et de sélection;
  - consulter le Bureau de l'équité et des droits de la personne;
  - demander aux comités d'inclure au moins un membre de groupe désigné, surveiller la composition des comités par l'entremise du bureau de la doyenne ou du doyen.
- L'équité n'est pas un objectif prioritaire pour certains responsables de l'embauche.
- Du favoritisme (« qui vous connaissez », « se sentir à sa place »), des incohérences et une subjectivité excessive quant au pouvoir discrétionnaire des cadres dans les processus d'embauche ont été déclarés.
- De nombreuses personnes interrogées, qui ne font pas partie des cadres, estiment que les responsables de l'embauche n'ont souvent pas le savoir-faire nécessaire et ne sont pas sensibles à la diversité ni aux questions d'équité. Par contre, les cadres interrogés ont parlé d'une sélection rigoureuse, et le personnel des ressources humaines a souligné que ses efforts sont axés sur la « *recherche de la meilleure personne candidate pour l'emploi* ».

- La clause des « niveaux de qualification » dans certains contrats, qui exige que les candidates et candidats internes soient pris en considération avant d'autres, est considérée comme une barrière à l'élargissement du bassin de candidates et candidats [personnel].
- L'action directe limitée et non vérifiée pour toucher les groupes désignés est perçue comme un élément inquiétant. La perception dominante à la lumière de l'expérience passée dans ce domaine est que les « *candidates et candidats qualifiés ne sont simplement pas disponibles dans ces groupes (désignés)* » et cela freine les efforts visant à toucher ces groupes.

### **iii Formation et perfectionnement**

- Dans la pratique, l'initiative visant à garantir le perfectionnement professionnel est menée par le personnel au lieu des responsables de la supervision [personnel].
- L'effectif parle en termes élogieux des possibilités de formation et d'éducation et de leur accessibilité. Les exceptions se trouvent parmi les personnes qui font du travail par équipes et le personnel des collèges et autres campus satellites.
- Des membres du personnel ayant un contrat à durée déterminée déclarent avoir été exclus de certaines possibilités de formation et de perfectionnement professionnel, telles que les conférences et les programmes hors campus.
- Le congé accordé à l'effectif pour participer aux séances de formation dépend de l'attitude du personnel cadre, de considérations sur les liens entre l'emploi et le programme demandé et de considérations d'ordre opérationnel. Certaines incohérences dans la prise de décision à cet égard ont été déclarées [personnel].
- Le personnel et le corps professoral veulent des programmes de mentorat, mais ne sont pas disponibles de façon systématique.
- Aucun programme cohérent n'est en place pour évaluer les besoins de l'effectif en matière de perfectionnement.
- Il existe un besoin pressant de formation sur les questions d'équité et la gestion d'un effectif diversifié.
- L'absence de programmes de transition et de mobilité professionnelle est un obstacle pour tous les groupes, en particulier pour les femmes qui désirent occuper un emploi dans un secteur à prédominance masculine [personnel].

#### **iv Évaluation du rendement**

- Les pratiques ne sont pas cohérentes à l'échelle de l'Université [personnel].

#### **v Promotion**

- Certaines personnes ayant un emploi dans les catégories professionnelles inférieures déclarent qu'il leur est difficile de passer à un poste de niveau supérieur pour lequel elles considèrent avoir la qualification requise.
- L'âge est considéré comme un obstacle à la promotion, aussi bien pour les jeunes membres de l'effectif pleins de talent que pour le personnel plus âgé ayant une vaste expérience [personnel].
- Les femmes continuent d'être confrontées à des obstacles à la promotion, y compris les comportements sexistes, la nécessité de prouver leur habileté avant d'être acceptées, le sentiment d'être isolées, et les milieux sexualisés.

#### **vi Maintien en poste**

- Les motifs relatifs aux droits de la personne ne sont pas couverts d'une manière cohérente dans certains contrats du personnel.
- Une politique et des procédures officielles couvrant la gamme complète des questions de discrimination ne sont pas encore en place.
- La plupart des contrats du personnel n'offrent pas de procédure de rechange pour traiter les plaintes d'une employée ou d'un employé contre une personne remplissant des fonctions de supervision même si c'est cette même personne qui entendra la plainte à la première étape du processus de présentation de griefs.
- Aux termes de la plupart des contrats, les membres de l'effectif en stage probatoire n'ont pas le droit de présenter de griefs, qui conduiraient à des plaintes pour traitement discriminatoire [personnel].
- Les congés accordés pour des raisons familiales sont considérés comme un avantage positif, mais ils ne sont pas disponibles dans tous les contrats du personnel.
- Les membres de l'effectif dont les fêtes religieuses ne coïncident pas avec les jours fériés doivent faire leurs propres arrangements.
- Selon le texte du contrat, certains membres du personnel atteints d'un handicap chronique pourraient se voir refuser le droit à des vacances en raison d'une interruption de service.



- Les congés autorisés sont souples, mais les définitions de la famille peuvent être restrictives [personnel].
- On relève des incohérences dans les dispositions relatives aux congés parentaux.
- Il y a une demande pour des services de garde d'enfants à un prix abordable, surtout après les « heures normales de travail ».
- Le fait que le personnel à temps partiel et le personnel ayant un contrat à durée déterminée n'aient pas de congés de maladie payés peut être un obstacle pour les personnes handicapées.
- Les dispositions permettant aux membres de l'effectif de réduire leur charge de travail pour s'acquitter de responsabilités personnelles et familiales à l'extérieur du travail ne font partie que de quelques contrats.
- Il y a des signes précurseurs indiquant que la progression sur l'échelle salariale du personnel peut être assujettie à des pratiques incohérentes, qui touchent en particulier les femmes et d'autres groupes d'équité. Cela nécessite d'autres études.
- Il existe une concentration de femmes et de membres des minorités visibles dans les échelons inférieurs de certains emplois.

#### **vii Aménagements raisonnables**

- Aucune politique à l'échelle de l'Université n'est en place, bien que la responsabilité juridique de l'Université de Guelph soit d'offrir des aménagements aux personnes handicapées et aux groupes habituellement désavantagés par le passé.
- L'Université possède le savoir-faire et les ressources nécessaires pour répondre aux besoins des étudiantes et étudiants handicapés; ces ressources pourraient être élargies pour répondre aux besoins des personnes handicapées.
- L'Université offre une gamme d'aménagements sur demande (plutôt que d'une façon proactive).
- Le personnel cadre n'a pas le savoir-faire requis pour mettre en œuvre les mesures relatives aux aménagements, et les préoccupations au sujet des dépenses à même les ressources des départements peuvent influencer sur la mise en œuvre.
- Les installations et édifices non accessibles sont considérés comme un sujet de préoccupation.

- Le coût des aménagements est un élément à considérer pour l'embauche des personnes handicapées – et il peut être un frein.

---

## **LEXIQUE**

Aménagements	Il s'agit de répondre aux besoins des personnes protégées par le Code des droits de la personne, par exemple, les membres de l'effectif qui sont des personnes handicapés, qui ont des besoins d'ordre religieux ou qui sont des femmes enceintes.
Systèmes d'emploi	Ce terme se rapporte aux éléments suivants : climat organisationnel, recrutement, sélection et embauche; formation et perfectionnement; promotion, maintien en poste et cessation d'emploi; aménagements raisonnables.