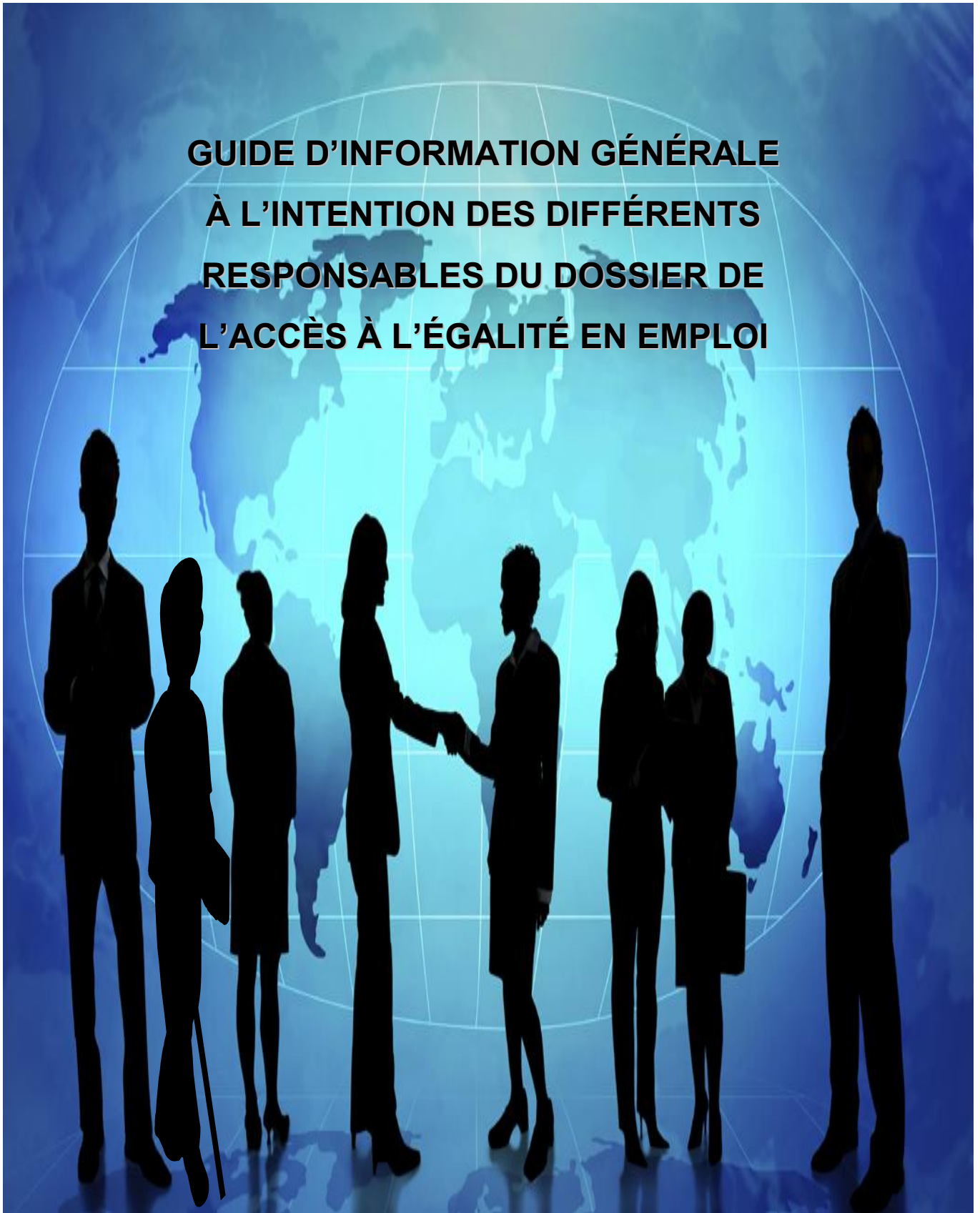


**GUIDE D'INFORMATION GÉNÉRALE
À L'INTENTION DES DIFFÉRENTS
RESPONSABLES DU DOSSIER DE
L'ACCÈS À L'ÉGALITÉ EN EMPLOI**



Octobre 2011

CE DOCUMENT A ÉTÉ RÉALISÉ PAR

**le Comité de soutien
aux employeurs (MELS)**

et

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

CONCEPTION, RECHERCHE,
RÉDACTION ET COORDINATION

Marie-Claude Boudreault
Ministère de l'Éducation,
du Loisir et du Sport

Lucie Massé
Fédération des cégeps

Lise Savoie
Commission
des droits de la personne et
des droits de la jeunesse

COLLABORATION

Melody Bell
Association
des commissions scolaires
anglophones du Québec

Gilles Demers
Fédération
des commissions scolaires du Québec

Katryne Tessier
Fédération des cégeps

SECRÉTARIAT

Chantal Fortin

TABLE DES MATIÈRES

	Page
Préambule.....	5
Introduction	7
1. Loi sur l'accès à l'égalité en emploi dans des organismes publics	9
2. Programme d'accès à l'égalité en emploi (PAÉE)	9
2.1 Les principes	9
2.2 Les moyens proposés	10
2.3 Les différentes actrices et différents acteurs et leurs responsabilités	10
2.4 La mise en œuvre d'un PAÉE	12
Section 1 Étapes déjà réalisées.....	12
Section 2 Étapes à réaliser en continu	14
3. Information indispensable pour le suivi du PAÉE	15
4. Moyens de contrôle des mesures du PAÉE	16
5. Communications.....	16
6. Conditions de réussite.....	17
Annexe I Lexique.....	18
Annexe II Étapes de mise en œuvre du Programme d'accès à l'égalité en emploi (PAÉE) (<i>résumé</i>).....	21

PRÉAMBULE

Le présent guide est un outil élaboré par le Comité de soutien aux employeurs du ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport (MELS), composé de personnes représentant l'Association des commissions scolaires anglophones du Québec, la Fédération des cégeps, la Fédération des commissions scolaires du Québec et le MELS, avec la collaboration de la coordonnatrice du réseau de l'éducation de la Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse (CDPDJ).

Ce guide s'adresse aux responsables de la gestion de l'accès à l'égalité en emploi et permet d'avoir rapidement une vue d'ensemble de ce dossier. Il pourra également être utile aux différentes intervenantes et différents intervenants puisqu'on y précise les actrices associées et acteurs associés au dossier et leurs responsabilités respectives.

Cet outil de gestion ne remplace pas les guides élaborés par la CDPDJ. Il est un aide-mémoire pour les gestionnaires du dossier de l'accès à l'égalité en emploi et leur permet de faire le suivi des actions à réaliser.

INTRODUCTION

Ce guide vise à faciliter la compréhension et le suivi des différents éléments du Programme d'accès à l'égalité en emploi (PAÉE). Il décrit les différentes responsabilités de l'ensemble des personnes associées au dossier de l'accès à l'égalité en emploi, plus particulièrement lorsqu'il y a un changement parmi les personnes affectées à la mise en œuvre des mesures permettant la réalisation du PAÉE.

D'entrée de jeu, le guide précise le cadre dans lequel le PAÉE s'est développé dans le réseau de l'éducation. Afin de situer les organismes, nous procédons à un survol des principales réalisations à ce jour ainsi que des éléments qui composent le PAÉE. Ce retour sur l'ensemble des activités déjà réalisées permet de mieux comprendre l'évolution du PAÉE.

Les étapes à réaliser en continu sont ensuite présentées de façon détaillée. Afin de faire connaître davantage les différentes obligations de la loi ainsi que les outils nécessaires à la mise en œuvre du PAÉE, des liens Internet pertinents ont été insérés à l'intérieur de certaines sections.

Le guide décrit également les moyens de contrôle qui doivent être mis en place pour assurer le suivi des mesures dans le cadre du PAÉE. De plus, il explique l'importance d'établir un plan de communication afin d'informer et de consulter le personnel tout au long des travaux entourant l'application de la loi.

Enfin, le guide présente les conditions de réussite qui permettent d'obtenir de meilleurs résultats en lien avec les actions mises en œuvre lors de l'implantation des mesures du PAÉE.

À la fin du document, un lexique permet de se familiariser avec le vocabulaire spécifique utilisé dans le domaine de l'accès à l'égalité en emploi.

Nous espérons que ce guide facilitera la démarche d'implantation du PAÉE dans votre organisme.

1. LOI SUR L'ACCÈS À L'ÉGALITÉ EN EMPLOI DANS DES ORGANISMES PUBLICS

La [Loi sur l'accès à l'égalité en emploi dans des organismes publics](#) a été adoptée en 2001. Elle touche l'ensemble des organismes publics qui emploient 100 personnes et plus dans le secteur municipal, dans les réseaux de l'éducation, de la santé et des services sociaux, et d'autres organismes comme les sociétés d'État ainsi que la Sûreté du Québec pour ses effectifs policiers.

Cette loi vise, d'une part, à rendre le personnel des organismes publics plus représentatif de la main-d'œuvre disponible et, d'autre part, à corriger les pratiques du système d'emploi pouvant avoir des effets d'exclusion sur les groupes visés qui sont fréquemment victimes de discrimination en emploi, soit les femmes, les autochtones, les membres des minorités visibles et les membres des minorités ethniques.

En 2005, la loi a été amendée afin d'ajouter le groupe des personnes handicapées.

2. PROGRAMME D'ACCÈS À L'ÉGALITÉ EN EMPLOI (PAÉE)

Les objectifs du PAÉE sont :

- de rendre le personnel des organismes visés plus représentatif d'une main-d'œuvre de plus en plus diversifiée;
- de favoriser une représentation plus équitable de groupes qui sont fréquemment victimes de discrimination en emploi;
- de permettre de réduire les effets de la discrimination dont ces groupes ont pu être l'objet et d'utiliser au mieux toute l'expertise et les compétences présentes au sein de la main-d'œuvre québécoise.

2.1 Les principes

Les principes qui sous-tendent les PAÉE sont :

- l'égalité des chances pour toutes et tous;
- la nécessité d'un rattrapage temporaire pour atteindre les taux de disponibilité des groupes visés;
- le maintien de la représentation des groupes visés;
- le désir de bénéficier au mieux du potentiel professionnel.

Cependant, un PAÉE ne peut pas obliger un organisme à :

- créer de nouveaux postes;
- embaucher ou promouvoir des personnes qui ne sont pas compétentes ou sans égard au mérite;

- porter atteinte d'une manière indue aux intérêts de l'organisme ou des personnes qui n'appartiennent pas à un groupe visé;
- exclure l'application du critère de l'ancienneté.

2.2 Les moyens proposés

- la recherche et l'élimination des éléments discriminatoires dans les politiques et les pratiques de gestion des ressources humaines, notamment la dotation, la formation, la promotion et l'intégration organisationnelle;
- l'adoption de mesures préférentielles pour atteindre un équilibre de représentation pour chaque groupe visé au regard de la disponibilité identifiée, et ce, pour tous les emplois;
- la sensibilisation du personnel afin qu'il adopte des perceptions, des attitudes et des comportements positifs à l'égard des groupes visés.

Les PAÉE ont deux volets : l'un quantitatif et l'autre qualitatif. Le volet quantitatif repose sur l'atteinte des objectifs numériques de représentation des groupes visés. Le volet qualitatif vise à corriger, dans les pratiques de gestion, les éléments qui pourraient avoir des effets discriminatoires.

2.3 Les différentes actrices et différents acteurs et leurs responsabilités

Actrices et acteurs au sein de l'organisme

- La ou le mandataire – La direction générale

La directrice générale ou le directeur général est la ou le mandataire. C'est la personne ayant la plus haute autorité au sein de l'organisme. Elle ou il est imputable des résultats obtenus dans le cadre du PAÉE et est redevable de l'application de la *Loi sur l'accès à l'égalité en emploi dans des organismes publics*.

- La personne en autorité responsable – La direction du Service des ressources humaines

La directrice ou le directeur du Service des ressources humaines est la personne en autorité responsable de la gestion du PAÉE. Elle ou il assure notamment la coordination de la mise en place des mesures, du respect de l'échéancier, de la formation des personnes qui seront impliquées dans la mise en œuvre du PAÉE, de la transmission de l'information pertinente à l'ensemble du personnel ainsi que de la consultation auprès des représentantes et représentants du personnel.

La directrice ou le directeur du Service des ressources humaines peut désigner une personne pour assumer certaines tâches associées au dossier. Cependant, elle ou il demeure responsable de l'atteinte des résultats.

Il est tout de même possible de déléguer certaines responsabilités à des intervenantes et intervenants qui devront veiller à l'application de chacune des mesures prévues au PAÉE.

Actrices et acteurs au sein de la CDPDJ

- La Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse (CDPDJ)

En matière de PAÉE, la CDPDJ est responsable de l'application de la Partie III de la Charte et de la *Loi sur l'accès à l'égalité en emploi dans des organismes publics*.

À défaut par un organisme de se conformer à une recommandation de la CDPDJ, celle-ci peut s'adresser au Tribunal des droits de la personne qui peut ordonner à l'organisme, dans le délai qu'il fixe, d'élaborer, de modifier ou d'implanter un PAÉE.

- La Direction de l'accès à l'égalité et des services-conseils (DAESC)

Cette direction à la CDPDJ a la responsabilité de veiller à l'implantation des différents PAÉE et coordonne une équipe de personnes qui conseillent les organismes.

Une conseillère ou un conseiller est désigné spécifiquement pour chaque dossier d'accès à l'égalité. Elle ou il demeure à la disposition des organismes pour fournir l'information nécessaire et apporter toute l'assistance afin de permettre aux organismes de bien s'acquitter de leur obligation.

Les conseillères et conseillers désignés répondent aux demandes d'assistance des organismes qui implantent un PAÉE, par des services :

- d'assistance-conseil;
- d'information et de formation;
- d'analyses de disponibilité permettant de déterminer, pour chaque type d'emploi, le nombre de personnes faisant partie des groupes visés;
- de conceptualisation, d'élaboration et de mise à jour d'outils et de méthodes d'intervention.

Ces services sont adaptés aux besoins particuliers de chaque organisme. Il peut s'agir de consultations ponctuelles ou encore d'une aide touchant les étapes d'élaboration et d'implantation du PAÉE, sans toutefois qu'il y ait prise en charge des tâches qui relèvent de l'organisme lui-même.

- La coordonnatrice ou le coordonnateur du réseau de l'éducation à la CDPDJ

La coordonnatrice ou le coordonnateur du réseau de l'éducation à la CDPDJ assure la coordination des travaux et des échanges pour l'élaboration et l'application de stratégies d'implantation des PAÉE dans le réseau de l'éducation, en collaboration avec la directrice ou le directeur de l'accès à l'égalité et des services-conseils.

Elle ou il offre un soutien d'expert-conseil aux membres du réseau de l'éducation. Elle ou il participe aux travaux du Comité de soutien aux employeurs sur des sujets touchant l'application de la Partie III de la Charte et de la *Loi sur l'accès à l'égalité dans des organismes publics*.

Autres ressources au sein du réseau de l'éducation

- Les membres du Comité de soutien aux employeurs

Le Comité de soutien aux employeurs du ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport (MELS) est composé de personnes représentant l'Association des commissions scolaires anglophones du Québec, la Fédération des cégeps, la Fédération des commissions scolaires du Québec et le MELS, avec la collaboration de la coordonnatrice du réseau de l'éducation de la CDPDJ.

Ce comité, créé en 2001 lors de l'adoption de la loi, a pour mandats :

- d'établir des liens étroits avec la CDPDJ;
- d'aplanir les difficultés entre les organismes et la CDPDJ;
- d'alléger les tâches des organismes;
- d'effectuer des travaux techniques communs pour l'ensemble des commissions scolaires et des cégeps;
- d'élaborer des outils (formations, logiciels et références).

2.4 La mise en œuvre d'un PAÉE

Voici un résumé de la mise en œuvre d'un PAÉE afin de conceptualiser les différentes étapes à réaliser. La première section présente les étapes déjà réalisées, tandis que la deuxième présente les étapes à réaliser en continu.

SECTION 1 ÉTAPES DÉJÀ RÉALISÉES

Étape 1 : Analyse des effectifs (délai de 12 mois)

Le rapport sur l'analyse des effectifs doit renseigner sur le total des personnes présentes dans chaque emploi de l'organisme ainsi que sur le total des personnes de chacun des groupes visés par la loi. L'organisme doit procéder à l'identification des membres de son personnel qui font partie de ces groupes, et ce, à l'aide du [questionnaire d'identification](#).

Ensuite, l'organisme doit transmettre à la CDPDJ, « *après consultation du personnel ou de ses représentantes et représentants* », un rapport mentionnant ce qui suit pour chaque type d'emploi :

- le nombre et la proportion de personnes de chacun des groupes visés par rapport à l'effectif total;

- les compétences et l'expérience requises;
- la zone appropriée de recrutement de l'organisme.

La CDPDJ utilisera les renseignements fournis pour déterminer, à partir de différentes sources statistiques, les pourcentages de personnes des groupes visés qui, dans les « zones appropriées de recrutement », sont compétentes pour chaque type d'emploi ou sont aptes à le devenir dans un délai raisonnable. Ces pourcentages sont appelés « taux de disponibilité ».

La CDPDJ comparera ensuite ces taux de disponibilité avec les taux de présence des personnes de chaque groupe visé parmi les effectifs d'un organisme. Cette comparaison sera faite pour chaque type d'emploi et pour tout regroupement de types d'emploi.

La CDPDJ pourra ainsi déterminer si ces personnes sont sous-représentées parmi les effectifs et si un PAÉE est requis. Le cas échéant, l'organisme reçoit un avis d'élaboration de la CDPDJ.

Étape 2 : Élaboration du PAÉE (délai de 12 mois)

L'organisme dans lequel le nombre de personnes d'un groupe visé sera jugé insuffisant devra élaborer un PAÉE pour en accroître le nombre et pour corriger ses politiques et pratiques d'emploi.

Un tel PAÉE comprend notamment une analyse du système d'emploi. L'analyse du système d'emploi vise à tracer le portrait des politiques et des pratiques d'emploi afin d'identifier celles qui peuvent contribuer, ou avoir contribué, aux situations discriminatoires ayant causé la sous-représentation des groupes visés. L'objectif de l'analyse du système d'emploi consiste à identifier les changements à apporter aux politiques et aux pratiques de gestion des ressources humaines afin d'éliminer les obstacles à l'égalité.

L'organisme doit procéder à l'élaboration de son PAÉE. L'élaboration d'un PAÉE constitue une étape cruciale. Elle représente l'engagement de l'organisme à adopter diverses mesures pour rendre la représentation des membres des groupes visés plus équitable et le système de gestion des ressources humaines exempt de discrimination.

Le PAÉE, en vertu de la loi, comprend les éléments suivants :

- les objectifs quantitatifs poursuivis, par type ou regroupement de types d'emploi, pour les personnes faisant partie de chaque groupe visé;
- une analyse du système d'emploi, plus particulièrement les politiques et pratiques en matière de recrutement, de formation et de promotion;
- des mesures de redressement temporaires fixant des objectifs de recrutement et de promotion, par type ou par regroupement de types d'emploi, pour les personnes faisant partie de chaque groupe visé;
- des mesures d'égalité de chances et des mesures de soutien, le cas échéant, pour éliminer les pratiques de gestion discriminatoires;

- l'échéancier pour l'implantation des mesures proposées et l'atteinte des objectifs fixés;
- des mesures relatives à la consultation et à l'information du personnel et de ses représentantes et représentants;
- l'identification de la personne en autorité responsable de la mise en œuvre du PAÉE.

Avant son envoi à la CDPDJ, le PAÉE doit faire l'objet d'une consultation auprès des représentantes et représentants du personnel et être approuvé par la ou le mandataire. La CDPDJ vérifie ensuite la teneur de tous les éléments du PAÉE et, si elle le juge nécessaire, demande à l'organisme de faire des modifications. Enfin, la CDPDJ transmet un avis d'implantation à l'organisme pour une période de trois ans.

SECTION 2 ÉTAPES À RÉALISER EN CONTINU

Étape 3 : Implantation du PAÉE (délai de trois ans)

3.1 Mise en œuvre des mesures prévues au PAÉE

L'organisme doit assurer la mise en œuvre des mesures prévues à son PAÉE pendant une période de trois ans. En vertu de l'article 20 de la loi, « Tout organisme tenu d'implanter un PAÉE doit, à cette fin, prendre les mesures raisonnables pour atteindre les objectifs poursuivis selon l'échéancier prévu. » Pour ce faire, l'organisme doit mettre en place des moyens de suivi et de contrôle et s'assurer du respect des échéanciers. Il devra également procéder de façon continue à l'identification des membres du nouveau personnel qui font partie de ces groupes à l'aide du questionnaire d'identification et faire la mise à jour de l'information sur les effectifs, les emplois et les mouvements de personnel.

3.2 Production du rapport d'implantation à la CDPDJ

Tous les trois ans, l'organisme doit produire à la CDPDJ un rapport sur l'implantation de son PAÉE en faisant état des mesures prises et des résultats obtenus selon les [instructions relatives à la production du rapport sur l'implantation du Programme d'accès à l'égalité en emploi](#). Le rapport d'implantation comprend :

- Mise à jour de l'analyse des effectifs dans le logiciel de production (logiciel 2.1)

La mise à jour consiste à corriger les données sur les emplois contenues dans le logiciel de production (logiciel 2.1), selon les changements survenus depuis la production du premier rapport d'analyse des effectifs. Ce rapport d'analyse devra contenir tous les renseignements nécessaires pour permettre à la CDPDJ de déterminer s'il y a sous-représentation des personnes issues des cinq groupes visés.

- [Partie 1 - Mesures et résultats](#)

Cette partie vise à présenter et commenter les résultats obtenus au terme de la phase d'implantation et d'adopter les mesures qui seront mises en place au cours de la prochaine phase d'implantation.

- [Partie 2 - Questionnaire - analyse du programme](#)

Cette partie vise deux objectifs : répondre aux obligations prévues par la *Loi sur l'accès à l'égalité en emploi dans des organismes publics* et évaluer le PAÉE.

Ces documents permettent à l'organisme de faire un rapport complet à la CDPDJ tout en répondant aux obligations de la loi. Des instructions détaillées expliquent le travail à faire pour chacun des éléments du rapport d'implantation. Avant son envoi à la CDPDJ, ce dernier doit faire l'objet d'une consultation auprès des représentantes et représentants du personnel et doit être approuvé par la ou le mandataire.

3.3 Évaluation des résultats par la CDPDJ

À partir des renseignements de la mise à jour de l'analyse des effectifs fournis par l'organisme dans son rapport d'implantation, la CDPDJ effectuera une nouvelle analyse de disponibilité et déterminera, pour chaque groupe visé, des résultats de sous-représentation, qui constitueront les nouveaux objectifs à atteindre pour la prochaine phase d'implantation.

Ensuite, la CDPDJ procédera à l'évaluation des résultats des différentes [mesures du programme](#) et fera des recommandations sur les modifications et l'ajout de mesures. L'organisme recevra un rapport d'évaluation sur cette phase d'implantation ainsi qu'un avis d'implantation pour la prochaine phase d'implantation.

Ce processus se fait de façon continue jusqu'à l'atteinte des objectifs du PAÉE. Si un organisme atteint les objectifs du PAÉE, il devra néanmoins veiller au maintien de cette égalité.

Voici un lien pour accéder à [l'ensemble des outils et de la documentation à l'intention des organismes publics soumis à la loi](#) qui permet de mener à bien la mise en œuvre de la loi. À l'annexe II, vous trouverez un tableau synthèse des étapes déjà réalisées et des étapes à réaliser en continu.

3. INFORMATION INDISPENSABLE POUR LE SUIVI DU PAÉE

Toutes les personnes impliquées dans le suivi du PAÉE doivent avoir accès aux documents suivants :

- le nom de votre conseillère ou conseiller désigné à la CDPDJ;
- vos résultats de sous-représentation des cinq groupes visés;
- votre PAÉE en vigueur.

4. MOYENS DE CONTRÔLE DES MESURES DU PAÉE

Pour suivre l'évolution de la représentation des cinq groupes visés dans votre organisme et les mesures identifiées dans votre PAÉE, les responsables doivent :

- surveiller la mise en œuvre des mesures de redressement;

L'application du taux de nomination préférentielle est une mesure obligatoire. Elle indique la proportion de postes pour lesquels une préférence sera accordée aux membres compétents des groupes visés dans les regroupements d'emplois avec sous-représentation. Cette mesure est temporaire et elle ne s'applique pas s'il n'y a pas de sous-représentation.

Pour ce faire, l'organisme doit se doter d'un outil de suivi permettant de préciser ou non l'application du taux lors de l'affichage d'un emploi.

- documenter assidûment les mouvements de personnel (embauche, départ et promotion du personnel d'encadrement);
- se doter d'outils de suivi de l'application de chacune des autres mesures (d'égalité de chances, de soutien et de consultation).

Un outil de suivi adéquat devrait permettre de compiler les résultats et de commenter les actions réalisées, les impacts sur les groupes visés, les difficultés ou les progrès constatés, les réussites, etc.). Cet outil facilitera la production de rapports à la CDPDJ.

Lors de la rédaction du rapport d'implantation, l'organisme doit rendre compte de l'ensemble de ces suivis.

5. COMMUNICATIONS

Les communications sont un enjeu crucial dans l'appropriation et la perception positive du PAÉE pour l'ensemble du personnel d'un organisme.

Une communication bien orchestrée favorisera l'acceptation graduelle du changement à la suite de l'application des mesures du PAÉE par tous les membres du personnel. Les activités de communication occuperont une place importante à toutes les étapes de l'implantation du PAÉE.

La méconnaissance du personnel tant de l'existence que du contenu du PAÉE rendra difficile le changement stratégique que doit effectuer l'organisme.

Un guide a été conçu par la CDPDJ afin de vous aider à élaborer un plan de communication adapté aux objectifs et aux particularités du PAÉE. Voici un lien pour accéder au guide sur le [plan de communication](#).

6. CONDITIONS DE RÉUSSITE

Un PAÉE implique un changement organisationnel important dont tous les éléments doivent être planifiés. Selon nous, voici les trois principaux éléments identifiés comme facteurs de succès d'un PAÉE :

- l'engagement et l'appui de la haute direction;
 - une démarche intégrée à la gestion quotidienne de la direction des ressources humaines;
 - la communication, la sensibilisation et la consultation tant auprès du personnel d'encadrement que des membres du personnel ainsi que de leurs représentantes syndicales ou représentants syndicaux.
-

La Direction de l'accès à l'égalité et des services-conseils vous rappelle qu'elle demeure à votre disposition pour vous fournir l'information nécessaire et vous apporter toute l'assistance dont vous pourriez avoir besoin pour vous acquitter de votre obligation. N'hésitez pas à communiquer avec votre conseillère ou conseiller en accès à l'égalité en emploi par téléphone au 514 873-5146 pour toute question relative à votre PAÉE.

ANNEXE I LEXIQUE

Ce lexique définit les mots-clés utiles en matière d'accès à l'égalité en emploi.

Analyse des effectifs : vise à déterminer, pour chaque type d'emploi, le nombre de personnes faisant partie de chacun des groupes visés dans l'organisme.

Analyse de disponibilité : indique en pourcentage la représentation des membres d'un groupe visé parmi l'ensemble des personnes qui sont compétentes pour occuper un emploi dans un organisme ou aptes à le devenir dans un délai raisonnable.

Analyse du système d'emploi : permet d'identifier les règles et les pratiques d'emploi, même apparemment neutres, qui ont un effet discriminatoire sur les groupes visés à l'emploi d'un organisme.

Détermination de la sous-représentation : comparaison de la représentation des personnes d'un groupe visé au sein des effectifs avec celle des personnes compétentes ou aptes à le devenir dans un délai raisonnable à l'intérieur de la zone appropriée de recrutement.

Discrimination directe : résulte d'une règle ou d'une pratique qui est clairement différente ou appliquée de façon inégale à l'endroit d'un groupe ou d'une personne en raison de son appartenance à ce groupe.

Discrimination indirecte : résulte d'une règle ou d'une pratique qui est neutre en apparence et appliquée de façon uniforme à tous, mais qui a un effet discriminatoire à l'égard d'un ou de plusieurs groupes.

Discrimination systémique : définit des interactions et une situation d'inégalité cumulative et dynamique résultant de pratiques, de décisions ou de comportements, individuels ou institutionnels, ayant des effets préjudiciables, voulus ou non, sur les membres des groupes visés.

Effet d'exclusion : résulte d'une pratique ou d'une règle qui exclut les membres d'un groupe dans une proportion plus grande que les personnes qui ne font pas partie de ce groupe.

Égalité : principe qui affirme que tous les individus bénéficient des droits et libertés proclamés et garantis par les chartes. Il vise également à éliminer toute forme de discrimination en vertu des aspects que couvre la Charte des droits et libertés de la personne du Québec.

Équité : principe fondé sur le sentiment de ce qui est juste et de ce qui est injuste, au-delà des normes juridiques. Il tient compte des caractéristiques particulières des individus ou des groupes afin de les placer sur un plan d'égalité. Il s'oppose à l'uniformité dans l'application systématique d'une norme sans tenir compte des différences et de la diversité de la société.

Évaluation du PAÉE : démarche qui s'effectue habituellement après une période de trois ans d'implantation des mesures. On se questionne sur tous les aspects du PAÉE : son application, le contexte, les stratégies d'implantation et l'ensemble des retombées. Les constatations lors de l'évaluation devraient alimenter la prise de décision quant à la révision du PAÉE.

Mesures : différents moyens retenus pour atteindre l'objectif de représentation, corriger les aspects discriminatoires du système d'emploi et résoudre certains problèmes d'emploi vécus dans les groupes visés. Les différentes mesures sont : les mesures de redressement, les mesures d'égalité de chances, les mesures de soutien ainsi que les mesures de consultation et d'information.

Mesures de consultation et d'information : favorisent une compréhension commune du PAÉE et de sa portée dans l'organisme.

Mesures d'égalité de chances : visent l'élimination, dans la gestion de l'organisme, des règles et des pratiques discriminatoires à l'égard des groupes visés et le respect du droit à l'égalité. Le choix de ces mesures est en fonction des problèmes identifiés lors de l'analyse du système d'emploi. Ces mesures sont permanentes.

Mesures de redressement : consistent à accorder certains avantages préférentiels aux groupes visés. Principalement, ce sont ces mesures qui aideront à atteindre les objectifs fixés en vue de corriger la « sous-représentation ». Elles doivent être choisies en fonction du problème diagnostiqué et cessées lorsque les objectifs sont atteints ou lorsque la représentation d'un groupe visé dans les divers emplois est égale à leur disponibilité. Elles sont donc temporaires.

Mesures de soutien : visent à régler certains problèmes d'emploi rencontrés plus particulièrement par les groupes visés, mais sont accessibles à l'ensemble du personnel d'un organisme. Ces mesures sont la plupart du temps permanentes.

Objectifs quantitatifs : résultats poursuivis sur le plan de l'amélioration de la représentation des membres des groupes visés. Ils sont exprimés en nombre et en pourcentage pour chaque catégorie d'emploi et pour chaque secteur ou service et accompagnés d'un échéancier de réalisation.

Programme d'accès à l'égalité en emploi (PAÉE) : processus de changement planifié et global mis en œuvre par un organisme en vue d'assurer une représentation équitable des groupes visés dans toutes les catégories d'emploi d'un organisme et de supprimer la discrimination dans son système d'emploi.

Questionnaire d'identification : sert à identifier les personnes des groupes visés afin de vérifier si elles sont en proportions suffisantes dans les différents emplois de l'organisme.

Suivi du PAÉE : vérification périodique de la mise en œuvre des mesures inscrites dans le PAÉE ainsi que de l'efficacité à atteindre les résultats prévus. Il permet de déterminer s'il y a des écarts entre les résultats prévus et les résultats obtenus et d'apporter, au besoin, les correctifs nécessaires.

Taux de nomination préférentielle : proportion de postes pour lesquels une préférence sera accordée à des membres compétents des groupes visés lors d'embauche dans les regroupements d'emplois avec sous-représentation.

ÉTAPES RÉALISÉES	ÉTAPES À RÉALISER EN CONTINU
<p>1 <i>ANALYSE DES EFFECTIFS (12 mois)</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Recensement des effectifs de l'organisme à l'aide du questionnaire d'identification ▪ Analyse des effectifs au regard des données sur tous les emplois (formation, expérience, etc.) ▪ Compilation de l'information sur le logiciel de production 2.1 ▪ Remise du rapport sur l'analyse des effectifs de l'organisme à la Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse (CDPDJ) ▪ Analyse de disponibilité par la CDPDJ et validation des regroupements d'emplois auprès de l'organisme ▪ Détermination de la sous-représentation des groupes visés par la CDPDJ ▪ Envoi d'un avis d'élaboration à l'organisme, lorsque requis 	<p>3 <i>IMPLANTATION DU PAÉE (trois ans)</i></p> <p style="text-align: center;"><u>MISE EN ŒUVRE DES MESURES PRÉVUES AU PAÉE</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Suivi et contrôle des diverses mesures PAÉE ▪ Respect des échéanciers pour l'implantation des mesures ▪ Identification continue des nouveaux membres du personnel à l'appartenance, s'il y a lieu, à un groupe visé ▪ Mise à jour continue de l'information sur les effectifs et les emplois ▪ Mise à jour continue des mouvements de personnel (embauches, départs et promotions) <p style="text-align: center;">↓</p> <p style="text-align: center;"><u>REMISE DU RAPPORT D'IMPLANTATION À LA CDPDJ</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Mise à jour des nouvelles données sur les effectifs et importation dans le logiciel 2.1 ▪ Évaluation des résultats obtenus et de l'impact de toutes les mesures sur les groupes visés ▪ Rédaction de l'information sur les documents de production du rapport d'implantation fournis par la CDPDJ (<i>Partie 1 - Mesures et résultats</i> et <i>Partie 2 - Questionnaire - analyse du programme</i>) ▪ Analyse et constats sur les résultats obtenus par l'implantation des mesures ▪ Modifications apportées au PAÉE et ajout de mesures pour la prochaine phase d'implantation ▪ Consultation des représentantes et représentants du personnel ▪ Approbation du rapport par la ou le mandataire et envoi des documents à la CDPDJ <p style="text-align: center;">↓</p> <p style="text-align: center;"><u>ÉVALUATION DES RÉSULTATS PAR LA CDPDJ</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Analyse de disponibilité et détermination des résultats de sous-représentation des groupes visés par la CDPDJ, lesquels constituent les nouveaux objectifs à atteindre lors de la prochaine phase d'implantation ▪ Évaluation des résultats des différentes mesures du PAÉE selon l'information fournie dans le rapport de l'organisme ▪ Recommandations sur les modifications et l'ajout de mesures au PAÉE ▪ Envoi d'un rapport d'évaluation sur la phase d'implantation <p style="text-align: center;">↓</p> <p style="text-align: center;"><u>RETOUR À L'ÉTAPE DE LA MISE EN ŒUVRE DES MESURES</u></p>
<p>2 <i>ÉLABORATION DU PAÉE (12 mois)</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Identification des personnes en autorité responsables de la mise en œuvre du PAÉE ▪ Analyse du système d'emploi pour établir les constats sur les pratiques et les politiques qui ont des effets d'exclusion sur les groupes visés ▪ Choix des mesures correctives qui devront être implantées (redressement, égalité de chances, soutien, consultation et information) ▪ Établissement d'échéanciers pour l'implantation des mesures ▪ Consultation auprès des représentantes et représentants du personnel ▪ Approbation du PAÉE par la ou le mandataire et envoi du rapport d'élaboration (comprenant l'analyse du système d'emploi et l'élaboration du PAÉE) à la CDPDJ ▪ Évaluation du rapport par la CDPDJ et recommandations sur les modifications à apporter au PAÉE ▪ Approbation du PAÉE par la CDPDJ et envoi d'un avis d'implantation 	