



# VÉRIFICATION HORIZONTALE DANS LE SECTEUR DES COMMUNICATIONS : AMÉLIORER LA REPRÉSENTATION DES PERSONNES HANDICAPÉES

Commission canadienne des droits de la personne

Division de l'équité en matière d'emploi

[eeaudit@chrc-ccdp.gc.ca](mailto:eeaudit@chrc-ccdp.gc.ca)

© Sa Majesté la Reine du chef du Canada, représentée par  
la Commission canadienne des droits de la personne, 2022

N° de catalogue : HR4-78/2022F-PDF  
ISBN : 978-0-660-43517-6

## Table des matières

Glossaire .....	1
Sommaire.....	3
Introduction .....	6
Méthodologie .....	9
Résultats du sondage de vérification dans le secteur d'activités .....	11
Connaissance de votre effectif.....	11
Compréhension des obstacles à l'emploi pour les personnes handicapées .....	15
Mesures visant à éliminer les obstacles à l'emploi.....	17
Adoption d'une approche responsable pour promouvoir et embaucher des personnes handicapées .....	20
Pratiques positives .....	21
Accessibilité et mesures d'adaptation.....	22
Responsabilisation et suivi .....	23
Constatations de la vérification complète.....	25
Mise en œuvre du programme d'équité en matière d'emploi .....	25
Compréhension des obstacles à l'emploi pour les personnes handicapées .....	27
Amélioration de la représentation des personnes handicapées .....	29
Renforcement du leadership et du rendement de la direction concernant la représentation des personnes handicapées .....	31
Conception d'un cadre de responsabilisation .....	32
Conclusion.....	33
Annexe A : obstacles à l'emploi souvent mentionnés .....	35
Annexe B : initiatives des plans d'EE souvent mentionnées.....	37
Annexe C : conseils de conformité à la LEE .....	38
Annexe D : liste des employeurs participants .....	41

## Glossaire

**Analyse de l'effectif** : une comparaison entre les niveaux de représentation des groupes désignés, par catégorie professionnelle, pour un employeur particulier et les estimations de la main-d'œuvre qualifiée et disponible pour cet employeur. On peut consulter la fiche de documentation intitulée [Les étapes à suivre pour détecter les secteurs de sous-représentation des groupes désignés au sein de votre effectif](#) pour des renseignements supplémentaires.

**Catégories professionnelles** : les emplois classés par catégorie (par exemple, cadres et direction, gestionnaires, personnel spécialisé, personnel de bureau, etc.) selon la Classification nationale des professions (CNP) du Canada.

**Étude des systèmes d'emploi (ESE)** : une étude ciblée et approfondie des systèmes, politiques et pratiques d'emploi dans le but de cerner les obstacles à l'emploi, comme l'exigent la Loi sur l'équité en matière d'emploi (LEE) et le Règlement.

**Groupes désignés** : les femmes, les Autochtones, les personnes handicapées et les personnes racialisées<sup>1</sup>.

**Loi sur l'équité en matière d'emploi (LEE)** : la loi fédérale qui précise les mesures à prendre par les employeurs pour favoriser l'équité en matière d'emploi et qui établit le mandat de la Commission canadienne des droits de la personne, laquelle doit veiller à ce que les employeurs se conforment à la LEE. On peut consulter les fiches de documentation intitulées [Les éléments évalués par une vérification de conformité à l'équité en matière d'emploi](#), laquelle fournit des renseignements supplémentaires sur les vérifications relatives à l'EE, et [Le rôle d'autres organisations concernant la Loi sur l'équité en matière d'emploi](#).

**Mesures spéciales** : les mesures spéciales<sup>2</sup> sont des initiatives temporaires qu'une organisation met en place pour combler un écart de représentation. Une stratégie de recrutement ciblant les personnes handicapées est un exemple de mesure spéciale.

**Plan d'équité en matière d'emploi (plan d'EE)** : un plan (qui détaille les mesures à prendre, les calendriers, les personnes responsables, etc.) visant à supprimer les obstacles à l'emploi et la sous-représentation des groupes désignés. Un plan d'EE doit être fait en fonction des obstacles détectés grâce à l'ESE. On peut consulter la fiche de documentation intitulée [Qu'entend-on par « étude des systèmes d'emploi » et « plan d'équité en matière d'emploi »?](#) pour des renseignements supplémentaires.

---

<sup>1</sup> Même si la Loi sur l'équité en matière d'emploi (LEE) l'utilise, le terme « minorités visibles » n'est plus utilisé dans le langage courant parce qu'il peut offenser certaines personnes. Par conséquent, la Commission choisit de le remplacer par le terme « groupes racialisés » qui a la même signification.

<sup>2</sup> On peut consulter l'article 2 de la Loi sur l'équité en matière d'emploi, intitulé [Objet](#).

**Questionnaire de déclaration volontaire** : un questionnaire que l'employeur peut utiliser pour demander à ses employés et employées de s'identifier comme membre d'un ou de plusieurs groupes désignés. On peut consulter la fiche de documentation intitulée [La collecte de renseignements d'EE de vos employés](#) pour des renseignements supplémentaires.

**[Règlement sur l'équité en matière d'emploi](#) (Règlement sur l'EE)** : un règlement fédéral adopté en vertu de la LEE.

## Sommaire

On pourrait dire qu'une société est aussi diverse et inclusive que ses milieux de travail. La suppression des obstacles aux possibilités d'emploi et l'amélioration de la représentation, dans les milieux de travail, des groupes marginalisés depuis toujours constituent une étape fondamentale d'un respect accru des droits de la personne de l'ensemble de la population. En effet, lorsque la représentation de ces groupes clés dans l'emploi est accrue, des générations voient leur vie s'améliorer, les droits de la personne sont protégés à une échelle systémique et la main-d'œuvre canadienne s'en trouve renforcée et améliorée.

C'était la vision absolue du Parlement quand il a adopté la Loi sur l'équité en matière d'emploi (LEE) en 1995, et c'est ce qui explique que ce projet demeure une priorité clé de la Commission canadienne des droits de la personne. L'objectif ultime de la LEE est de contribuer à faire en sorte que chaque personne au Canada ait le même accès au marché du travail. La LEE exige que les employeurs sous réglementation fédérale agissent pour supprimer les obstacles à l'équité en milieu de travail et prennent des mesures pour assurer la pleine représentation des membres des quatre groupes désignés, soit les femmes, les Autochtones, les personnes handicapées et les membres de groupes racialisés.

Le rôle de la Commission relativement à l'équité en matière d'emploi consiste à collaborer avec les employeurs sous réglementation fédérale pour promouvoir l'égalité en milieu de travail, notamment par des vérifications destinées à évaluer leur conformité aux obligations établies par la LEE. La Commission fait tout son possible pour adopter une approche collaborative, car elle considère que c'est souvent la meilleure façon d'atteindre l'objectif ultime de l'équité en matière d'emploi.

Depuis quelques années, nous avons adopté une nouvelle approche pour nous aider à faire mieux que des statistiques et à dresser un portrait complet de la situation actuelle du Canada et de la direction prise par le Canada en ce qui concerne l'inclusion et la diversité au sein de la main-d'œuvre. Appelé « vérification horizontale », ce nouvel outil nous permet d'examiner de plus près des secteurs d'activités en particulier. Il nous permet de nous concentrer sur la discrimination et les écarts de représentation concernant un seul groupe désigné dans un seul secteur d'activités.

Le présent rapport détaille les constatations de notre plus récente vérification horizontale, laquelle portait sur la représentation des personnes handicapées dans le secteur des communications sous réglementation fédérale.

Depuis l'entrée en vigueur de la LEE en 1996, la représentation des groupes désignés s'est améliorée dans la plupart des milieux de travail, mais des problèmes persistent. Comme le démontre le présent rapport, les personnes handicapées ont encore énormément de difficulté à travailler dans le secteur des communications.

Bien que la représentation globale des personnes handicapées dans le secteur des communications ait augmenté – passant de 1,7 % en 2011 à 3,7 %<sup>3</sup> en 2019 – elle est encore bien inférieure à ce qu'elle devrait être, puisque le taux de disponibilité se situe à 9,1 %.

Dans la première phase de cette vérification, la Commission a envoyé un questionnaire de sondage aux 58 employeurs sous réglementation fédérale qui sont actifs dans le secteur des communications. Les résultats du sondage sont inclus dans la première partie du présent rapport, intitulée « [Résultats du sondage de vérification dans le secteur d'activité](#) ». Dans la deuxième phase, la Commission a sélectionné au hasard 17 employeurs pour une vérification complète, afin d'évaluer leur conformité à la LEE dans cinq critères de vérification. Les constatations de la vérification de la Commission figurent dans la prochaine section du présent rapport, intitulée « [Constatations de la vérification complète](#) ».

La Commission tient à remercier les employeurs pour leur collaboration au cours des deux étapes de la vérification. Bon nombre des employeurs soumis à la vérification avaient déjà mis en place des mesures qui s'étaient avérées efficaces, ou qui avaient le potentiel de l'être, pour combler les écarts de représentation des personnes handicapées. Toutefois, aucun des 17 employeurs ayant fait l'objet d'une vérification complète ne respectait toutes ses obligations en vertu de la loi.

#### **Principales constatations :**

- Environ **38 %** des employeurs visés par l'enquête ont indiqué qu'ils n'avaient pas transmis l'analyse de leur effectif à leurs gestionnaires. Pour que les gestionnaires responsables de l'embauche puissent prendre des mesures correctives en matière de dotation, ils doivent savoir qu'il existe des écarts de représentation des personnes handicapées.
- **Seulement la moitié** des employeurs ayant rempli le questionnaire d'enquête ont déclaré que leurs milieux de travail étaient accessibles et dépourvus d'obstacles. Par conséquent, il existe encore d'importants problèmes d'accessibilité dans de nombreux milieux de travail du secteur des communications.
- Parmi les employeurs visés par l'enquête, **55 %** (32 employeurs) ont déclaré avoir formé un comité d'EE, et **seulement 24 %** (14 employeurs) ont indiqué que leur comité d'EE incluait une personne handicapée pour représenter ce groupe. Pour garantir une consultation efficace et trouver des solutions concrètes, la participation des personnes handicapées est cruciale.
- **Près de la moitié** des 58 employeurs visés par l'enquête ont déclaré avoir cerné des obstacles à l'emploi liés aux handicaps. Cependant, parmi les 17 employeurs sélectionnés pour une vérification complète, **seulement deux** d'entre eux avaient effectué une étude des systèmes d'emploi (ESE) qui était valide et un seul avait élaboré un plan d'EE adéquat.

---

<sup>3</sup> *Loi sur l'équité en matière d'emploi* : Rapport annuel 2020, Emploi et développement social Canada, p. 21.

- Dans de nombreuses organisations, malgré des initiatives prometteuses, la vérification a révélé l'absence d'un cadre de responsabilisation permettant de faire le suivi de la mise en œuvre et de la réussite du plan d'EE. Par exemple, **seulement deux** des employeurs soumis à la vérification avaient établi des indicateurs de rendement à l'intention des gestionnaires responsables de l'embauche pour combler les écarts de représentation des personnes handicapées. Les mesures et systèmes de responsabilisation sont essentiels si on veut réaliser des progrès.

Avec un effectif de presque 130 000 employés, le secteur des communications représente une part considérable de la main-d'œuvre sous réglementation fédérale au Canada et peut donc apporter une contribution importante à l'équité en matière d'emploi pour les personnes handicapées. Toutefois, il faudra faire davantage pour que le secteur des communications se conforme aux exigences de la LEE et favorise une représentation équitable des personnes handicapées en milieu de travail. La preuve en est que, même 25 ans après l'entrée en vigueur de la LEE, la Commission a dû exiger des 17 employeurs ayant fait l'objet d'une vérification complète qu'ils signent un plan d'action de gestion<sup>4</sup>.

La Commission s'attend à ce que le présent rapport aide non seulement les employeurs visés par l'enquête, mais également tous les employeurs sous réglementation fédérale à faire le nécessaire pour surpasser leurs obligations en vertu de la LEE et pour que les personnes handicapées puissent participer pleinement et équitablement dans leur milieu de travail. Dans les annexes du présent rapport, nous fournissons quelques outils pratiques pour aider les employeurs dans ce domaine, soit des listes d'obstacles souvent mentionnés, d'initiatives prévues par des plans d'EE et de conseils de conformité à la LEE.

Ensemble, nous pouvons faire mieux.

Ensemble, nous pouvons faire en sorte que notre pays inclut vraiment tout le monde.

---

<sup>4</sup> Un plan d'action de gestion est une entente entre la Commission et l'employeur qui définit les mesures correctives particulières que l'employeur doit prendre dans un délai déterminé pour se conformer aux exigences de la LEE.

# Introduction

## Loi sur l'équité en matière d'emploi

La Loi sur l'équité en matière d'emploi (LEE) vise à donner à l'ensemble de la population canadienne le même accès au marché du travail. La LEE exige des employeurs sous réglementation fédérale qu'ils suppriment les obstacles à l'égalité en faisant plus que de simplement traiter les personnes de la même façon. Lorsque nécessaire, les employeurs sont tenus de s'adapter aux différences et de mettre en place des mesures concrètes pour obtenir, au sein de leur organisation, la pleine représentation des quatre groupes désignés, soit les femmes, les Autochtones, les personnes handicapées et les membres de groupes racialisés.

En vertu de la LEE, les employeurs doivent élaborer un plan d'équité en matière d'emploi. Le plan d'EE doit préciser des politiques et pratiques visant à remédier à la sous-représentation, et des mesures destinées à supprimer les obstacles à l'emploi. L'employeur doit faire le suivi de la mise en œuvre du plan et de ses progrès.

La LEE oblige tout employeur sous réglementation fédérale à :

- **collecter des données** sur le niveau de représentation des quatre groupes désignés au sein de son organisation;
- **effectuer une analyse de l'effectif** pour comparer le niveau de représentation des quatre groupes désignés au sein de son organisation par rapport à la disponibilité sur le marché du travail ou à la disponibilité dans la population active au sein du secteur public;
- **étudier les systèmes**, les politiques et les pratiques d'emploi de son organisation pour cerner les obstacles aux possibilités d'emploi pour les quatre groupes désignés;
- **élaborer un plan d'équité en matière d'emploi** qui précise les politiques, les pratiques et les mesures que l'employeur appliquera à court terme pour supprimer les obstacles à l'emploi;
- **mettre en œuvre du plan d'EE et en mesurer les résultats** afin de garantir des progrès raisonnables vers la réalisation de l'équité en matière d'emploi au sein de son organisation;
- **réviser** périodiquement le plan d'EE;
- **communiquer à son effectif de l'information** sur l'équité en matière d'emploi;
- **instaurer des mécanismes de consultation et de collaboration** qui s'adressent au personnel et aux agents de négociation (le cas échéant);
- **tenir des dossiers** sur le programme d'équité en matière d'emploi de son organisation.

## **Rôle de la Commission canadienne des droits de la personne**

La Commission canadienne des droits de la personne est responsable de l'application de la LEE. À la Commission, la Division de l'équité en matière d'emploi effectue des vérifications pour s'assurer que les employeurs respectent la Loi. Lorsqu'elle mène une vérification, la Commission tient compte des difficultés rencontrées par un employeur, reconnaît les progrès accomplis et favorise la réussite en fournissant des orientations sur ce que l'employeur peut faire pour satisfaire aux exigences de la LEE et les surpasser. Grâce au processus de vérification, la Commission aide les employeurs à atteindre leurs objectifs d'équité en matière d'emploi et à comprendre les avantages d'une main-d'œuvre représentative.

## **Vérifications horizontales : Notre dernière approche**

La vérification horizontale, ou fondée sur les enjeux, sert à analyser un enjeu chez de nombreux employeurs dans un secteur d'activités donné. Cet outil peut également cibler un écart de représentation persistant concernant un groupe désigné particulier. Par exemple, il est possible d'analyser la sous-représentation des femmes dans les postes de direction.

L'objectif de la vérification horizontale est de mieux déterminer dans quels secteurs d'activités il y a encore des obstacles à une pleine représentation des quatre groupes désignés et de connaître les raisons de cette situation. Cette approche permet aussi d'évaluer la conformité de l'employeur avec la LEE.

Les vérifications horizontales ont également les objectifs suivants :

- déterminer les pratiques qui attirent et retiennent les employées et employés des groupes désignés;
- faire connaître ces pratiques et d'autres pratiques exemplaires à tous les employeurs;
- publier des rapports sur les principales constatations, en cernant les obstacles systémiques et en proposant des solutions.

## **Contexte de la présente vérification**

La Commission soumet les employeurs à des vérifications pour évaluer leur conformité aux obligations et exigences de la LEE. On note des progrès concernant la représentation des membres des groupes désignés dans tous les secteurs d'activités, mais il subsiste un important écart de représentation des personnes handicapées dans le secteur des communications.

Cet écart s'est élargi lorsque les modifications apportées au recensement de la population du Canada ont eu pour effet de faire passer le taux de disponibilité des personnes handicapées de 4,9 % en 2011 à 9,1 % en 2016. Si la représentation globale des personnes handicapées dans le secteur des communications s'est améliorée, passant de 1,7 % en 2011 à 3,7 %<sup>5</sup> en 2019 elle est encore bien inférieure au taux de disponibilité de 9,1 %.

---

<sup>5</sup> Loi sur l'équité en matière d'emploi : Rapport annuel 2020, Emploi et développement social Canada, p. 21.

La Commission a décidé de mener une vérification horizontale du secteur des communications afin d'encourager et d'aider les employeurs à prendre des mesures concrètes pour améliorer la représentation des personnes handicapées.

## Méthodologie

### **Première phase de la vérification horizontale : un sondage auprès de cinquante-huit (58) employeurs**

Dans la première phase de cette vérification, la Commission a dressé la liste des cinquante-huit (58) employeurs du secteur des communications qui ont transmis un rapport annuel sur l'équité en matière d'emploi dans le cadre du Programme du travail d'Emploi et Développement social Canada (voir l'**annexe D**). La Commission a ensuite envoyé un sondage sur l'équité en matière d'emploi à ces employeurs afin de connaître les mesures qu'ils ont prises pour cerner les obstacles à l'emploi et augmenter la représentation des personnes handicapées<sup>6</sup>.

Le sondage portait sur les thèmes suivants :

- la connaissance de votre effectif;
- la compréhension des obstacles à l'emploi des personnes handicapées;
- la réponse aux obstacles à l'emploi;
- l'adoption d'une approche de leadership concernant la promotion et l'embauche de personnes handicapées;
- les pratiques prometteuses;
- l'accessibilité et les mesures d'adaptation;
- la responsabilisation et le suivi.

Pour des renseignements détaillés sur la première phase de la vérification, on peut consulter la section « [Résultats du sondage de vérification dans le secteur d'activités](#) » du présent rapport.

### **Deuxième phase de la vérification horizontale : une vérification complète chez dix-sept (17) employeurs**

Après avoir compilé les résultats du questionnaire, la Commission a sélectionné au hasard dix-sept (17) employeurs qui ont fait l'objet d'une vérification complète<sup>7</sup>. La conformité des employeurs aux exigences de la LEE a été vérifiée en fonction de cinq critères de vérification :

- le soutien accordé au programme d'équité en matière d'emploi;
- la compréhension des obstacles à l'emploi pour les personnes handicapées;
- l'amélioration de la représentation des personnes handicapées;

---

<sup>6</sup> Fait à souligner, les données figurant dans cette section du rapport s'appuient sur les réponses des employeurs dans le questionnaire d'enquête. Ces réponses n'ont pas été vérifiées par la Commission.

<sup>7</sup> La Commission a fait la sélection au moyen d'une méthode d'échantillonnage aléatoire simple sans remplacement. Tous les employeurs avaient une chance égale d'être sélectionnés.

- le renforcement du leadership et du rendement de la direction en ce qui concerne la représentation des personnes handicapées;
- la conception d'un cadre de responsabilisation.

La Commission a ensuite demandé aux employeurs sélectionnés d'utiliser une « Index de soumission », qui constitue pour eux une façon structurée de fournir des renseignements sur leurs programmes d'EE et de transmettre des pièces justificatives connexes. Les vérificateurs de programme de l'équité en matière d'emploi de la Commission ont aussi interrogé certaines personnes pour valider les constatations initiales fondées sur la liste de documents à soumettre.

Dans la mesure du possible, les vérificateurs de programme ont interrogé un large éventail de gestionnaires et d'employés, comme des personnes handicapées, des cadres supérieurs et des gestionnaires responsables de l'embauche, des membres du personnel de gestion des ressources humaines (RH) et des membres de tout comité sur l'équité en matière d'emploi ou de tout groupe de ressources techniques s'occupant des personnes handicapées. Ces personnes ont été interrogées sur une série de thèmes concernant les personnes handicapées et l'équité en matière d'emploi, notamment :

- le rôle d'EE dans la culture d'entreprise;
- les obstacles au recrutement, à la rétention et à l'avancement professionnel;
- les principales étapes menant à l'élimination des écarts de représentation;
- les initiatives importantes prévues pour favoriser l'EE et combler les écarts;
- la méthode utilisée pour évaluer l'avancement des plans d'EE et les taux de représentation;
- la connaissance générale de la LEE ainsi que du plan et des programmes d'EE de l'organisation;
- les moyens utilisés par le personnel des RH pour aider les gestionnaires responsables de l'embauche à recruter, retenir et promouvoir les personnes handicapées;
- l'impression qu'ont ou non les personnes handicapées d'être valorisées et respectées;
- la méthode utilisée pour évaluer la responsabilisation des cadres supérieurs et des autres gestionnaires, comme les gestionnaires responsables de l'embauche.

Les vérificateurs de programme ont examiné les renseignements fournis et ont rédigé un rapport de vérification confidentiel pour chacun des employeurs. Au besoin, le rapport de vérification comprenait un plan d'action de gestion, lequel exposait les mesures à prendre pour se conformer aux exigences de la Loi. Avant de mettre un terme à la vérification, la Commission évalue les pièces justificatives fournies par l'employeur pour confirmer qu'il respecte les exigences du plan d'action de gestion.

Pour des renseignements détaillés sur la deuxième phase de la vérification, on peut consulter la section « [Résultats de la vérification](#) » du présent rapport.

## Résultats du sondage de vérification dans le secteur d'activités

### Premier thème :

Connaissance de votre effectif

#### Utilisation d'un questionnaire de déclaration volontaire

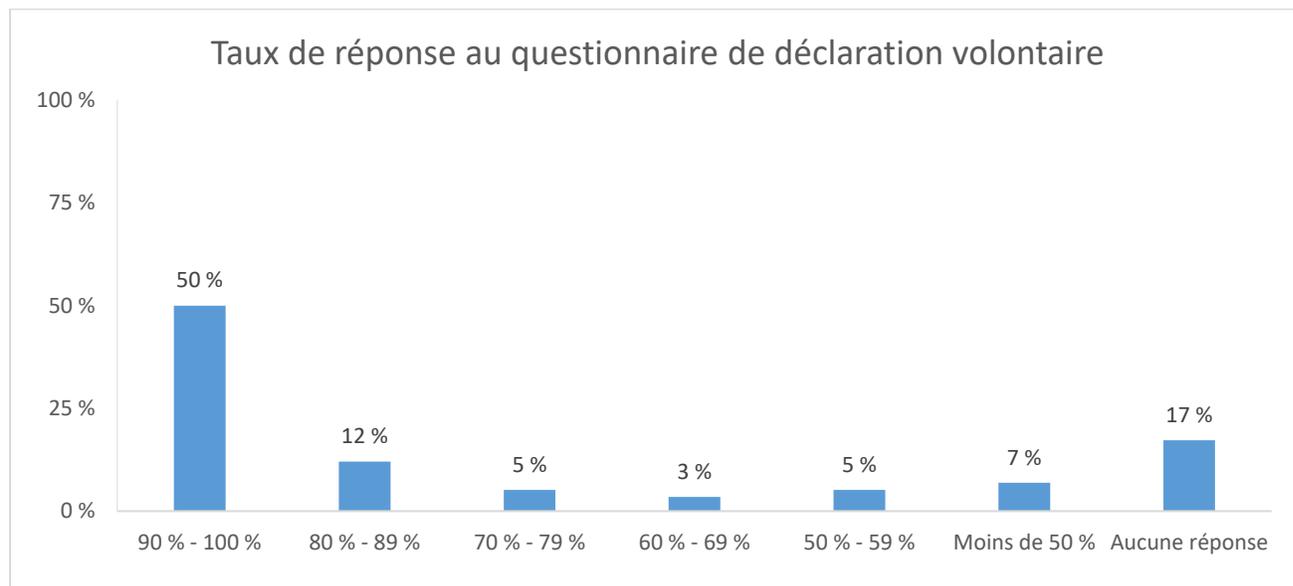
La LEE oblige les employeurs à déterminer la représentation des employés de chacun des quatre groupes désignés, selon la catégorie professionnelle, en nombre réel et en pourcentage de l'effectif total. Cependant, il faut préciser que les employeurs doivent alors utiliser un questionnaire de déclaration volontaire à l'intention des employés. La LEE exige également que l'employeur inscrive, dans son questionnaire, la définition suivante du terme « personnes handicapées » :

Les personnes qui ont une déficience durable ou récurrente soit de leurs capacités physiques, mentales ou sensorielles, soit d'ordre psychiatrique ou en matière d'apprentissage et :

- a) soit considèrent qu'elles ont des aptitudes réduites pour exercer un emploi;
- b) soit pensent qu'elles risquent d'être classées dans cette catégorie par leur employeur ou par d'éventuels employeurs en raison d'une telle déficience.

La présente définition vise également les personnes dont les limitations fonctionnelles liées à leur déficience font l'objet de mesures d'adaptation pour leur emploi ou dans leur lieu de travail.

Selon la Commission, les employeurs devraient s'efforcer d'obtenir un « taux de réponse » au questionnaire de déclaration volontaire d'au moins 90 %<sup>8</sup>. Le graphique suivant illustre les résultats obtenus par les employeurs que nous avons sondés concernant le taux de réponse au questionnaire de déclaration volontaire. Parmi les employeurs sondés, 50 % ont déclaré un taux de réponse d'au moins 90 %.



Un employeur ne peut pas décréter ou présumer qu'un employé fait partie d'un groupe désigné. Quand il calcule le nombre de membres d'un groupe désigné dans son effectif, l'employeur ne peut compter que les personnes qui se désignent volontairement comme telles. L'employeur a donc intérêt à promouvoir la déclaration volontaire de manière proactive. L'employeur dispose de nombreux moyens de favoriser des taux de réponse et de déclaration plus élevés :

1. Il peut obliger les employés à remettre le questionnaire de déclaration volontaire (voir le [paragraphe 3\(7\) du Règlement sur l'EE](#));
2. Il peut expliquer aux employés l'importance de la déclaration volontaire, par exemple à l'aide d'une campagne de sensibilisation par courriel à l'échelle de l'organisation pour expliquer l'objet de l'équité en matière d'emploi et la façon dont les données seront utilisées (70,7 % des employeurs sondés avaient établi une stratégie de communication pour encourager les employés handicapés à remplir leur questionnaire de déclaration volontaire);

---

<sup>8</sup> Le « taux de réponse » correspond au nombre de questionnaires retournés par rapport au nombre total d'employés. Par exemple, si un employeur a 100 employés et que le questionnaire est retourné par 90 employés, le taux de réponse au questionnaire est de 90 %. Ce taux est à distinguer du « taux de divulgation volontaire », qui ne peut pas faire l'objet d'un suivi car, pour ce faire, l'employeur devrait « attribuer » l'appartenance à un groupe désigné de personnes et la comparer à ce qui est rapporté dans les sondages.

3. Il peut mettre en place une stratégie de suivi pour s'adresser aux employés qui n'ont pas remis le questionnaire, en gardant à l'esprit qu'il ne peut pas mettre de la pression sur ses employés pour qu'ils déclarent une appartenance à l'un des groupes désignés (62 % des employeurs sondés ont indiqué avoir prévu une stratégie de suivi pour les questionnaires de déclaration volontaire qui ne sont pas remis par les employés);
4. Il peut faire périodiquement circuler un questionnaire de déclaration volontaire à l'échelle de l'organisation (29,3 % des employeurs ont indiqué avoir distribué leur questionnaire de déclaration volontaire à l'échelle de l'organisation il y a moins d'un an, tandis que 31 % ont indiqué ne pas l'avoir fait depuis plus de cinq ans);
5. Il peut fournir aux employés des exemples de handicaps (96,5 % des employeurs ont mentionné des exemples de handicaps dans leur questionnaire de déclaration volontaire).

**Tableau 1 : Exemples de handicaps mentionnés par les employeurs dans leur questionnaire de déclaration volontaire**

Type de handicap	Pourcentage
Handicap lié à l'audition	77,6 %
Handicap lié à la vue	77,6 %
Handicap lié à la mobilité	77,6 %
Handicap lié à un trouble d'apprentissage	75,9 %
Handicap d'ordre mental ou psychologique	72,4 %
Handicap lié à la dextérité	62,1 %
Handicap développemental	62,1 %
Autre type de handicap	50,0 %
Handicap lié à la flexibilité	36,2 %
Handicap lié à la douleur	34,5 %
Handicap lié à la mémoire	31,0 %
Type de handicap inconnu	29,3 %

Pour des renseignements supplémentaires sur les questionnaires de déclaration volontaire et les exigences de la Loi sur l'équité en matière d'emploi, on peut consulter la fiche de documentation intitulée [La collecte de renseignements d'EE de vos employés](#).

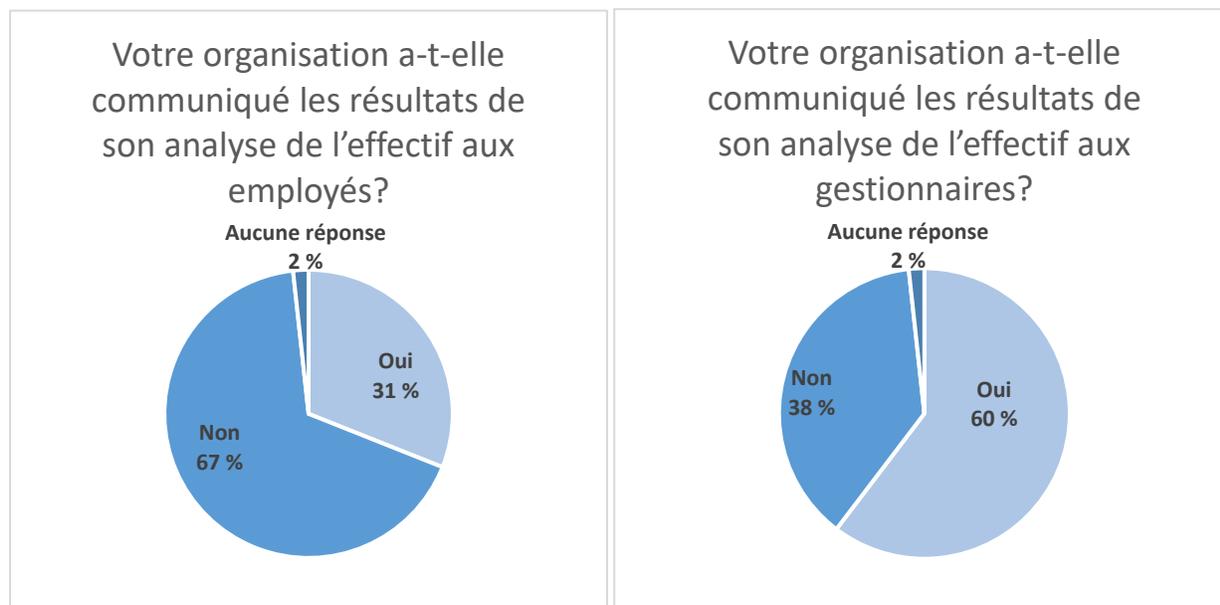
### **Communication des résultats de l'analyse de l'effectif**

L'analyse de l'effectif révèle la représentation de chaque groupe désigné par catégorie professionnelle au sein de l'effectif d'une organisation. Ces taux de représentation sont comparés aux données du recensement pour établir l'existence et le degré de sous-représentation.

Pour des renseignements détaillés sur la réalisation d'une analyse de l'effectif, on peut consulter la fiche de documentation intitulée [Les étapes à suivre pour détecter les secteurs de sous-représentation des groupes désignés au sein de votre effectif](#).

Quand on prend soin de supprimer les données qui pourraient révéler l'identité de certains employés (voir le [paragraphe 9\(3\) de la LEE](#)), la communication aux employés et aux gestionnaires des résultats de l'analyse de l'effectif est l'un des moyens à la disposition d'un employeur pour encourager la participation à son programme d'équité en matière d'emploi. Si le personnel et les gestionnaires d'une organisation peuvent constater clairement les écarts de représentation existants, ils pourront peut-être mieux comprendre la nécessité de supprimer les obstacles ou d'adopter des mesures spéciales pour corriger les situations où les membres des groupes désignés sont désavantagés.

Les graphiques suivants illustrent les résultats obtenus par les employeurs concernant la communication de leur analyse de l'effectif aux gestionnaires ou aux employés.



On peut voir que 60 % des employeurs sondés communiquaient aux gestionnaires les résultats de leur analyse de l'effectif, tandis que seulement 31 % des employeurs communiquaient les résultats aux employés. Idéalement, tous les employeurs devraient communiquer ces résultats à l'ensemble de leur effectif.

Pour que les gestionnaires responsables de l'embauche puissent prendre des mesures correctives en matière de dotation, ils doivent connaître les écarts à combler dans la représentation des personnes handicapées. Ils devraient également prendre en charge l'amélioration des pratiques d'embauche en vue d'augmenter la représentation.

### **Comité d'équité en matière d'emploi**

Les employeurs doivent consulter les représentants des employés concernant :

- le soutien que les employeurs pourraient obtenir pour les aider à réaliser l'équité en matière d'emploi en milieu de travail, ainsi qu'à informer les employés sur les questions relatives à l'équité en matière d'emploi;

- l'élaboration, la mise en œuvre et la révision du plan d'équité en matière d'emploi de l'employeur (voir l'[article 15 de la LEE](#) et [La communication et la consultation sur l'équité en matière d'emploi](#)).

Un comité d'équité en matière d'emploi constitue un moyen pratique pour les employeurs de mieux connaître leur effectif et de respecter les exigences de la Loi pour ce qui est de consulter les représentants de leurs employés et de collaborer avec eux. Un comité d'EE peut également être une ressource précieuse pour communiquer l'information sur l'EE aux employés, cerner les obstacles à l'emploi, suggérer des sources de référence et concevoir des mesures spéciales pour les groupes désignés sous-représentés. Le fait d'avoir un représentant de chaque groupe désigné permet de s'assurer que chacun d'eux a son mot à dire dans les discussions du comité.

Parmi les employeurs sondés, seulement 55,2 % (32 employeurs) ont un comité d'EE. En ce qui concerne la composition de ce comité, seulement 24,1 % des employeurs sondés (14 employeurs) ont dit qu'il comptait un représentant handicapé et seulement 15,5 % ont dit qu'une personne handicapée y siégeait en tant que représentant de la direction (9 employeurs).

## **Deuxième thème :**

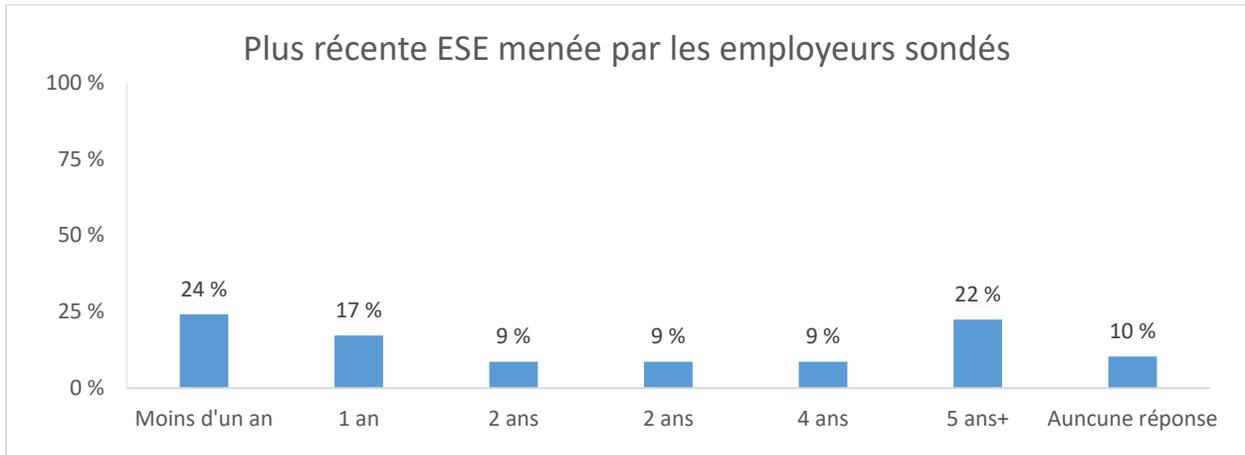
### **Compréhension des obstacles à l'emploi pour les personnes handicapées**

Le but ultime de l'équité en matière d'emploi est d'éliminer les obstacles à l'emploi pour les quatre groupes désignés et tout écart de représentation. Les obstacles varient selon le groupe désigné, la catégorie professionnelle et le lieu de travail. L'employeur doit comprendre les problèmes et les obstacles particuliers que rencontrent les personnes dans son organisation. Pour ce faire, il a besoin d'une étude des systèmes d'emploi (ESE).

Une ESE est une analyse approfondie des systèmes, politiques et pratiques de l'organisation en matière d'emploi – dans un contexte tant officiel qu'informel. Une ESE s'attarde aux attitudes, aux comportements et à la culture d'entreprise et devrait toujours nécessiter une consultation directe avec les membres des groupes désignés sous-représentés. L'ESE doit porter sur chaque écart de représentation marqué que l'analyse de l'effectif a permis de cerner. Une ESE approfondie est essentielle pour élaborer un plan d'équité en matière d'emploi efficace et conforme à la Loi.

Étant donné que les obstacles ne sont pas les mêmes d'un employeur à l'autre et que les écarts peuvent subir des variations au fil du temps, la Commission recommande aux employeurs de mener une ESE aux trois à cinq ans.

Le diagramme à barres suivant indique le temps écoulé depuis la plus récente ESE menée par les employeurs sondés.



Selon les résultats du sondage, 59 % des employeurs (soit 34 sur 58) ont déclaré avoir mené une ESE au cours des trois années précédant la vérification.

### **Obstacles à l'emploi des personnes handicapées mentionnés par les employeurs<sup>9</sup>**

Près de la moitié des employeurs sondés ont mentionné des obstacles à l'emploi liés au handicap. Les principaux obstacles cernés par les employeurs concernent le manque de formation de sensibilisation au handicap (29,3 %), le manque d'employés handicapés servant de modèles ou de mentors (25,9 %) et la difficulté à négocier des mesures d'adaptation raisonnables en milieu de travail (19 %).

---

<sup>9</sup> Fait à souligner, les données figurant dans cette section du rapport s'appuient sur les réponses des employeurs dans le questionnaire d'enquête. Ces réponses n'ont pas été vérifiées par la Commission. La Commission ne peut donc pas dire si les obstacles mentionnés par les employeurs sont importants ou non.

**Tableau 2 : Proportion d'obstacles cernés pour les personnes handicapées**

<b>Obstacles</b>	<b>Pourcentage</b>
Absence de formation de sensibilisation au handicap	29,3 %
Manque de travailleurs handicapés servant de modèles ou de mentors	25,9 %
Difficulté à négocier des mesures d'adaptation raisonnables en milieu de travail	19,0 %
Attitudes et comportements durant le processus de recrutement	17,2 %
Attitudes et comportements en milieu de travail (culture du milieu de travail)	17,2 %
Ressources limitées pour fournir des mesures d'adaptation raisonnables	12,1 %
Manque de sensibilisation aux problèmes systémiques et aux obstacles rencontrés par les personnes handicapées	10,3 %
Manque de consultation des employés handicapés	10,3 %
Manque de mentorat pour former les employés handicapés à des postes de direction	10,3 %
Manque de possibilités de promotion	10,3 %
Connaissance limitée de la manière de soutenir les employés handicapés	8,6 %
Manque de mobilisation en vue d'atteindre les objectifs de l'EE	8,6 %
Difficulté à offrir des conditions de travail flexibles	6,9 %
Absence d'une stratégie de rétention pour les employés handicapés	6,9 %
Manque de sensibilisation à l'objet et aux objectifs de l'EE	5,2 %
Absence de suivi de la mise en œuvre du plan d'EE	5,2 %
Harcèlement vécu par les employés handicapés dans le milieu de travail	5,2 %

Pour des renseignements supplémentaires sur l'ESE, on peut consulter les [articles 8 à 10 du Règlement sur l'EE](#) et la fiche de documentation intitulée [Qu'entend-on par « étude des systèmes d'emploi » et « plan d'équité en matière d'emploi »?](#)

### **Troisième thème :**

#### **Mesures visant à éliminer les obstacles à l'emploi**

Parmi les employeurs sondés, seuls 41,4 % ont déclaré avoir mis en place des mesures visant à éliminer les obstacles à l'emploi liés au handicap. Un obstacle est tout ce qui empêche les personnes handicapées de participer pleinement et de manière égale à la société. Les obstacles à l'emploi peuvent exister dans n'importe quel aspect de la relation de travail, du recrutement à la cessation d'emploi, en passant par le développement des talents et l'évaluation du rendement. Il existe de nombreux types d'obstacles dont voici quelques exemples :

Espaces physiques (environnement bâti) :

- Les bâtiments et véhicules sans rampe ni ouverture automatique des portes.
- Un mauvais éclairage empêchant les personnes de voir les accès ou de trouver leur chemin.

Attitudes :

- Le fait de supposer qu'une personne ne peut pas faire quelque chose pour le simple fait qu'elle a un handicap.
- Les stéréotypes négatifs comme le fait de penser que toutes les personnes handicapées sont malades et malheureuses.

Communication :

- Le fait de ne pas autoriser les personnes à utiliser des interprètes en langue des signes ou des aides à la communication.
- Le fait de ne pas avoir de documents présentant différentes caractéristiques, comme les gros caractères et le braille.

Technologie :

- Les documents électroniques et les sites Web qui ne sont pas adaptés aux lecteurs d'écran.
- Les vidéos sans sous-titres ou transcriptions.

Politiques :

- Le fait de refuser d'autoriser des horaires de travail flexibles pour les personnes handicapées qui en ont besoin.
- Le fait de refuser d'accorder aux candidats handicapés un délai supplémentaire pour les tests et les évaluations, au besoin.

### **Plan d'équité en matière d'emploi**

La LEE oblige les employeurs à élaborer un plan d'équité en matière d'emploi (plan d'EE) lorsqu'une analyse de l'effectif indique qu'il existe des écarts de représentation. Un plan d'EE est un plan d'action visant à éliminer les obstacles à l'emploi cernés par une ESE et à corriger la sous-représentation des membres des groupes désignés. Chaque initiative ou élément du plan doit avoir un calendrier, un indicateur de rendement et une personne responsable désignée. Les résultats du sondage de vérification montrent que 63,8 % des employeurs (soit 37 sur 58) ont déclaré avoir un plan d'EE.

Pour des renseignements supplémentaires, on peut consulter la fiche de documentation intitulée [Qu'entend-on par « étude des systèmes d'emploi » et « plan d'équité en matière d'emploi »?](#)

### Consultation et communication

Les employeurs doivent consulter les employés concernant l'élaboration, la mise en œuvre et la révision du plan d'EE. Pourtant, parmi les employeurs sondés qui avaient un plan d'EE, seulement 37,9 % ont consulté des employés handicapés au moment d'élaborer leur plan.

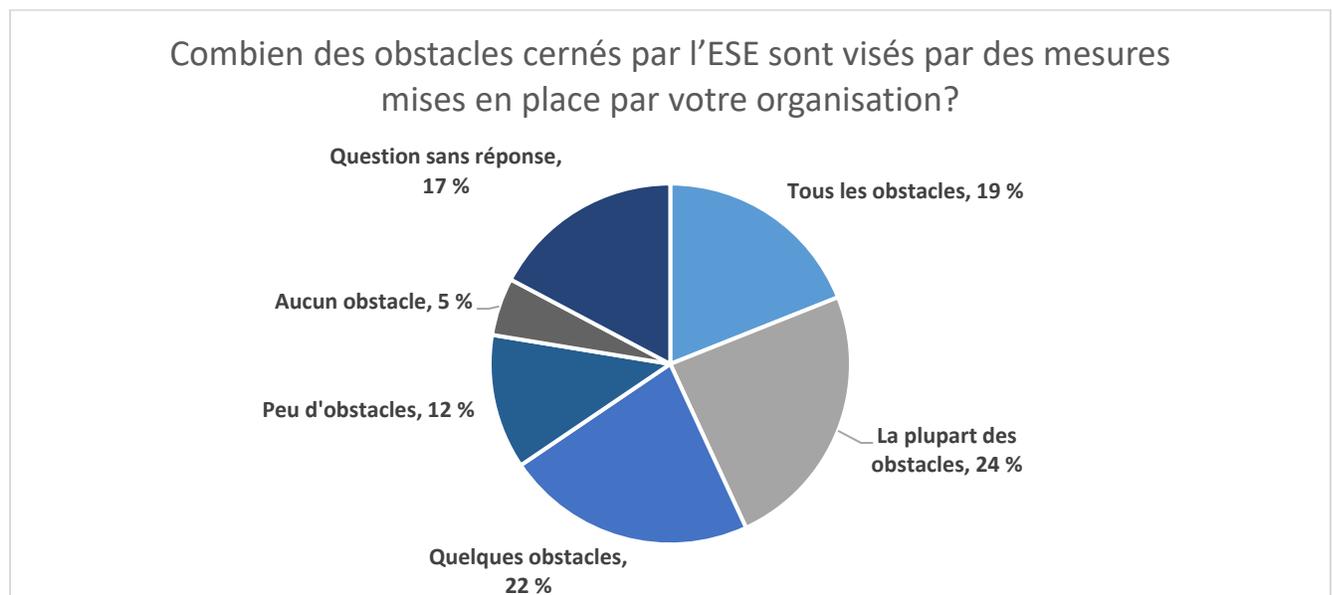
Une communication claire de l'objectif et du contenu des plans d'EE aide les gestionnaires responsables de l'embauche et les employés à comprendre les avantages de l'équité en matière d'emploi, ainsi que leur rôle et leurs responsabilités dans la promotion de l'EE. Cependant, parmi les employeurs sondés, seulement 56,9 % ont transmis ou communiqué leur plan d'EE aux gestionnaires, tandis que 48,3 % ont déclaré l'avoir transmis ou communiqué à leurs employés.

Pour des renseignements supplémentaires, on peut consulter la fiche de documentation intitulée [La communication et la consultation sur l'équité en matière d'emploi](#).

### Points de suivi et mesures

Les points de suivi inscrits dans un plan d'EE sont les mesures que l'entreprise prendra pour éliminer les obstacles cernés par l'ESE. Par exemple, un point de suivi pourrait consister à réviser les qualifications professionnelles d'un candidat de manière à prendre en compte son expérience vécue, plutôt que seulement sa formation scolaire. Un employeur pourrait également élaborer et promouvoir une politique portant sur des modalités de travail flexibles.

Le graphique suivant illustre dans quelle mesure les employeurs ont cherché à éliminer les obstacles cernés par l'ESE.



Parmi les employeurs sondés, 19 % ont dit avoir cherché à éliminer tous les obstacles à l'emploi, tandis que 24 % des employeurs ont déclaré avoir cherché à éliminer la plupart des obstacles. D'autre part, 5 % des employeurs ont dit n'avoir cherché à éliminer aucun des obstacles et 12 % ont apparemment cherché à éliminer peu de ces obstacles.

### **Mesures spéciales**

Parmi les employeurs sondés, seulement 29,3 % ont indiqué que leurs plans d'EE contenaient des mesures spéciales visant à augmenter la représentation des personnes handicapées.

### **Quatrième thème :**

Adoption d'une approche responsable pour promouvoir et embaucher des personnes handicapées

#### **Planification de la relève**

La planification de la relève peut être un moyen utile d'éliminer les écarts de représentation, notamment aux échelons des cadres intermédiaires et supérieurs. Pour être efficace, cette planification doit inclure une stratégie définie avec des objectifs mesurables. En ce qui concerne le recrutement interne, il peut s'agir de fixer, dans le plan de relève à long terme de l'organisation, des objectifs pour améliorer la représentation et le développement de carrière des personnes handicapées. En ce qui concerne le recrutement externe, une organisation peut devoir veiller à ce qu'il y ait toujours des personnes handicapées parmi les candidats sérieux, ce qui serait une pratique exemplaire à suivre lors du recrutement de nouveaux employés ou de l'octroi de contrats à des tiers.

Parmi les employeurs sondés, 44,8 % ont déclaré avoir intégré leurs objectifs d'équité en matière d'emploi dans leur processus de planification de la relève. Par contre, seulement 24,1 % de ces employeurs ont sélectionné des hommes handicapés pour des postes de direction ou d'autres postes clés dans leur organisation et seulement 20,7 % ont sélectionné des femmes handicapées pour ces postes. Au total, 25,9 % des employeurs ont indiqué qu'ils offraient des possibilités de mentorat ou de jumelage à l'échelon de la haute direction pour les employés handicapés. En ce qui concerne le recrutement externe, 19 % des employeurs ont adopté des stratégies visant à doter des postes de direction en embauchant des personnes handicapées qualifiées provenant de l'extérieur de l'organisation.

#### **Importance du leadership et de la responsabilisation**

La réalisation de l'équité en matière d'emploi dépend du soutien et du suivi continus des progrès accomplis par la haute direction. Selon le sondage de vérification, 48,3 % des employeurs ont déclaré avoir désigné un cadre supérieur pour jouer le rôle de champion de l'EE. Bien que 56,9 % des employeurs aient indiqué que leurs cadres supérieurs s'étaient formellement engagés à mettre en œuvre l'EE au sein de l'organisation, seulement 17,2 % ont indiqué qu'ils discutaient, tous les mois ou tous les trimestres, de l'EE et de l'augmentation de la représentation des personnes handicapées. La plupart des employeurs ont déclaré discuter de l'EE et de la représentation des personnes handicapées une fois par an ou moins souvent.

Pour des renseignements supplémentaires, on peut consulter la fiche de documentation intitulée [La réalisation de progrès raisonnables et l'importance de la mesure du rendement](#).

## **Cinquième thème :**

### **Pratiques positives**

Les employeurs sondés ont été invités à faire la liste des initiatives ou des mesures prises qui leur ont semblé utiles pour favoriser l'équité en matière d'emploi et la pleine représentation des personnes handicapées dans leurs milieux de travail. Voici les pratiques positives mentionnées le plus souvent par les employeurs sondés.

#### **Concernant le recrutement :**

- les offres d'emploi exposent clairement les exigences essentielles du poste (94,8 %);
- les campagnes de recrutement sont non sexistes et tiennent compte des besoins des personnes handicapées (87,9 %);
- les possibilités d'emploi comme les affectations spéciales et les postes intérimaires sont offertes de manière égale aux femmes et aux hommes handicapés (86,2 %);
- les méthodes de recrutement s'appuient sur une variété d'approches pour assurer une bonne représentation des femmes et des hommes handicapés dans le bassin de candidats (84,5 %);
- la présélection des candidatures tient compte des périodes d'inactivité professionnelle (84,5 %);
- les méthodes publicitaires qui font connaître la vision de l'organisation en faveur d'une main-d'œuvre diversifiée qui inclue précisément les personnes handicapées et qui est non sexiste (82,7 %);
- les employés handicapés ont accès aux possibilités d'emploi comme les affectations spéciales et les postes intérimaires (70,7 %).

#### **Concernant la formation :**

- une formation sur la lutte contre harcèlement à l'intention des gestionnaires et des employés (82,8 %);
- une formation sur l'obligation d'adaptation à l'intention des gestionnaires (63,8 %);
- du soutien financier pour la formation continue des employés handicapés (63,8 %).

#### **Concernant la promotion :**

- toutes les possibilités d'emploi sont annoncées au sein de l'organisation (y compris les postes de direction) (84,5 %);
- l'organisation encourage activement les femmes et les hommes handicapés à postuler aux postes qui représenteraient une promotion interne (77,6 %);

- les processus de sélection pour la promotion sont transparents et sont assortis de critères de sélection faciles à connaître et accessibles pour tout le monde (74,1 %).

#### **Concernant la rétention et les départs :**

- des politiques de lutte contre la discrimination et le harcèlement sont en place (98,3 %);
- des options de travail flexibles permettent de répondre aux besoins des personnes handicapées (94,8 %);
- une politique de congé flexible permet de répondre aux besoins des personnes handicapées (87,9 %);
- des entrevues de départ visent à connaître pour quelles raisons les employés ou gestionnaires handicapés démissionnent (84,5 %).

### **Sixième thème :**

#### **Accessibilité et mesures d'adaptation**

Les employeurs devraient faire preuve d'un engagement clair en matière d'accessibilité et de mesures d'adaptation, de manière à créer un environnement de travail exempt d'obstacles. Toutefois, il y a une distinction importante à faire entre accessibilité et mesures d'adaptation.

Des mesures d'adaptation sont nécessaires lorsque les espaces physiques, les processus de travail et les mécanismes d'information ne sont pas conçus de manière à tenir compte des besoins des personnes handicapées. En conséquence, des mesures d'adaptation deviennent nécessaires pour permettre aux personnes handicapées de participer ou d'y avoir accès. Selon le langage utilisé en droit relatif aux droits de la personne, c'est ce qu'on appelle « l'obligation de prendre des mesures d'adaptation » ou encore « l'obligation d'adaptation » de l'employeur. Toutefois, la parfaite solution de rechange aux mesures d'adaptation est l'accessibilité. Cela veut dire que les espaces physiques, les processus de travail et les mécanismes d'information sont conçus dès le départ pour répondre aux besoins du plus large éventail possible de capacités individuelles, tout en répondant aux besoins des personnes qui doivent vivre avec des handicaps nouveaux ou épisodiques.

Voici quelques exemples de la différence entre accessibilité et mesures d'adaptation :

- 1) Une entrée est constituée d'une porte tournante et, à courte distance, d'une porte à ouverture automatique comme mesure d'adaptation pour les personnes utilisant des appareils d'aide à la mobilité. Une conception accessible serait d'avoir des portes coulissantes à détecteur de mouvement qui s'ouvrent automatiquement pour toute personne s'approchant du bâtiment.
- 2) On publie un document contenant des renseignements techniques écrits dans un jargon peu courant. Une approche pour favoriser l'accessibilité consisterait à publier un document rédigé en langage clair qui répond aux besoins d'un large groupe de lecteurs.

La conception accessible répond aux besoins d'un plus grand groupe de personnes, mais elle ne répond pas aux besoins particuliers de chaque personne. Il faudra toujours des mesures d'adaptation pour les besoins particuliers, mais on peut réduire considérablement le nombre de ces mesures en intégrant les notions d'accessibilité dès le départ.

### **Accessibilité**

La moitié des employeurs sondés ont déclaré que leurs milieux de travail étaient accessibles et exempts d'obstacles. Seulement 31 % ont déclaré avoir un plan d'accessibilité, et 37,9 % ont déclaré avoir un expert capable de résoudre les problèmes d'accessibilité et de compatibilité pour les personnes handicapées. Par ailleurs, 43,1 % des employeurs ont déclaré promouvoir activement la conception inclusive et l'élimination des obstacles.

### **Mesures d'adaptation**

En tout, 69 % des employeurs ont déclaré avoir adopté une politique sur les mesures d'adaptation, mais seulement 44,8 % ont dit que leur politique était offerte dans des formats accessibles.

Par ailleurs, 58,6 % des employeurs ont déclaré avoir mis à la disposition des employés une procédure écrite sur les mesures d'adaptation en cas de handicap, laquelle explique le processus de demande de mesures d'adaptation ainsi que les rôles et responsabilités de toutes les parties.

De plus, 31 % des employeurs ont déclaré avoir établi un calendrier à respecter pour répondre à une demande de mesures d'adaptation, et 53,5 % des employeurs ont déclaré avoir instauré un recours si un employé veut contester le refus de sa demande de mesures d'adaptation.

## **Septième thème :**

### **Responsabilisation et suivi**

La LEE exige que les organisations fassent le suivi de la mise en œuvre de leur plan d'équité en matière d'emploi et en contrôlent les progrès (voir l'[article 12 de la LEE](#)).

Chaque initiative d'un plan d'EE doit indiquer qui en assume la responsabilité, prévoir un calendrier et préciser un ou plusieurs indicateurs de rendement mesurables. L'organisation doit également s'assurer qu'elle dispose des systèmes de collecte de données nécessaires à l'examen des indicateurs de rendement.

En tout, 34,5 % des employeurs (20 sur 58) ont déclaré avoir un mécanisme de suivi de la mise en œuvre des initiatives de leur plan d'EE qui ciblent les personnes handicapées, et seulement 24,1 % avaient des indicateurs de rendement établis pour chaque initiative.

Par ailleurs, 41,4 % des employeurs avaient inclus des objectifs d'EE ciblant les personnes handicapées dans leur plan d'affaires. Seulement 8,6 % des employeurs ont indiqué avoir inclus des éléments liés à la réalisation des objectifs liés au recrutement et à la promotion des personnes handicapées dans les objectifs de rendement des cadres intermédiaires et supérieurs. Enfin, seulement 5,2 % des employeurs ont déclaré offrir des mesures incitatives aux gestionnaires pour les encourager à atteindre les objectifs d'embauche de personnes handicapées.

Voici des exemples de pratiques relatives à la responsabilisation et au suivi :

Un employeur constate des écarts de représentation des personnes handicapées dans son organisation. Selon une ESE, l'une des raisons expliquant cet écart est que les personnes handicapées ne postulent pas aux postes affichés. Pour corriger la situation, l'employeur peut inclure, dans son plan d'EE, une initiative visant à créer des liens avec des organismes qui œuvrent auprès des personnes handicapées, de manière à ce que pour leur demander d'annoncer les offres d'emploi auprès de leurs membres ou de leur clientèle ou de recommander à l'employeur des personnes qualifiées. Pour évaluer l'efficacité de cette mesure, l'employeur pourrait vérifier :

- combien de tentatives ont été faites pour communiquer avec de tels groupes;
- si un partenariat a été créé;
- combien de candidatures ont été obtenues grâce à ce partenariat;
- combien de ces personnes ont finalement été employées.

Pour des renseignements supplémentaires, on peut consulter la fiche de documentation intitulée [La réalisation de progrès raisonnables et l'importance de la mesure du rendement](#)

## Constatations de la vérification complète

La Commission a sélectionné au hasard dix-sept (17) employeurs pour une vérification complète de leurs programmes d'EE. Ces employeurs ont été invités à utiliser une « Index de soumission » pour fournir à la Commission des renseignements et des pièces justificatives concernant leurs programmes d'EE. Les vérificateurs de programme ont examiné ces renseignements et ont interviewé des gestionnaires et des employés à divers échelons de l'organisation.

Les vérificateurs de programme ont utilisé cinq critères de vérification pour évaluer la conformité de l'employeur aux exigences de la LEE :

- mise en œuvre du programme d'EE;
- compréhension des obstacles à l'emploi pour les personnes handicapées;
- augmentation de la représentation des personnes handicapées;
- renforcement du leadership et du rendement de la direction concernant la représentation des personnes handicapées;
- élaboration d'un cadre de responsabilisation.

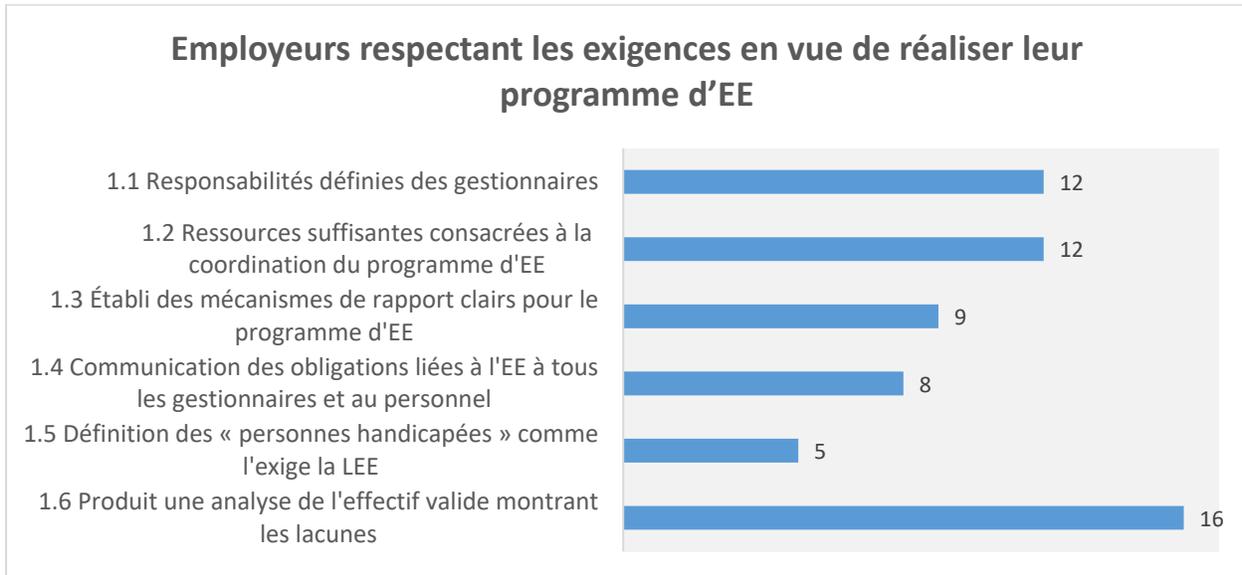
### Première critère de vérification :

#### Mise en œuvre du programme d'équité en matière d'emploi

Cette critère de vérification porte sur les mesures prises par l'employeur pour s'assurer que son programme d'EE favorise l'emploi et le maintien en poste des personnes handicapées. La Commission a évalué six (6) sous-critères de vérification pour vérifier les points suivants :

- 1.1 L'employeur devrait avoir défini les rôles et responsabilités des gestionnaires en ce qui concerne l'équité en matière d'emploi et son programme d'EE.
- 1.2 L'employeur devrait avoir consacré des ressources humaines et financières suffisantes pour faciliter la coordination de son programme d'EE.
- 1.3 L'employeur devrait avoir établi un cadre de suivi comprenant un mécanisme clair de production de rapports.
- 1.4 L'employeur devrait avoir communiqué, à l'ensemble des gestionnaires et de l'effectif, les attentes et les obligations relatives à l'EE.
- 1.5 L'employeur devrait avoir défini de manière précise le terme « personnes handicapées » dans son questionnaire de déclaration volontaire, comme l'exige la LEE.
- 1.6 L'employeur devrait avoir effectué une analyse de l'effectif montrant les écarts de représentation par groupe désigné et par catégorie professionnelle.

Le diagramme à barres suivant illustre le nombre d'employeurs respectant les exigences pour chaque sous-critère de vérification.



### Observations

Un grand nombre des employeurs soumis à la vérification, mais pas tous, ont défini les rôles et les responsabilités des gestionnaires en ce qui concerne l'équité en matière d'emploi et le programme d'EE de l'employeur. L'un de ces employeurs est même allé plus loin en indiquant dans sa politique d'EE que tous les supérieurs immédiats doivent soutenir l'EE dans le cadre de leurs responsabilités.

Les employeurs peuvent choisir d'allouer des ressources humaines et financières nécessaires pour faciliter et coordonner leur programme d'EE de différentes manières. Par exemple, certains employeurs confier la responsabilité du programme d'EE à un ou plusieurs membres de leur service des RH.

L'un des employeurs soumis à la vérification a désigné un champion de l'EE parmi ses cadres supérieurs. Un champion de l'EE est généralement un membre de la haute direction qui est souvent lui-même membre d'un ou de plusieurs groupes désignés. Cette personne peut notamment agir à titre de :

- défenseur de l'EE à l'échelon de la haute direction;
- modèle ou mentor pour les membres des groupes désignés;
- canal par lequel les membres des groupes désignés et d'autres personnes peuvent enrichir le programme d'EE.

Quelques employeurs soumis à la vérification ont mis en place un comité d'EE. Un comité d'EE est généralement composé de gestionnaires et de membres de l'effectif, notamment des membres des groupes désignés, ainsi que de représentants des RH.

En plus d'aider à coordonner les programmes d'EE et à cerner les obstacles à l'emploi, un comité d'EE peut être un moyen efficace pour les employeurs de consulter les représentants des employés et les syndicats, et de collaborer avec eux (voir l'[article 15 de la LEE](#)).

Le Règlement sur l'EE contient des exigences détaillées quant au contenu d'un questionnaire de déclaration volontaire qui permet à un employé de se déclarer membre d'un ou de plusieurs des quatre groupes désignés (voir, par exemple, l'[article 3 du Règlement sur l'EE](#)). Tous les employeurs soumis à la vérification n'ont pas respecté ces exigences. En particulier, des questionnaires de déclaration volontaire n'incluaient pas la définition requise de « [personnes handicapées](#) », tandis qu'un des questionnaires ne comportait aucune définition.

Une communication claire des attentes et des obligations relatives à l'équité en matière d'emploi est essentielle pour éliminer les obstacles à l'emploi et favoriser une plus grande représentation des membres des groupes désignés à tous les échelons d'une organisation. Les employeurs soumis à la vérification l'ont fait de plusieurs manières, comme :

- en fournissant, à l'ensemble de l'effectif, des mises à jour sur le programme d'EE;
- en adoptant une politique d'EE et en la faisant connaître;
- en utilisant des politiques, des communications et de la formation pour favoriser un milieu de travail qui valorise la diversité, qui est respectueux et qui interdit le harcèlement;
- en consacrant des pages de son intranet à l'EE, à la diversité et à l'inclusion;
- organisant des assemblées publiques et des allocutions.

## **Deuxième critère de vérification :**

### **Compréhension des obstacles à l'emploi pour les personnes handicapées**

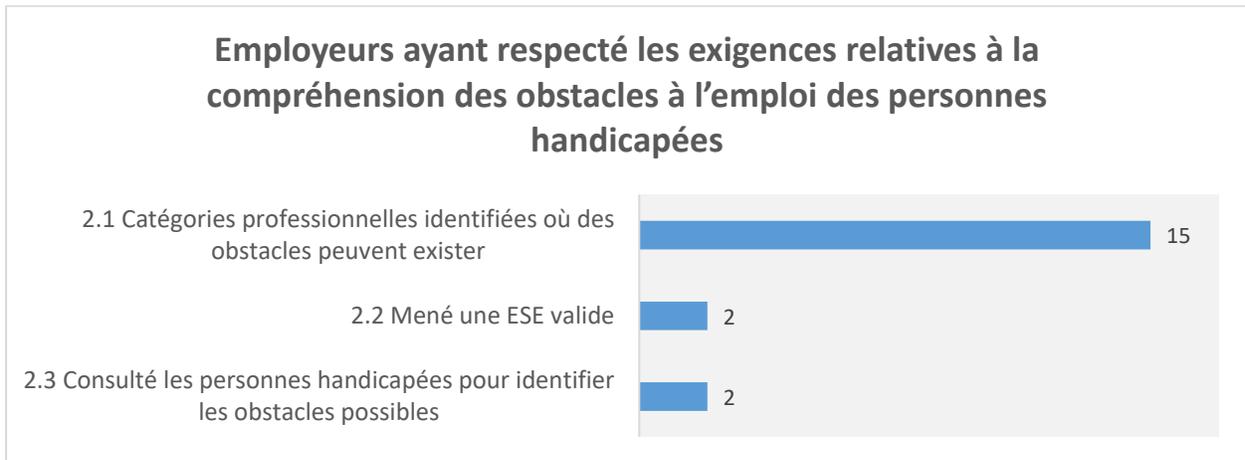
Le deuxième critère de vérification visait à déterminer dans quelle mesure les employeurs comprennent les obstacles, dans leur organisation, qui peuvent nuire à leurs employés handicapés ou qui peuvent contrecarrer l'embauche de personnes handicapées. Pour évaluer ce critère de vérification, la Commission a vérifié les points suivants :

- 2.1 L'employeur devrait avoir déterminé les groupes professionnels pouvant comporter des obstacles pour les employés handicapés, d'après une analyse de l'effectif valide.
- 2.2 L'employeur devrait avoir mené une étude des systèmes d'emploi (ESE) qui est fondée sur une analyse de l'effectif valide et qui vise les groupes professionnels dans lesquels les personnes handicapées sont sous-représentées.

2.3 L'employeur devrait avoir consulté des personnes handicapées pour cerner les obstacles possibles concernant :

- les pratiques de recrutement, de formation, d'encadrement, d'évaluation, de promotion, de discipline et de cessation d'emploi;
- le déroulement des tâches et les procédures;
- le climat de travail et l'acceptation;
- la disponibilité des mesures d'adaptation.

Le diagramme à barres suivant illustre le nombre d'employeurs ayant respecté les exigences pour chaque sous-critère de vérification.



### Observations

Parmi les 17 employeurs soumis à la vérification, 15 ont présenté une analyse de l'effectif valide qui montrait les écarts de représentation des personnes handicapées par catégorie professionnelle.

Des employeurs ont également mené des entrevues de départ et des enquêtes sur la mobilisation des employés et mis en place d'autres stratégies destinées, du moins en partie, à cerner de possibles obstacles à l'emploi. Cependant, seulement deux des employeurs soumis à la vérification avaient récemment effectué une étude des systèmes d'emploi valide, comme l'exige la Loi (voir les [articles 8 et 9 du Règlement sur l'EE](#)).

Comme l'explique la fiche de documentation intitulée [Qu'entend-on par « étude des systèmes d'emploi » et « plan d'équité en matière d'emploi »?](#), une ESE est une analyse ciblée et approfondie de tous les systèmes, politiques et pratiques d'emploi, dans un contexte tant officiel qu'informel. Cette étude doit être axée sur les groupes professionnels où il existe des écarts de représentation.

Dans le cadre de l'ESE, les employeurs doivent consulter les employés qui sont membres des groupes désignés sous-représentés. Cette consultation vise à déterminer comment les employés handicapés sont affectés par les politiques et les pratiques de leur milieu de travail, et à déceler les problèmes de discrimination ou les obstacles à l'emploi qu'ils ont pu y rencontrer.

Les employeurs doivent aussi consulter les gestionnaires responsables de l'embauche, les dirigeants à tous les échelons et le personnel des RH en vue de détecter tout préjugé ou stéréotype implicite entretenu par le personnel.

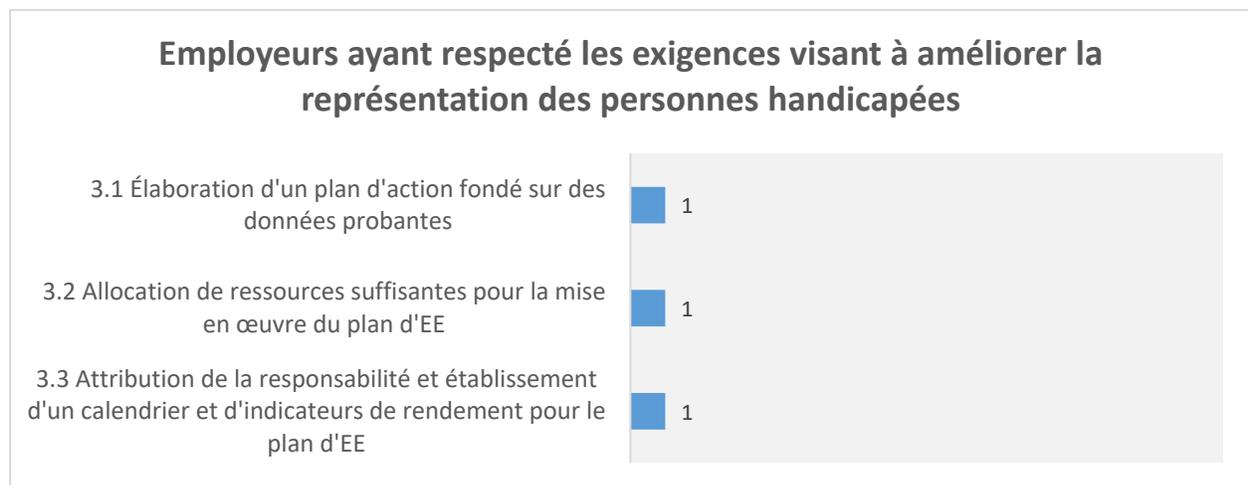
### **Troisième critère de vérification :**

#### **Amélioration de la représentation des personnes handicapées**

Les employeurs doivent élaborer un plan d'action fondé sur des données probantes, avec des objectifs mesurables en matière de représentation et des initiatives visant à soutenir ces objectifs. La Commission a évalué les points suivants :

- 3.1 L'employeur a élaboré un plan d'action fondé sur des données probantes
- 3.2 L'employeur a alloué des ressources suffisantes pour mettre en œuvre chaque élément du plan d'EE.
- 3.3 L'employeur attribué la responsabilité de la mise en œuvre du plan d'EE et établi un calendrier et des indicateurs de rendement pour les initiatives contenues dans le plan.

Le diagramme à barres suivant illustre le nombre d'employeurs ayant respecté les exigences pour chaque sous-critère de vérification.



## Observations

Comme le montre le diagramme à barres, un seul employeur avait un plan d'EE valide. La majorité des employeurs n'avaient encore attribué aucune responsabilité, ni établi de calendrier et d'indicateurs de rendement pour la mise en œuvre de leur plan d'EE.

Pour qu'un plan d'EE soit précis et efficace, il doit être fondé sur une étude des systèmes d'emploi (ESE) valide. Cette obligation est expliquée dans la fiche de documentation intitulée [Qu'entend-on par « étude des systèmes d'emploi » et « plan d'équité en matière d'emploi »?](#) :

Le plan d'EE est élaboré en fonction de l'ESE. Un plan d'EE est un document qui établit un plan (mesures à prendre, calendrier, personnes responsables, etc.) pour éliminer les obstacles à l'emploi et la sous-représentation des groupes désignés. Le plan d'EE doit tenir compte des obstacles décelés par l'ESE. Par conséquent, vous devez effectuer une ESE avant d'élaborer un plan d'EE.

Un bon plan d'équité en matière d'emploi devrait également inclure :

- des politiques et des pratiques qui favorisent un milieu de travail sans harcèlement et équitable pour l'ensemble des employés;
- des mesures spéciales qui donnent la priorité à l'augmentation de la représentation des groupes désignés, comme le recrutement axé sur l'élimination des écarts de représentation dans certaines catégories professionnelles;
- des objectifs à court terme relativement à l'embauche et à la promotion en vue d'éliminer la sous-représentation par catégorie professionnelle;
- des objectifs à long terme relativement à la représentation, lesquels traduisent la détermination de l'organisation à atteindre la pleine représentation;
- une stratégie visant à faire en sorte que le milieu de travail soit accessible aux personnes handicapées.

Dans l'ensemble, la vérification a permis de constater que presque tous les employeurs ont dû réviser et renforcer leur plan d'EE pour faire en sorte d'obtenir davantage de progrès concernant la représentation des personnes handicapées dans leurs milieux de travail respectifs.

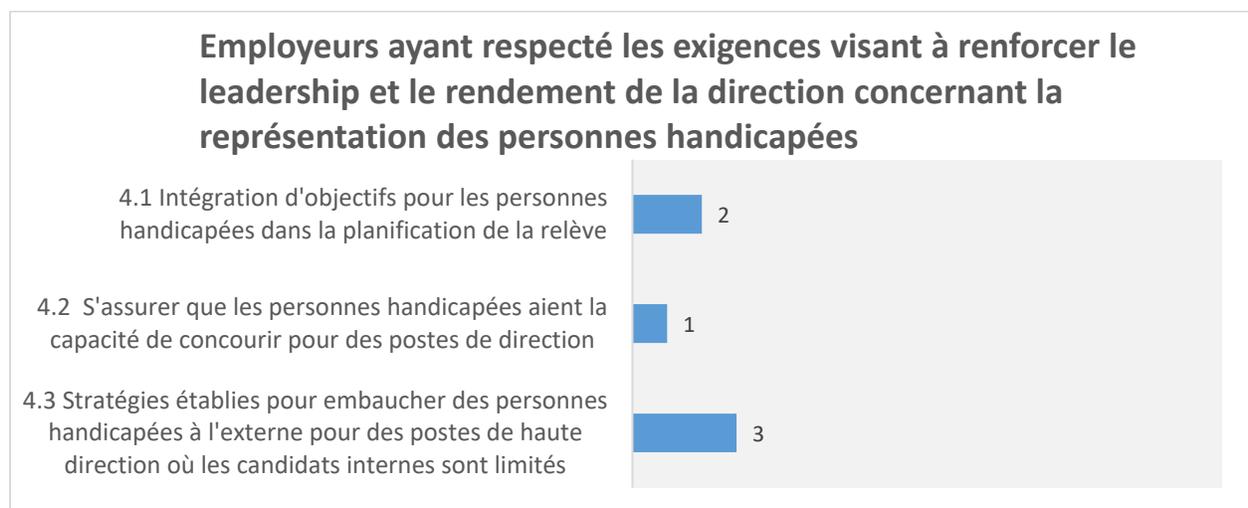
#### Quatrième critère de vérification :

### Renforcement du leadership et du rendement de la direction concernant la représentation des personnes handicapées

Le quatrième critère de vérification visait à déterminer si l'employeur avait mis en place des processus pour augmenter la représentation des personnes handicapées aux postes de direction. Plus précisément, la Commission a vérifié les points suivants :

- 4.1 L'employeur devrait avoir incorporé des objectifs d'équité en matière d'emploi pour les employés handicapés dans leur planification de la relève.
- 4.2 L'employeur devrait avoir élaboré des plans qui encouragent les employés handicapés à poser leur candidature à des postes de direction.
- 4.3 L'employeur devrait avoir établi des stratégies pour l'embauche de personnes handicapées de l'extérieur de l'organisation à des postes de cadres supérieurs, lorsque la disponibilité de candidats handicapés à l'interne est limitée ou inexistante.

Le diagramme à barres suivant illustre le nombre d'employeurs ayant respecté les exigences pour chaque sous-critère de vérification.



#### Observations

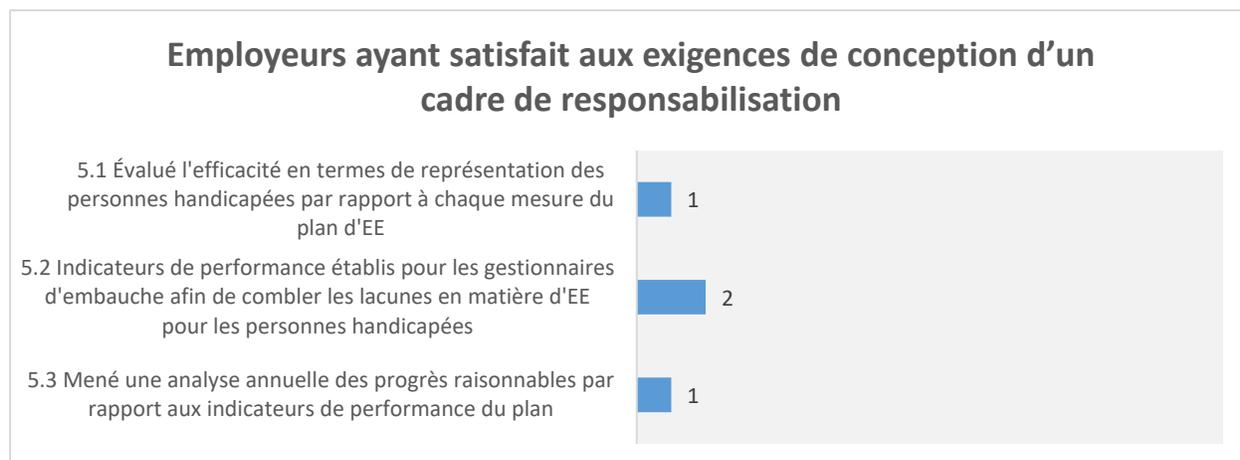
Une majorité d'employeurs ont constaté des écarts de représentation parmi les cadres de la direction, mais peu d'entre eux ont proposé des mesures pour accroître la présence de personnes handicapées aux postes de direction. Les plans d'EE doivent servir à éliminer les écarts de représentation pour tous les groupes désignés par catégorie professionnelle, ce qui inclut les postes de direction. Le respect des exigences de ce sous-critère de vérification en particulier est un élément essentiel pour éliminer les écarts de représentation. Autre fait à noter, l'un des employeurs avait un programme de mentorat, mais il n'a pas déterminé si les personnes handicapées participaient au programme ou en tiraient profit. Cet employeur avait également établi un partenariat avec des organisations aidant au placement des personnes handicapées. Malheureusement, ces partenariats ne ciblaient pas le recrutement de personnes handicapées pour éliminer les écarts de représentation dans les postes de direction.

## Cinquième critère de vérification : Conception d'un cadre de responsabilisation

Le cinquième critère de vérification visait à déterminer si les employeurs avaient un cadre de suivi et de responsabilisation pour leur plan d'EE. Plus précisément, la Commission a vérifié les points suivants :

- 5.1 L'employeur devrait avoir évalué l'efficacité de chaque mesure inscrite dans le plan d'EE en ce qui concerne les employés handicapés.
- 5.2 L'employeur devrait avoir établi des indicateurs de rendement pour les gestionnaires responsables de l'embauche.
- 5.3 L'employeur devrait avoir réalisé une analyse annuelle des progrès en évaluant les résultats par rapport aux indicateurs de rendement inscrits dans le plan.

Le diagramme à barres suivant illustre le nombre d'employeurs ayant respecté les exigences pour chaque sous-critère de vérification.



### Observations

La vérification complète a révélé que la plupart des employeurs doivent mettre en place des mécanismes de responsabilisation plus solides pour assurer un suivi adéquat de leur programme d'EE. Comme le montre le graphique ci-dessus, seulement 2 des 17 employeurs soumis à la vérification avaient établi des indicateurs de rendement pour les gestionnaires responsables de l'embauche concernant l'élimination des écarts de représentation des personnes handicapées.

Les répercussions du programme d'EE doivent être mesurées au moyen d'un suivi constant des données quantitatives et qualitatives, de manière à déterminer si des progrès raisonnables sont réalisés et dans quelle mesure le cas échéant.

Pour garantir la mise en œuvre de leur plan d'EE et pour réaliser les progrès nécessaires, tous les employeurs doivent veiller à établir un cadre de responsabilité solide et durable. Pour ce faire, les employeurs doivent faire en sorte que la haute direction de l'organisation s'engage fermement en faveur de l'équité en matière d'emploi.

## Conclusion

La Commission reconnaît qu'une grande partie de cette vérification a été réalisée durant la pandémie de COVID-19. Malgré ce contexte difficile, les employeurs du secteur des communications ont collaboré avec la Commission.

Cette vérification horizontale a révélé que de nombreux employeurs ont mis en place des pratiques prometteuses, notamment des campagnes de recrutement tenant compte des besoins des personnes handicapées. Par exemple, plusieurs employeurs proposent des modalités de travail flexibles pour s'adapter aux besoins des personnes handicapées. De nombreuses organisations donnent à leurs gestionnaires et employés une formation sur la lutte contre le harcèlement, ainsi qu'une formation sur l'obligation d'adaptation. Pour faciliter l'avancement professionnel, de nombreux employeurs encouragent également leurs employés handicapés à poser leur candidature pour des promotions internes. Ces mesures ont été avantageuses. Entre 2011 et 2019, la représentation globale des personnes handicapées est passée de 1,7 % à 3,7 %.

Bien que cela soit encourageant, l'écart de représentation des personnes handicapées reste assez important dans le secteur des communications sous réglementation fédérale. La représentation des personnes handicapées (3,7 %) reste très inférieure à leur taux de disponibilité, qui est de 9,1 %.

Pour la suite des choses, il faut que tous les employeurs agissent immédiatement pour se conformer aux exigences de la LEE et viser à les dépasser. Ils ouvriraient ainsi la voie à une inclusion accrue des personnes handicapées dans le secteur des communications.

En conclusion, la Commission souhaite souligner le rôle crucial du secteur des communications en matière d'égalité sur le marché du travail canadien. Avec une main-d'œuvre composée de près de 130 000 personnes, le secteur des communications joue un rôle important dans la promotion de l'égalité en matière d'emploi pour les personnes handicapées. La Commission espère que les constatations de cette vérification aideront les employeurs de ce secteur d'activités à atteindre cet objectif ultime.

Pour aider les employeurs à réaliser l'égalité en milieu de travail, le présent rapport contient des annexes qui peuvent être utiles pour mettre en œuvre un programme d'EE.

L'« [Annexe A : obstacles à l'emploi souvent mentionnés](#) » donne une liste d'obstacles à l'emploi qui ont été mentionnés par les employeurs dans leur ESE ou lors d'entrevues avec des représentants des employés.

L'« [Annexe B : initiatives des plans d'EE souvent mentionnées](#) » donne une liste de mesures ou démarches répandues que les employeurs ont inscrites dans leurs plans d'EE dans le but d'éliminer les obstacles à l'emploi et d'augmenter la représentation des personnes handicapées dans leurs effectifs.

L'« [Annexe C : conseils de conformité à la LEE](#) » donne quelques conseils généraux relatifs à la conformité qui sont particulièrement pertinents pour augmenter la représentation des personnes handicapées.

## **Annexe A : obstacles à l'emploi souvent mentionnés**

Si, au moment de la vérification, un employeur n'avait pas récemment effectué une ESE, la Commission a exigé qu'il le fasse dans le cadre d'un plan d'action de gestion. La Commission a examiné les rapports ou les résumés de ces ESE. Les vérificateurs de programme ont également interrogé de nombreux gestionnaires et employés, y compris des personnes handicapées, des gestionnaires responsables de l'embauche et des spécialistes des RH. Grâce à l'examen des ESE et aux entrevues, la Commission a relevé les obstacles à l'emploi des personnes handicapées les plus fréquemment mentionnés. Bien que la Commission n'ait pas vérifié de manière indépendante les répercussions des obstacles mentionnés, nous pensons qu'il est utile d'en donner la liste dans le présent rapport, afin que les employeurs puissent en tenir compte.

### **Obstacles souvent mentionnés concernant l'emploi des personnes handicapées dans le secteur des communications sous réglementation fédérale :**

1. Plans de relève ne tenant pas compte des écarts de représentation des personnes handicapées aux postes de direction et ne prévoyant aucune mesure spéciale dans les processus de planification de la relève en vue d'éliminer ces écarts.
2. Aucun mécanisme de suivi pour savoir si les personnes handicapées ont accès aux programmes de formation, de perfectionnement, de mentorat ou d'encadrement, et s'ils en tirent profit.
3. Aucune stratégie pour recruter à l'extérieur de l'organisation des personnes handicapées pour des postes de direction lorsqu'il n'y a pas de personnes handicapées qualifiées à l'interne.
4. Préjugés inconscients à l'égard des personnes handicapées.
5. Manque de formation sur l'équité en matière d'emploi, sur les préjugés inconscients et sur la sensibilisation au handicap.
6. Aucune politique ou aucun processus d'adaptation dans un contexte officiel.
7. Préférences personnelles lors de l'embauche et des promotions (c'est-à-dire préférer les candidats qui nous ressemblent, qui parlent comme nous, etc.).
8. Bâtiments et équipements inaccessibles.
9. Manque de connaissance des difficultés rencontrées par les personnes handicapées en matière d'emploi et des approches permettant d'atténuer ces difficultés.
10. Dans les organisations de petite taille, il y a moins de possibilités de développement, d'apprentissage et de promotion.

11. Emplacement du lieu de travail (par exemple, une région éloignée) qui n'attire pas des candidats potentiels chez l'employeur.
12. Offres d'emploi ne faisant pas référence à la politique d'adaptation de l'employeur ou n'invitant pas activement les personnes handicapées à postuler.

## **Annexe B : initiatives des plans d'EE souvent mentionnées**

Que ce soit dans le cadre de la vérification ou de l'évaluation de la conformité aux plans d'action de gestion remis aux employeurs, la Commission a examiné de nombreux plans d'EE dans le cadre de cette vérification horizontale. Les vérificateurs de programme ont également interrogé de nombreux gestionnaires et employés – y compris des personnes handicapées –, des gestionnaires responsables de l'embauche et des spécialistes des RH. La Commission a relevé des activités conçues pour éliminer les obstacles à l'emploi, réussir à embaucher et retenir des personnes handicapées et favoriser l'avancement professionnel de ces personnes dans tous les catégories professionnelles et échelons au sein des effectifs.

Bien que la Commission n'ait pas vérifié de manière indépendante l'efficacité de ces activités déclarées, nous pensons qu'elles pourraient efficacement favoriser la pleine représentation des personnes handicapées.

### **Principaux points de suivi que les employeurs sondés utilisent pour éliminer les obstacles à l'emploi :**

1. Proposer ou rendre obligatoire à tous les gestionnaires et employés une formation sur la diversité et la sécurité en milieu de travail, sur l'obligation d'adaptation ou sur l'EE, ou sur tous ces sujets.
2. Mener à terme des évaluations de l'accessibilité et mettre en œuvre un plan d'accessibilité.
3. Mettre en place des politiques et des processus d'adaptation dans un contexte officiel.
4. Inclure les personnes handicapées dans les comités d'embauche.
5. Veiller à ce que les offres d'emploi fassent clairement référence aux politiques d'adaptation ou au recrutement ciblé de personnes handicapées.
6. Établir des partenariats avec des organisations donnant des services aux personnes handicapées.
7. Établir des processus officiels de planification de la relève, en particulier des processus de planification de la relève qui tiennent compte des écarts de représentation des personnes handicapées.

## **Annexe C : conseils de conformité à la LEE**

Depuis 1997, la Commission a effectué des centaines de vérifications auprès d'employeurs sous réglementation fédérale dans tout le Canada. Grâce à ces vérifications, de nombreuses pratiques proactives ont été documentées. Bien que chaque vérification soit influencée par la situation particulière de l'employeur au moment où elle est effectuée, vous trouverez ci-dessous quelques pratiques exemplaires générales, glanées lors de la dernière vérification horizontale faite dans le secteur des communications. Ces dernières pourraient aider à faciliter la conformité d'autres employeurs avec la LEE.

### **Recrutement et communication externe**

- 1) Faites-vous connaître au sein des communautés de personnes handicapées afin que les candidats considèrent votre organisation comme un employeur potentiel.
- 2) Fournissez de l'information sur la gamme d'emplois disponibles dans le secteur des communications (par exemple, les postes aux RH et dans les technologies de l'information).
- 3) Développez une stratégie de communication externe qui présente des images et des vidéos de personnes handicapées travaillant dans le secteur des communications.
- 4) Consultez les employés handicapés et les agences de placement pour déterminer les meilleurs milieux ou espaces où vous pourrez attirer l'attention de candidats handicapés. Participez à des salons de l'emploi organisés à l'intention des personnes handicapées.
- 5) Élargissez l'éventail des qualifications de manière à ce que, dans la mesure du possible, les diplômes autres que ceux liés au commerce et aux affaires puissent être pris en considération. Revoyez la pertinence des qualifications nécessitant des années d'expérience, en particulier lorsqu'une longue expérience est demandée.
- 6) Offrez des emplois d'été, des placements coopératifs et des stages aux étudiants handicapés. Dans la mesure du possible, transformez ces postes temporaires en postes permanents.

## Consultation des personnes handicapées

- 7) Consultez les employés handicapés pour déterminer si l'un des obstacles suivants existe dans votre organisation :
  - manque de modèles à suivre dans les postes de direction;
  - traitement différencié dans les attentes en matière de rendement et d'acceptation des idées;
  - incapacité d'exprimer son authenticité au travail;
  - manque de flexibilité pour atteindre un équilibre travail-vie privée;
  - faibles salaires pour les postes de première ligne par rapport aux autres emplois disponibles;
  - manque d'information sur les parcours professionnels.
- 8) Organisez des entrevues de départ avec les employés handicapés et posez-leur directement des questions sur la discrimination ou le harcèlement qu'ils pourraient avoir vécu, ainsi que sur l'accessibilité et les mesures d'adaptation de votre organisation. Demandez-leur de déclarer leur appartenance à ce groupe désigné afin que les tendances révélées par diverses réponses puissent servir à détecter des obstacles pour les personnes handicapées.
- 9) Créez un groupe-ressource d'employés destiné aux employés handicapés. Ce genre de groupe peut apporter du soutien aux employés handicapés et sensibiliser l'ensemble de l'effectif aux handicaps mentaux et physiques.
- 10) Consultez le groupe-ressource d'employés pour cerner les obstacles à l'emploi des personnes handicapées et élaborer des initiatives efficaces visant à augmenter la représentation.

## **Possibilités d'occuper des postes de direction pour les personnes handicapées**

- 11) Mettez en place des initiatives de perfectionnement pour les personnes handicapées, comme un programme de mentorat, afin de faire progresser ces employés vers des postes de direction.
- 12) Incorporez les objectifs de l'EE pour les personnes handicapées dans le processus de planification de la relève. Identifiez les personnes qui ont des talents prometteurs et aidez-les à se perfectionner; si nécessaire, incluez les échelons inférieurs dans la planification de la relève pour assurer une représentation adéquate.
- 13) Recrutez à l'extérieur des candidats handicapés qualifiés pour doter des postes de direction.

## **Mesures d'adaptation et culture d'entreprise**

- 14) Donnez aux gestionnaires et aux superviseurs de la formation sur la sensibilisation au handicap mental et physique et sur les préjugés inconscients, afin d'éviter l'influence des stéréotypes négatifs sur les décisions de sélection et d'évaluation.
- 15) Adoptez une politique claire sur les mesures d'adaptation et offrez des mesures d'adaptation raisonnables en temps utile aux employés qui en font la demande.

## **Responsabilisation concernant l'atteinte des objectifs relatifs à l'EE**

- 16) Établissez un cadre de responsabilisation des gestionnaires dans l'atteinte des objectifs relatifs à l'EE. Renforcez cette responsabilisation par des messages diffusés périodiquement par la direction concernant l'importance d'atteindre ces objectifs.
- 17) Veillez à ce que la direction et les recruteurs soient régulièrement informés des progrès réalisés pour éliminer les écarts de représentation à l'échelle des catégories professionnelles.
- 18) Communiquez les objectifs d'EE comme étant distincts (bien qu'ils y soient liés) de ceux d'un programme pour la diversité et l'inclusion, afin que les gestionnaires ne confondent pas le fait d'avoir une main-d'œuvre diversifiée avec celui d'avoir un effectif pleinement représentatif.

## Annexe D : liste des employeurs participants

- 1) Acadia Broadcasting Limited
- 2) Access Communications Co-operative Limited
- 3) Accessible Media Inc.
- 4) Bell Canada
- 5) Bell Solutions techniques Inc.
- 6) Blackburn Radio Inc.
- 7) Blue Ant Media Inc.
- 8) Bragg Communications Inc. (Eastlink)
- 9) Cogeco Connexion Inc.
- 10) Cogeco Média Acquisitions Inc.
- 11) Comwave Networks Inc.
- 12) Corus Entertainment Inc.
- 13) CWS Logistics Ltd.
- 14) Distributel Communications Limited
- 15) Dufferin Communications Inc.
- 16) Execulink Telecom Inc.
- 17) Expertech Network Installation Inc.
- 18) Fairchild Radio Group Ltd.
- 19) Fairchild Television Ltd.
- 20) Fibernetics Corporation
- 21) Golden West Broadcasting Ltd.
- 22) Groupe TVA Inc.
- 23) Groupe V Média
- 24) Harvard Broadcasting Inc.
- 25) Inmarsat Solutions (Canada) Inc.
- 26) Instech Télécommunication Inc.
- 27) Jim Pattison Broadcast Group (Jim Pattison Industries Ltd.)
- 28) Link-on Communications Inc.
- 29) Maritime Broadcasting System Limited
- 30) My Broadcasting Corporation
- 31) Northwestel Inc.
- 32) Pelmorex Corp.
- 33) Primus Management ULC.
- 34) Radio-Onde Inc.
- 35) Rawlco Radio Ltd.
- 36) RNC Media Inc.
- 37) Rogers Communications Inc.
- 38) Sentrex Communications Co.
- 39) Shaw Communications Inc.
- 40) Sirius XM Canada Inc.
- 41) SITA Information Networking Computing Canada Inc.
- 42) Société Radio-Canada
- 43) Sogetel inc.
- 44) Stingray Radio Inc.
- 45) Systemex Communications (S.C.) Inc.
- 46) Tata Communications (Canada) Ltd
- 47) Tbaytel
- 48) TekSavvy Solutions Inc.
- 49) Télésat Canada
- 50) Telus Communications Company
- 51) TeraGo Networks Inc.
- 52) Vianet Inc.
- 53) Vidéotron Itée
- 54) Vista Radio Ltd.
- 55) Westman Communications Group
- 56) WesTower Communications Ltd.
- 57) WireComm Systems (2008), Inc.
- 58) Zayo Canada Inc.