

ÉNAP

ÉCOLE NATIONALE
D'ADMINISTRATION
PUBLIQUE

enap.ca

Évaluation du PAEF 2015-2024

Direction des services-conseils de l'ENAP

SOMMAIRE ET RECOMMANDATIONS PRÉSENTÉS à la Commission de la
construction du Québec

16 juin 2025

© Tous droits réservés 2025 École nationale d'administration publique

NOTE

Les opinions exprimées dans ce texte n'engagent que la ou les personnes qui l'ont rédigé et ne sauraient refléter la position de l'École nationale d'administration publique.

L'ENAP autorise la reproduction, l'utilisation et la diffusion partielle ou intégrale de ce texte à condition que sa source soit citée, à savoir le nom de l'auteur ou de l'autrice, l'École nationale d'administration publique, écrit au long, le titre du document ainsi que l'année de sa parution.

Cette autorisation est accordée à des fins non commerciales, gratuitement sans limites de temps et sans limite territoriale.

© École nationale d'administration publique (ENAP) 2025

MANDANT

Commission de la construction du Québec

Madame Audrey Murray
Présidente-directrice générale
8485, avenue Christophe-Colomb
Montréal (Québec) H2M 0A7

MANDATAIRE

École nationale d'administration publique

Monsieur Jean-François Gascon
Directeur des services-conseils
555, boulevard Charest Est, 6^e étage
Québec (Québec) G1K 9E5

Leader du mandat, design et coordination de la démarche, conception des outils, triangulation des données pertinentes pour répondre aux questions d'évaluation, rédaction du rapport: Vénétia Sauvain

Porteur opérationnelle (logistique des collectes, mise en page) : Djamila Douadi

Analyse documentaire : Holiarifanja Randriamiarina Domoina

Appui à la conception du guide d'entrevues et de discussion : Holiarifanja Randriamiarina Domoina

Réalisation d'entrevues et animation de groupes de discussion : Holiarifanja Randriamiarina Domoina, Vénétia Sauvain

Transcriptions des entrevues et des discussions: Rachel Bourque, Sarah-Anne Delage-Vallières, Marianne Martineau, Karine Tremblay

Analyses qualitatives des entrevues et des discussions : Holiarifanja Randriamiarina Domoina

Appui à la conception des questionnaires Web : Beatriz Bernardes Ribeiro

Administration des questionnaires Web : Alain Dubois

Stratégie d'échantillonnage du questionnaire Entreprises : Beatriz Bernardes Ribeiro,

Analyses des données (questionnaire Web Entreprises) : Beatriz Bernardes Ribeiro

Analyse des données (questionnaire Web Partie prenantes) : Alain Dubois

Analyse des données transmis par la CCQ : Beatriz Bernardes Ribeiro, Alain Dubois, Venetia Sauvain

Révisseuse linguistique : Corinne Sarian

SOMMAIRE

La pertinence du Programme d'accès à l'égalité des femmes dans l'industrie de la construction (PAEF) 2015-2024, la pertinence de la nature de l'intervention, la cohérence interne, l'efficacité de la gouvernance ainsi que l'efficacité opérationnelle et les effets sont les critères évaluatifs sélectionnés pour l'évaluation du PAEF. En complément de l'analyse de la documentation existante et du traitement de données fournies par la Commission de la construction du Québec (CCQ), des données ont été collectées auprès des parties prenantes clés du PAEF (entrevues, groupes de discussion et questionnaire Web), auprès de travailleuses (groupes de discussion) et d'entreprises (questionnaire Web).

La problématique concerne l'inclusion des femmes exerçant un métier ou une occupation de la construction sur les chantiers assujettis à la Loi R-20.

PRINCIPAUX CONSTATS SELON LES CRITÈRES D'ÉVALUATION SÉLECTIONNÉS

CRITÈRES ÉVALUATIFS	PRINCIPAUX CONSTATS
Pertinence du PAEF	- Le PAEF demeure pertinent et cohérent avec la mission, les mandats et les responsabilités de la CCQ : il a catalysé des avancées notables depuis 2015, mais des défis d'accès à l'industrie, de rétention et de climat de travail persistent. - Les parties prenantes s'entendent globalement sur l'utilité des mesures, même si leur portée et leur applicabilité soulèvent encore des interrogations, révélant un besoin de communication plus claire sur la problématique de l'inclusion des femmes dans l'industrie. - Les progrès post-pandémie montrent que la présence des femmes peut croître rapidement, mais leur stabilité d'emploi reste perçue comme fragile, surtout chez les travailleuses marginalisées. - Le maintien dans l'industrie est le nœud critique : l'expérience concrète varie selon le statut, l'origine ou l'identité de genre, et le climat de travail sur les chantiers demeurent inégalement inclusifs. - L'idée d'une responsabilité collective gagne du terrain, mais reste moins partagée par les entreprises qui n'emploient pas de femmes.

CRITÈRES ÉVALUATIFS	PRINCIPAUX CONSTATS
Pertinence de la nature de l'intervention	- Le PAEF intègre une analyse différenciée selon le sexe et déploie des mesures structurantes qui ont le potentiel de soutenir le parcours des femmes, de favoriser des milieux inclusifs et de promouvoir une responsabilité partagée, mais il ne dispose pas encore de données ni de mécanismes suffisants pour suivre et cibler les femmes issues de la diversité. - Son effet structurant reste par ailleurs limité, faute d'une obligation réglementaire imposant aux grandes entreprises de la construction d'adopter un programme d'accès à l'égalité en emploi (PAÉE) au sein de leur organisation pour leur propre personnel sur les chantiers; la mobilisation repose donc surtout sur la bonne volonté des entreprises.
Cohérence interne	- La logique d'intervention du PAEF est jugée cohérente : ses diverses mesures peuvent effectivement produire les effets visés, même si leur impact reste conditionné par le contexte de l'industrie de la construction qui échappe partiellement au Programme. - Plusieurs parties prenantes estiment toutefois qu'il faudrait aller plus loin en adoptant des mesures plus structurantes pour ancrer durablement la présence des femmes dans l'industrie de la construction. - La structure du Programme est cohérente, mais certains libellés de mesures sont perçus comme complexes et reflètent des niveaux d'action variés. La durée initiale de dix ans, adaptée au contexte de conception, n'est plus jugée pertinente par les parties prenantes aujourd'hui.
Efficacité de la gouvernance	- La gouvernance du PAEF est globalement solide : rôles clairs, leadership reconnu de la CCQ et engagement partagé. - Néanmoins, la communication et la coordination – notamment avec les centres de formation professionnelle, les ministères et organismes – manquent de fluidité, les ressources mobilisées sont mal documentées et la reddition de comptes sur les actions et résultats demeure insuffisante. - Des parties prenantes importantes ne sont pas suffisamment présentes (groupes d'employabilité, ministères).
Efficacité opérationnelle	- Les objectifs opérationnels du PAEF sont atteints : les règles d'accès aux chantiers ont été assouplies, des outils et services existent, une stratégie de communication et un soutien financier ont été mis en place, et la problématique est maintenant mieux comprise par les parties prenantes clés. - Cependant, l'usage réel des mesures et des services reste concentré dans les entreprises qui emploient déjà des femmes.

CRITÈRES ÉVALUATIFS	PRINCIPAUX CONSTATS
Effets (efficacité globale)	▪ Le PAEF a accompagné les progrès observés concernant l'inclusion des femmes dans l'industrie de la construction, mais d'autres facteurs externes rendent son effet exact impossible à isoler. ▪ Le PAEF a mobilisé les parties prenantes autour d'une compréhension partagée de l'enjeu, normalisant l'inclusion des femmes jusque dans les instances dirigeantes des associations patronales et syndicales. ▪ Les mesures réglementaires ont contribué à la diminution des barrières d'entrée, tandis que le Programme pour la formation des femmes en entreprise (PFFE) (mesure 21 du PAEF) a favorisé le maintien des femmes en emploi, même si l'impact précis sur les embauches se mêle à celui d'autres mesures incitatives. ▪ Les actions pour instaurer un milieu sain restent en deçà des attentes. Les enjeux liés à la discrimination, à l'intimidation et au harcèlement demeurent un enjeu au sein de l'industrie. ▪ Les mesures de promotion et de sensibilisation touchent surtout les entreprises déjà ouvertes aux femmes. ▪ Les changements généraux de comportement observés par les acteurs et actrices sur le terrain ne peuvent pas être exclusivement attribués au PAEF. ▪ Enfin, une partie des entreprises et de la main-d'œuvre voit les mesures favorables aux femmes comme défavorisant les hommes, résultant d'une mauvaise compréhension de la notion de discrimination en vertu de la <i>Charte des droits et libertés de la personne</i>, et peut contribuer à accroître la stigmatisation des femmes sur les chantiers hostiles.

Les conclusions tirées de ces constats ont conduit à élaborer des recommandations pour l'amélioration continue du PAEF.

RECOMMANDATIONS

De manière générale, le PAEF 2015-2024 a contribué à faire bouger les lignes et peut capitaliser sur sa capacité à mobiliser les parties prenantes. Pour consolider ces acquis, voici une série de recommandations.

Recommandation 1 En ce qui concerne sa formule, les mesures du PAEF pourraient être organisées en un ensemble d'actions concertées, mobilisant plus collectivement les parties prenantes pour renforcer la cohérence et mutualiser les efforts. Par ailleurs, le PAEF gagnerait à être présenté sous la forme d'un plan d'action simplifié, révisé périodiquement, et gagnerait à porter un titre distinct pour éviter toute confusion avec un PAÉE. Les différentes catégories du PAEF sont pertinentes et mériteraient d'être poursuivies, bien que leur formulation pourrait être synthétisée pour une meilleure appropriation de la population hors partie prenante. Il serait opportun de compléter les mesures/actions d'indicateurs d'extrants (portée), au-delà de la seule description des activités annuelles, afin de mieux faire le lien entre les résultats visés et les actions.

Recommandation 2 Pour ce qui est de la gouvernance, il est recommandé de maintenir le dialogue régulier sur le PAEF en poursuivant les rencontres des associations patronales et syndicales autour d'une même table, d'améliorer les communications sur le PAEF entre les parties prenantes (fréquence, portée, objectif). Les CFP et les ministères et organismes pourraient être mieux mobilisés avec les autres parties prenantes autour du PAEF. Il serait également judicieux d'impliquer les groupements de femmes ainsi que les organismes spécialisés en employabilité féminine dans les discussions. Enfin, une réflexion sur les ressources mobilisées au PAEF devrait être réalisée.

Recommandation 3 Une perspective intersectionnelle devrait être renforcée et mieux partagée entre les parties prenantes. La problématique de l'inclusion des femmes gagnerait à être enrichie d'études qualitatives sur la dimension systémique des inégalités à l'embauche dans une perspective intersectionnelle. L'objectif serait de partir d'une meilleure compréhension pour trouver des pistes de solution pour lutter contre les effets non intentionnels du PAEF en matière de communication des mesures sexospécifiques.

Recommandation 4 La mise en œuvre de certaines mesures réglementaires gagnerait à être travaillée pour mieux prendre en compte la dimension intersectionnelle. Les actions de promotion et de sensibilisation doivent être poursuivies pour mieux faire connaître les possibilités qui s'offrent aux femmes, leurs droits ainsi que les obligations des entreprises. La mise en œuvre doit faire l'objet d'une attention particulière et d'une réflexion collective entre les parties prenantes engagées dans le PAEF pour mitiger les critiques ou les effets non intentionnels. La bonne volonté, l'esprit de collaboration, la transparence et la recherche de consensus sont des éléments clés pour guider les discussions.

Recommandation 5 Les mesures de connaissance des droits et d'exercice des droits devraient être priorisées et faire l'objet d'une cohérence d'ensemble. Les rôles et les responsabilités des différentes instances (associations syndicales, CDPDJ, CNESST et CCQ) semblent méconnus et les instances se renvoient souvent la balle de la responsabilité de la prise en charge de la plainte. Cette problématique a été constatée depuis plusieurs années et persiste encore. Une réflexion devrait être menée sur la nature des sanctions liées à la reconnaissance d'une plainte.

Recommandation 6 La conciliation travail-famille, le passage des études aux premiers emplois (pour contrer la désillusion) et le climat de travail sur les chantiers sont des éléments clés de la rétention des travailleuses. À ce titre, ces thématiques pourraient être davantage abordées dans le PAEF :

- Des mesures propres aux femmes non diplômées pourraient être envisagées pour soutenir le développement de compétences afin de faciliter leur parcours d'inclusion dans l'industrie, autant pour leur intégration, leur maintien, leur rétention que pour leur progression.
- La mise en œuvre d'actions concrètes bonifiant le passage des études en formation initiale vers le premier emploi serait bénéfique, notamment en liant davantage les rôles des CFP, des groupes d'employabilité des femmes, des associations syndicales et patronales à cet effet. Les témoignages de femmes entrepreneures devraient également être plus visibles.

enap.ca

QUÉBEC

MONTRÉAL

OUTAOUAIS

SAGUENAY

TROIS-RIVIÈRES

