

ANALYSE DE LA PREMIÈRE PHASE  
D'IMPLANTATION DES PROGRAMMES D'ACCÈS À  
L'ÉGALITÉ EN EMPLOI DANS LE RÉSEAU  
COLLÉGIAL

FÉVRIER 2012

Comité patronal de négociation des collègues (CPNC)

ISBN 978-2-550-63723-3

Dépôt légal - Bibliothèque nationale du Québec, 2012

Ce document a été réalisé par le Comité consultatif national d'accès à l'égalité en emploi (CCNAÉE)  
du personnel enseignant, du personnel professionnel et du personnel de soutien

**Partie patronale**

Fédération des cégeps  
Ministère de l'Éducation,  
du Loisir et du Sport

**Partie syndicale - personnel enseignant**

Fédération des enseignantes et enseignants de cégep (FEC-CSQ)  
Fédération nationale des enseignantes et enseignants du Québec (FNEEQ-CSN)

**Partie syndicale - personnel professionnel**

Fédération du personnel professionnel des collèges (FPPC-CSQ)  
Syndicat de professionnelles et professionnels du gouvernement du Québec (SPGQ)

**Partie syndicale - personnel de soutien**

Fédération des employées et employés de services publics (FEESP-CSN)  
Fédération du personnel de soutien de l'enseignement supérieur (FPSES-CSQ)  
Syndicat canadien de la fonction publique (SCFP-FTQ)

**Conception, recherche, rédaction et coordination**

Marie-Claude Boudreault  
Lucie Massé

**Révision linguistique (hormis les annexes)**

Jean-Pierre St-Gelais  
Rachel Rousseau

**Secrétariat**

Aude Madinier

Dépôt légal - 2012  
Bibliothèque nationale du Québec

## **COLLABORATION**

### **CCNAÉE du personnel enseignant**

Nicole Lefebvre (FNEEQ-CSN)

Catherine Paradis (FEC-CSQ)

### **CCNAÉE du personnel professionnel**

Anne Cornet (SPGQ)

Stéphane Gosselin (SPGQ)

Réjean Montpetit (FPPC-CSQ)

Julie Savard (FPPC-CSQ)

### **CCNAÉE du personnel de soutien**

Ginette Bussièrès (SCFP-FTQ)

Johanne Cadieux (FEESP-CSN)

Christian Champagne (FPSES-CSQ)

Jean Favreau (FEESP-CSN)

Joëlle Lefebvre (SCFP-FTQ)

Marie Racine (FPSES-CSQ)

## **REMERCIEMENTS AUX MEMBRES DU CCNAÉE AYANT QUITTÉ**

### **CCNAÉE du personnel enseignant**

Johanne Allard (FEC-CSQ)

Denyse April (FAC)

Marielle Cauchy (FNEEQ-CSN)

### **CCNAÉE du personnel professionnel**

Bernard Bérubé (FPPC-CSQ)

Guy Cazeau (SPGQ)

René Lavoie (FPPC-CSQ)

### **CCNAÉE du personnel de soutien**

Marie-Claude Cadieux (SCFP-FTQ)

Suzanne Tremblay (FEESP-CSN)

## TABLE DES MATIÈRES

<b>Liste des sigles et acronymes.....</b>	<b>7</b>
<b>Prologue.....</b>	<b>8</b>
<b>Introduction .....</b>	<b>9</b>
<b>1. Chronologie et historique des programmes d'accès à l'égalité en emploi dans le réseau collégial .....</b>	<b>10</b>
1.1 Chronologie des évènements marquants en matière de programmes d'accès à l'égalité en emploi.....	10
1.2 Programmes d'accès à l'égalité en trois temps.....	13
1.2.1 Premier temps : les programmes volontaires pour les femmes .....	13
1.2.2 Deuxième temps : les programmes encadrés par la Loi sur l'accès à l'égalité en emploi dans des organismes publics pour les femmes, les autochtones, les minorités visibles et les minorités ethniques	13
1.2.3 Troisième temps : ajout des personnes handicapées pour les programmes encadrés par la Loi sur l'accès à l'égalité en emploi dans des organismes publics.....	14
<b>2. Dispositions de la Loi sur l'accès à l'égalité en emploi dans des organismes publics et conditions et étapes de réalisation du PAÉE dans le réseau collégial .....</b>	<b>15</b>
2.1 Dispositions de la Loi.....	15
2.1.1 Objectif .....	15
2.1.2 Principes du PAÉE.....	15
2.1.3 Obligations des organismes .....	15
2.1.4 Moyens employés par les organismes pour atteindre les objectifs de représentation .....	16
2.2 Conditions et étapes de réalisation du PAÉE dans le réseau collégial .....	16
2.2.1 Conditions de réalisation du PAÉE.....	16
2.2.2 Étapes de réalisation du PAÉE : première phase (période 2001-2010).....	17
2.2.3 Étapes de réalisation du PAÉE : phases subséquentes en continu à compter de 2011 .....	18
2.2.4 Calendrier des étapes de réalisation du PAÉE pour les différents groupes visés .....	19
<b>3. Mesures retenues par les collèges pour les PAÉE .....</b>	<b>22</b>
<b>4. Difficultés rencontrées lors des étapes de réalisation du PAÉE dans le réseau collégial .....</b>	<b>25</b>
4.1 Méthodologie .....	25
4.2 Difficultés soulevées par la CDPDJ .....	26
4.3 Difficultés rencontrées par le réseau collégial.....	27

---

<b>5. Recommandations .....</b>	<b>37</b>
5.1 Recommandations générales .....	37
5.2 Recommandations spécifiques aux collègues .....	38
5.2.1 Inclure dans le plan stratégique du collègue les principes du PAÉE .....	38
5.2.2 Mettre tout en œuvre pour avoir un portrait de la diversité des effectifs le plus juste possible .....	38
5.2.3 Assurer une présence des comités locaux d'accès à l'égalité et rendre efficient leur fonctionnement ....	39
5.2.4 Informer le personnel à l'égard des objectifs et des moyens du PAÉE.....	39
5.2.5 Assurer la formation des responsables de l'application du PAÉE .....	39
5.2.6 Présenter les obligations en lien avec les objectifs de représentation aux personnes siégeant aux comités de sélection .....	39
<b>Conclusion .....</b>	<b>40</b>
<b>Lexique .....</b>	<b>42</b>
<b>Bibliographie.....</b>	<b>44</b>
<b>Annexe 1 – Données sur les emplois - formulaire 2.1 .....</b>	<b>46</b>
<b>Annexe 2 – Questionnaire d'auto-identification .....</b>	<b>47</b>
<b>Annexe 3 – Fiches d'analyse du système d'emploi du réseau collégial .....</b>	<b>50</b>
<b>Annexe 4 – Enquête volet organisationnel - lettre d'introduction et questionnaire .....</b>	<b>50</b>
<b>Annexe 5 – Enquête volet individuel - lettre d'introduction et questionnaire .....</b>	<b>56</b>
<b>Annexe 6 – Enquête auprès des syndicats - questionnaire.....</b>	<b>64</b>

## **LISTE DES SIGLES ET ACRONYMES**

- ACSAQ : Association des commissions scolaires anglophones du Québec
- CAMO : Comité d'adaptation de la main-d'œuvre
- CCNAÉE : Comité consultatif national d'accès à l'égalité en emploi
- CDPDJ : Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse
- CPNC : Comité patronal de négociation des collègues
- FCSQ : Fédération des commissions scolaires du Québec
- MICC : Ministère de l'Immigration et des Communautés culturelles
- MELS : Ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport
- PAÉE : Programme d'accès à l'égalité en emploi

## **PROLOGUE**

Le Comité consultatif national d'accès à l'égalité en emploi (CCNAÉE) est présent dans les conventions collectives de chacune des catégories de personnel des collèges, soit le personnel enseignant, le personnel professionnel et le personnel de soutien affilié à la FPSES-CSQ. Ces comités regroupent des représentantes et représentants des fédérations syndicales et du Comité patronal de négociation des collèges (CPNC).

Le mandat de chaque CCNAÉE est de faire toute recommandation utile aux parties nationales à la suite d'une consultation sur les impacts de l'implantation des programmes d'accès à l'égalité en emploi (PAÉE) dans les collèges. Les orientations prises par les membres du CCNAÉE lors de leur première rencontre, en mars 2007, sont les suivantes : analyser le volet quantitatif des résultats des PAÉE (soit rendre compte de l'évolution de la représentation des groupes visés parmi le personnel) et le volet qualitatif (soit décrire les étapes de réalisations des PAÉE, et ce, à l'aide d'une enquête auprès des collèges).

En raison du long processus poursuivi lors de la première phase d'implantation des PAÉE, les résultats permettant d'évaluer l'atteinte des objectifs n'étaient pas encore disponibles au moment d'achever cette analyse. Nos recommandations porteront donc essentiellement sur les conditions des étapes de réalisation des PAÉE dans les collèges.



## INTRODUCTION

En vertu des conventions collectives 2005-2010, le CCNAÉE de chacune des catégories de personnel a reçu le mandat d'analyser, à la lumière des renseignements dont il dispose, le suivi de la première phase d'implantation des PAÉE dans le réseau collégial. Cette première phase s'est déroulée entre 2001 et 2010.

Avant d'exposer le contexte et les conditions de réalisation de la première phase d'implantation, nous croyons opportun de décrire l'évolution des PAÉE dans le réseau collégial selon une perspective historique, et ce, depuis les programmes volontaires d'accès à l'égalité pour les femmes jusqu'à l'implantation des PAÉE en vertu de la Loi sur l'accès à l'égalité en emploi dans des organismes publics. Nous présenterons également un calendrier des étapes de réalisation des PAÉE dans les collèges. Nous poursuivrons en relevant les principales difficultés qui ont influencé la gestion du dossier. De plus, nous analyserons certaines données recueillies à l'aide de trois enquêtes réalisées successivement à l'automne 2009 auprès de la haute direction de chacun des collèges, de l'ensemble du personnel et des instances syndicales du personnel enseignant. Enfin, nous formulerons quelques recommandations afin de soutenir les collèges lors de la deuxième phase d'implantation de leur PAÉE.

Nous espérons que les constats décrits dans cette analyse permettront aux gestionnaires de maîtriser l'ensemble des conditions assurant l'implantation réussie d'un PAÉE. Nous souhaitons également qu'ils intègrent ce processus dans la stratégie de gestion globale de leur collège.

## 1. CHRONOLOGIE ET HISTORIQUE DES PROGRAMMES D'ACCÈS À L'ÉGALITÉ EN EMPLOI DANS LE RÉSEAU COLLÉGIAL

### 1.1 Chronologie des événements marquants en matière de programmes d'accès à l'égalité en emploi

Voici la chronologie des principaux événements que nous avons retenus afin de mettre l'accent sur les moments forts qui ont influencé autant les décisions politiques que les actions des différents intervenants au dossier de l'accès à l'égalité en emploi, et plus particulièrement ceux ayant eu un impact dans le réseau collégial.

- 1975**
  - Création de la Commission des droits de la personne
  - Adoption de la Charte des droits et libertés de la personne du Québec
- 1982-1985**
  - Modification et entrée en vigueur de la partie III de la Charte qui rend légaux les programmes d'accès à l'égalité pour les groupes victimes de discrimination dans l'emploi
- 1987**
  - Lancement du *Programme de subventions* pour la mise en œuvre des programmes volontaires d'accès à l'égalité pour les femmes dans les établissements d'enseignement supérieur et au sein des ministères de l'Enseignement supérieur et de la Science, de l'Éducation, des Affaires municipales, de la Santé et des Services sociaux
- 1991**
  - À la suite du projet pilote *Programme de subventions* permettant d'implanter des programmes volontaires, publication du rapport *Programme d'accès à l'égalité pour les femmes en emploi dans le réseau de l'enseignement supérieur : l'évaluation d'une approche* du Bureau de la Condition féminine du ministère de l'Enseignement supérieur et de la Science
  - Énoncé de la politique en matière d'immigration et d'intégration *Au Québec pour bâtir ensemble*
- 1993**
  - Publication du *Rapport sur l'évaluation de l'implantation des programmes d'accès à l'égalité en emploi pour les femmes dans le réseau collégial* par le CCNAÉ
- 1995**
  - La Commission des droits de la personne, créée en 1975, devient la Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse en vertu de la fusion des mandats auparavant dévolus à la Commission des droits de la personne et à la Commission de protection des droits de la jeunesse.

- 
- 1998**
- Publication du rapport *Les programmes d'accès à l'égalité au Québec – Bilan et perspectives – Maintenir les acquis, élargir le champ d'action* par la CDPDJ
- 2000**
- Adoption au Québec du projet de loi n°143 Loi sur l'accès à l'égalité en emploi dans des organismes publics et modifiant la Charte des droits et libertés de la personne, dont les dispositions encadrent l'obligation d'implanter un programme d'accès à l'égalité en emploi pour les femmes, les autochtones, les personnes faisant partie des minorités visibles et des minorités ethniques
- 2001**
- Entrée en vigueur de la Loi sur l'accès à l'égalité en emploi dans des organismes publics
  - Création du comité de soutien aux employeurs du MELS
- 2003**
- Publication de trois rapports par le CCNAÉE faisant le portrait statistique 2000-2001 du personnel enseignant, professionnel et de soutien dans les cégeps
- 2005**
- Modification à la Loi sur l'accès à l'égalité en emploi dans des organismes publics afin d'inclure le groupe des personnes handicapées
  - Plan d'action canadien contre le racisme *Un Canada pour tous*
  - Publication par Emploi-Québec du *Guide pratique de la gestion de la diversité interculturelle en emploi*
- 2006**
- Consultation publique au Québec sur le document *Vers une politique gouvernementale de lutte contre le racisme et la discrimination*
  - Mise sur pied d'une commission de consultation sur les pratiques d'accommodement reliées aux différences culturelles (Commission Bouchard-Taylor)
  - Formation « Gérer la diversité » développée par le MICC en collaboration avec le Comité de soutien aux employeurs du MELS
- 2008**
- Adoption de la politique québécoise *La diversité : une valeur ajoutée – Politique gouvernementale pour favoriser la participation de tous à l'essor du Québec*
  - Colloque de la CDPDJ sur le thème du droit au travail sans discrimination

- 
- 2009**
- Création du Service-conseil en matière d'accommodement raisonnable relevant de la Direction des programmes d'accès à l'égalité et des services-conseils de la CDPDJ
  - Participation du Comité de soutien aux employeurs du MELS au Réseau des entreprises pour l'intégration des personnes handicapées, lequel est chapeauté par le Comité d'adaptation de la main-d'œuvre (CAMO pour personnes handicapées). Ce réseau regroupe des entreprises qui partagent et développent une expertise pour recruter et maintenir en emploi les travailleuses et travailleurs handicapés
- 2010**
- Développement d'une formation interculturelle pour les gestionnaires des commissions scolaires et des collèges par la Direction des services aux communautés culturelles du MELS, avec la collaboration du Comité de soutien aux employeurs du MELS
- 2011**
- Publication du *Guide de gestion à l'intention des gestionnaires d'entreprise - La gestion de la diversité, une opportunité à saisir!* par le CAMO pour personnes handicapées
  - Publication par le Comité de soutien aux employeurs du MELS du *Guide d'information générale à l'intention des différents responsables du dossier d'accès à l'égalité en emploi*

## **1.2 Programmes d'accès à l'égalité en trois temps**

### **1.2.1 Premier temps : les programmes volontaires pour les femmes**

En 1982, l'Assemblée nationale du Québec adoptait la Loi modifiant la Charte des droits et libertés de la personne, permettant ainsi l'existence des programmes volontaires d'accès à l'égalité comme instrument privilégié de lutte contre la discrimination dans les secteurs public et privé.

Entre 1987 et 1989, le Secrétariat à la condition féminine du ministère de l'Enseignement supérieur et de la Science, dans le cadre d'un plan d'action gouvernemental en matière de condition féminine, s'est vu confier un double mandat. Le premier : mettre en œuvre des programmes volontaires d'accès à l'égalité en emploi pour les femmes. Le second : apprécier l'approche québécoise régissant ces programmes afin de les évaluer et de proposer les orientations gouvernementales à privilégier au Québec pour garantir l'égalité et, par conséquent, corriger les pratiques pouvant avoir des effets d'exclusion.

Dix-huit établissements, dont dix collèges, ont participé à ce projet de démarrage de programmes volontaires ayant pour objectif l'égalité entre les hommes et les femmes. Un bilan de cette expérience a été produit en 1991. Il rappelle le contexte gouvernemental, ministériel et légal entourant le démarrage, l'implantation et l'évaluation des programmes volontaires dans les secteurs privé et parapublic (commissions scolaires, collèges et universités, établissements de santé et services sociaux et municipalités). Il décrit les projets pilotes dans chaque secteur, apprécie la méthodologie d'élaboration et d'implantation d'un programme et précise les facteurs de réussite<sup>1</sup>.

### **1.2.2 Deuxième temps : les programmes encadrés par la Loi sur l'accès à l'égalité en emploi dans des organismes publics pour les femmes, les autochtones, les minorités visibles et les minorités ethniques**

En 1998, la CDPDJ publiait le rapport « Bilan et perspectives » portant sur la mise en œuvre des programmes volontaires, du programme gouvernemental pour les ministères et des programmes des organismes soumis à l'obligation contractuelle (entreprise qui emploie plus de 100 personnes et obtient du gouvernement du Québec un contrat ou une subvention de 100 000 \$ et plus). L'une des recommandations adressées au gouvernement du Québec était de modifier la Charte des droits et libertés de la personne pour obliger les organismes publics ayant 100 employés et plus à mettre en place un programme d'accès à l'égalité pour les femmes, les minorités visibles, les minorités ethniques et les autochtones lorsqu'il y a une sous-représentation de ces groupes parmi les membres de leur personnel.

---

<sup>1</sup> QUÉBEC (PROVINCE). SECRÉTARIAT À LA CONDITION FÉMININE, *Programmes d'accès à l'égalité en emploi pour les femmes au Québec : rapport d'évaluation des projets pilotes, 1991.*

En 2001, la Loi sur l'accès à l'égalité en emploi dans des organismes publics entrain en vigueur et la CDPDJ fut chargée de veiller à son application. Cette loi déterminait le cadre d'implantation des programmes qui visent à rendre la composition du personnel d'une organisation plus représentative de la main-d'œuvre compétente et disponible sur le marché du travail. Avec cette loi, le Québec passait d'une politique d'égalité des chances à une politique de résultats.

À la suite de l'adoption de la loi, le MELS a senti le besoin de mettre sur pied un comité pour soutenir les commissions scolaires et les collèges dans l'élaboration et le suivi de leur PAÉE. Le Comité de soutien aux employeurs du MELS fut donc créé. Toujours actif, il est composé de représentantes et représentants de l'ACSAQ, de la Fédération des cégeps, de la FCSQ et du MELS. La CDPDJ y collabore étroitement.

### **1.2.3 Troisième temps : ajout des personnes handicapées pour les programmes encadrés par la Loi sur l'accès à l'égalité en emploi dans des organismes publics**

En 2005, l'Assemblée nationale du Québec adoptait la Loi modifiant la Loi assurant l'exercice des droits des personnes handicapées et d'autres dispositions législatives afin d'exiger des efforts additionnels pour accélérer l'intégration en emploi des personnes handicapées. Concrètement, le législateur a modifié l'article 86 de la Charte et la Loi sur l'accès à l'égalité en emploi dans des organismes publics afin d'ajouter le groupe des personnes handicapées comme cinquième groupe visé. La définition de « personne handicapée » retenue est celle précisée par l'article 1g) de la Loi assurant l'exercice des droits des personnes handicapées en vue de leur intégration scolaire, professionnelle et sociale, soit : « toute personne ayant une déficience entraînant une incapacité significative et persistante et qui est sujette à rencontrer des obstacles dans l'accomplissement d'activités courantes ».

Ce bref historique nous permet de signaler le contexte de développement des PAÉE. Au niveau politique, il faut retenir qu'une forte volonté gouvernementale appuyait le principe d'égalité en emploi entre les personnes, qui est la pierre d'assise des PAÉE. Au niveau collégial, on se doit de souligner la collaboration et l'appui indéfectible de tous les intervenants du milieu depuis la mise sur pied des programmes volontaires.

## **2. DISPOSITIONS DE LA LOI SUR L'ACCÈS À L'ÉGALITÉ EN EMPLOI DANS DES ORGANISMES PUBLICS ET CONDITIONS ET ÉTAPES DE RÉALISATION DU PAÉE DANS LE RÉSEAU COLLÉGIAL**

### **2.1 Dispositions de la Loi**

#### **2.1.1 Objectif**

L'objectif de la Loi, énoncé à l'article 1, est de « corriger la situation des personnes faisant partie de certains groupes victimes de discrimination en emploi, soit les femmes, les personnes handicapées au sens de la Loi assurant l'exercice des droits des personnes handicapées en vue de leur intégration scolaire, professionnelle et sociale (chapitre E-20.1), les autochtones, les personnes qui font partie d'une minorité visible en raison de leur race ou de la couleur de leur peau et les personnes dont la langue maternelle n'est pas le français ou l'anglais et qui font partie d'un groupe autre que celui des autochtones et celui des personnes qui font partie d'une minorité visible ». Il est à noter que le groupe des personnes handicapées a été ajouté en 2005.

La Loi est fondée sur l'élimination de la discrimination en emploi dont ces groupes ont pu être l'objet et sur une meilleure utilisation de l'expertise et des compétences présentes au sein de la main-d'œuvre québécoise. De plus, elle vise 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 ». (CDPDJ, 2008).

#### **2.1.2 Principes du PAÉE**

- égalité des chances pour tous;
- nécessité d'un rattrapage temporaire;
- maintien de la représentation des groupes visés.

#### **2.1.3 Obligations des organismes**

- procéder, dans le délai prescrit par la CDPDJ, à une analyse de ses effectifs afin de déterminer, pour chaque type d'emploi, le nombre de personnes faisant partie de chacun des groupes visés par la loi;
- s'il y a sous-représentation d'un des groupes visés dans un type d'emploi ou regroupement d'emplois, élaborer et implanter un PAÉE pour corriger la situation;
- s'il n'y a pas sous-représentation, veiller, parmi le personnel, au maintien de la représentation des groupes visés équivalent à la disponibilité sur le marché du travail.

## **2.1.4 Moyens employés par les organismes pour atteindre les objectifs de représentation**

- rechercher et éliminer des éléments discriminatoires dans les politiques et pratiques de gestion des ressources humaines (dotation, formation, promotion et intégration organisationnelle);
- adopter des mesures correctrices pour atteindre un équilibre de représentation pour chaque groupe visé en regard de la disponibilité identifiée, et ce, pour tous les corps d'emploi;
- sensibiliser le personnel afin que ses perceptions, ses attitudes et ses comportements à l'égard des groupes visés soient positifs.

## **2.2 Conditions et étapes de réalisation du PAÉE dans le réseau collégial**

### **2.2.1 Conditions de réalisation du PAÉE**

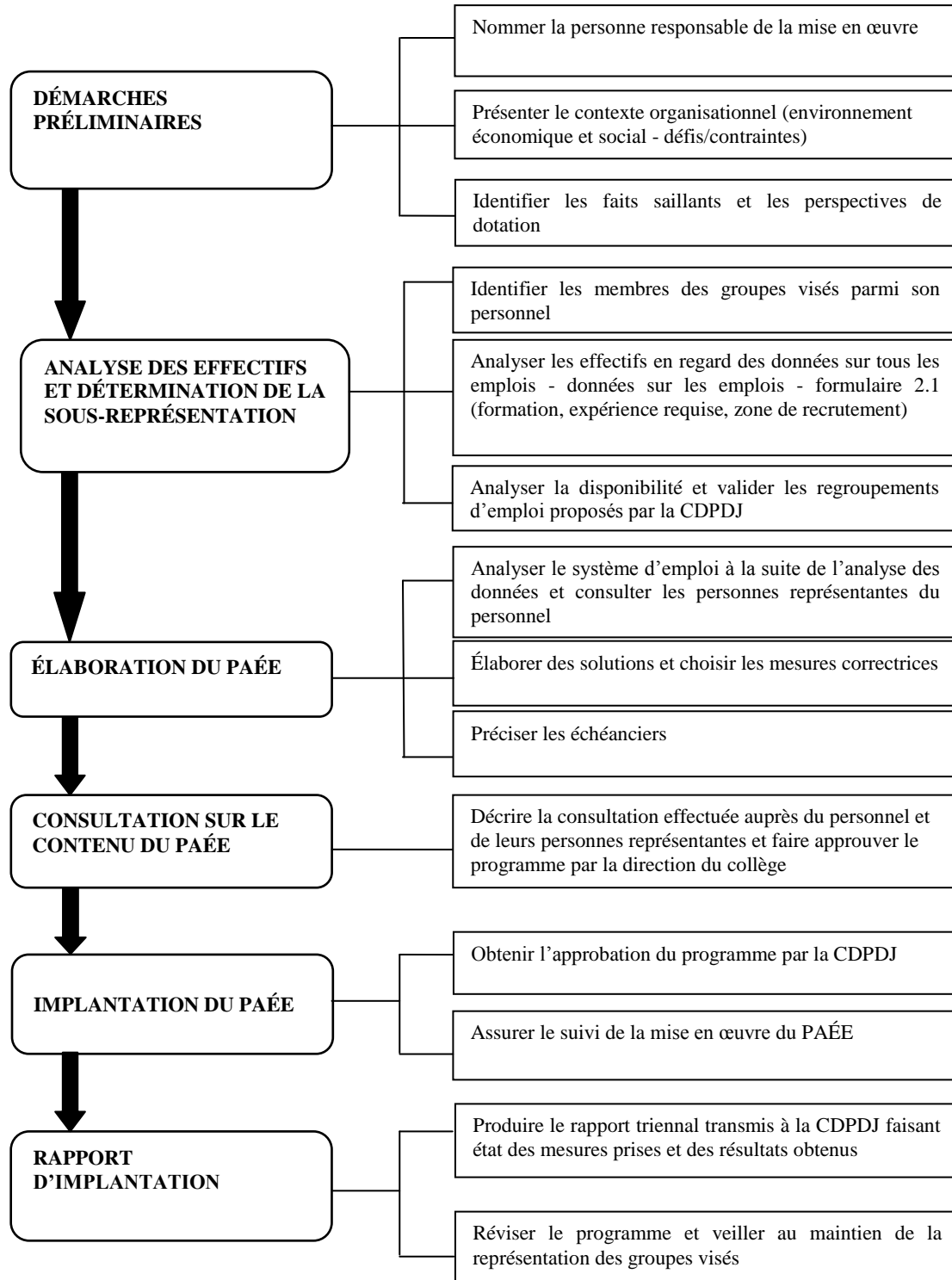
Dans les collèges, les phases d'élaboration et d'implantation des PAÉE se sont déroulées de 2001 à 2010. Durant cette période, il y a eu beaucoup de mouvements de personnel travaillant à l'une ou l'autre des étapes de réalisation du PAÉE, ce qui a rendu difficile l'appropriation du dossier et généré de l'instabilité dans le suivi des mesures.

Les collèges ont toutefois bénéficié de sessions d'information offertes par la CDPDJ, en collaboration avec le Comité de soutien aux employeurs du MELS, à chacune des étapes de réalisation du PAÉE. De plus, des sessions d'information générale, en groupes ou individuelles, ont été tenues à plusieurs reprises afin d'accompagner les nouvelles personnes affectées à ce dossier.

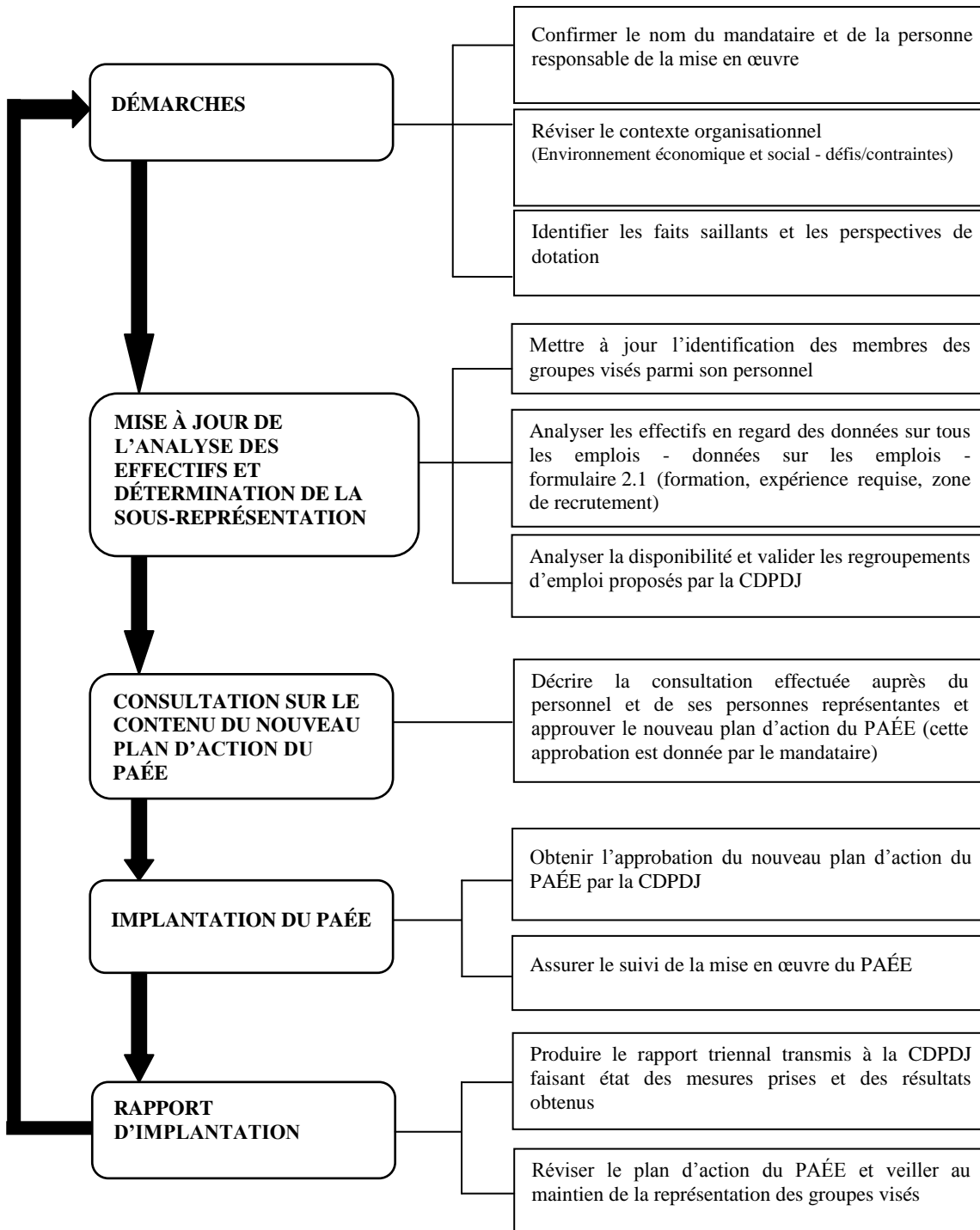
Pour aider à comprendre la démarche de réalisation du PAÉE dans le réseau collégial, nous décrivons les étapes à l'aide de schémas. Aussi, pour mieux les situer dans le temps, nous avons préparé un calendrier précisant les années de réalisation.



### 2.2.2 Étapes de réalisation du PAÉE : première phase (période 2001-2010)



### 2.2.3 Étapes de réalisation du PAÉE : phases subséquentes en continu à compter de 2011



## 2.2.4 Calendrier des étapes de réalisation du PAÉE pour les différents groupes visés

<b>ÉTAPES DE RÉALISATION DU PAÉE FEMMES, AUTOCHTONES, MINORITÉS VISIBLES ET MINORITÉS ETHNIQUES</b>	<b>ANNÉES DE RÉALISATION</b>
Analyse des effectifs	2002
Avis de la CDPDJ sur l'obligation d'élaborer un PAÉE	2003 à 2004
Élaboration du PAÉE	2003 à 2005
Implantation du premier cycle du PAÉE	2004 à 2010
Élaboration du rapport d'implantation et révision des mesures du PAÉE	2010 à 2011
Retour de la CDPDJ sur le rapport d'implantation et acception du nouveau PAÉE	2011 à 2012

<b>ÉTAPES DE RÉALISATION DU PAÉE PERSONNES HANDICAPÉES</b>	<b>ANNÉES DE RÉALISATION</b>
Analyse des effectifs	2005 à 2006
Avis de la CDPDJ sur l'obligation d'élaborer un PAÉE	2007
Avis de la CDPDJ de maintien de représentation (Collège Lionel-Groulx) <sup>1</sup>	2007
Élaboration du PAÉE	2009
Élaboration du rapport de maintien de représentation (Collège Lionel-Groulx)	2010
Implantation du premier cycle du PAÉE	À venir
Retour de la CDPDJ sur le rapport d'implantation et acception du nouveau PAÉE	À venir

Il faut préciser que chacune des étapes de réalisation du PAÉE commande une démarche rigoureuse qui a demandé aux collèges de développer une compétence en matière de discrimination systémique en emploi afin de répondre consciencieusement aux attentes de la CDPDJ. D'une manière particulière, nous soulignons le travail colossal qu'ont exigé l'analyse des effectifs et l'analyse du système d'emploi. Voilà pourquoi il convient de décrire ces deux étapes de réalisation.

<sup>1</sup> Cet avis de maintien représente l'obligation du Collège de conserver le pourcentage de représentation du groupe des personnes handicapées par rapport à ses effectifs totaux.

### - **Analyse des effectifs**

Rappelons tout d'abord que l'analyse des effectifs se fait à l'étape de l'analyse et constats de détermination de la sous-représentation. Elle consiste à déterminer, pour chaque type d'emploi, le nombre de personnes faisant partie de chacun des groupes visés par la loi. Dans un logiciel fourni par la CDPDJ nommée « Données sur les emplois - formulaire 2.1 »<sup>1</sup>, les informations suivantes doivent être saisies : la nomenclature de tous les emplois par statuts d'emploi et par catégories de personnel, la fourchette salariale pour chaque emploi, la formation exigée, l'expérience requise, la zone de recrutement, l'appariement avec un code de la Classification nationale des professions ainsi que l'effectif total et l'effectif par groupe visé pour chaque emploi. Ce logiciel permet la production du rapport de l'analyse des effectifs. Ce rapport comprend les renseignements qui permettent à la CDPDJ de déterminer s'il y a une sous-représentation des personnes d'un groupe visé par la loi dans un emploi ou groupement d'emplois.

Pour réaliser ce travail, et afin d'alléger la tâche des collègues, le Comité de soutien aux employeurs du MELS et la CDPDJ se sont entendus pour qu'il y ait un fichier maître « Données sur les emplois - formulaire 2.1 » qui serait utilisé par les 48 collèges. Pour y insérer des renseignements exigés par la loi, les personnes représentantes des trois CCNAÉE ont été mandatées pour analyser et remplir le fichier maître sauf en ce qui concerne le décompte des effectifs. Une fois ce travail achevé, des discussions avec la CDPDJ ont permis de produire une version définitive qui a été transmise aux collègues.

Pour effectuer le décompte de leurs effectifs, par emploi et par groupe visé par la loi, les collègues ont identifié l'ensemble de leur personnel à l'aide d'un questionnaire d'auto-identification<sup>2</sup> fourni par la CDPDJ. Celui-ci devait être accompagné d'une lettre informative précisant le but de ce recensement. Pour cette opération, il était recommandé aux collègues de rencontrer le personnel pour mieux le sensibiliser au sujet de la loi, de son objectif et de ses principes. Nous savons que les collègues ont assumé cette sensibilisation surtout par l'entremise d'envois personnalisés via le courrier interne ou d'envois postaux. Il faut mentionner que la loi n'oblige pas le personnel à s'identifier. Cependant, un taux de réponse de 80 % était exigé par la CDPDJ.

Grâce à cette analyse des effectifs, les collègues connaissent davantage la diversité de leur personnel.

### - **Analyse du système d'emploi**

En ce qui a trait à l'analyse du système d'emploi, rappelons qu'elle se fait à l'étape de l'élaboration du PAÉE. Elle consiste à tracer le portrait des politiques et des pratiques d'emploi, particulièrement au regard des aspects les plus critiques, c'est-à-dire ceux où la présence de facteurs de discrimination risque davantage de se manifester. L'analyse du système d'emploi regroupe les sous-systèmes suivants : analyse des emplois, recrutement, sélection, décision, intégration organisationnelle, formation, évaluation du rendement, promotion et mouvements de personnel, rémunération et autres conditions de travail.

---

<sup>1</sup> Un exemple du document « Données sur les emplois - formulaire 2.1 » est présenté à l'annexe 1.

<sup>2</sup> Un exemple du questionnaire d'auto-identification est présenté à l'annexe 2.

Pour procéder à l'analyse du système d'emploi, les collèges ont dû remplir une série de dix fiches pour chacune des catégories de personnel, soit les personnels d'encadrement, enseignant, professionnel et de soutien. Ces fiches abordent une série de questions sur les éléments clés des politiques et pratiques de gestion où il y a le plus de risques de discrimination systémique au sein d'une organisation. Une première version des fiches a été proposée par la CDPDJ. Par la suite, ces fiches ont été adaptées à la réalité collégiale par un comité-conseil formé de représentants des directions de ressources humaines de collèges, ainsi que par le Comité de soutien aux employeurs du MELS et la CDPDJ. La version définitive a été conçue de façon à faciliter la compilation des politiques et des pratiques pour chacune des différentes catégories d'emploi. Une section intitulée « Éléments clés » a été insérée et permet de colliger des informations relevant des pratiques locales et des actions encadrées par des dispositions prévues dans les conventions collectives. Une dernière section intitulée « Informations additionnelles » propose des pistes de réflexion adaptées au réseau collégial<sup>1</sup>.

De cette analyse du système d'emploi, les collèges ont recensé les règles et les pratiques de gestion des ressources humaines pour, s'il y a lieu, corriger certaines d'entre elles afin d'assurer l'efficacité, la validité et surtout l'équité du processus de dotation.

Avec le recul, nous pensons que la multiplication des fiches pour chacune des catégories de personnel a causé un « excès bureaucratique » étant donné les nombreuses similitudes des processus de dotation. Cela pourrait s'expliquer du fait que les collèges étaient les premiers organismes à procéder à cette analyse. D'ailleurs, la CDPDJ n'a pas retenu cette pratique pour les autres organismes assujettis à la loi.

---

<sup>1</sup> Un exemple des dix fiches d'analyse du système d'emploi est présenté à l'annexe 2.

### 3. MESURES RETENUES PAR LES COLLÈGES POUR LES PAÉE

Lors de la publication de son « Rapport triennal 2004-2007 », la CDPDJ a compilé les principales mesures retenues par les organismes assujettis à la loi, et ce, par type de mesures. Dans le réseau de l'éducation, 44 des 48 collèges avaient déposé leur PAÉE. Rappelons que les mesures prescrites par la loi sont les mesures de redressement, d'égalité de chances, de soutien, d'information et de consultation.

Il faut nuancer les conclusions qu'on peut tirer de la compilation faite par la CDPDJ. En effet, il est possible que certaines mesures déjà en place dans les collèges n'aient pas été inscrites dans le PAÉE puisque la consigne initiale de la CDPDJ était de ne pas inscrire ces mesures ou celles prévues dans les dispositions des conventions collectives. Dans ce contexte, nous avons fait le choix de ne pas commenter les remarques de la CDPDJ sur les mesures adoptées ou non par le réseau collégial. Cet écart entre les mesures retenues et celles qui existent dans les collèges se trouve principalement parmi les mesures d'égalité de chances et de soutien.

Il faut également retenir que la diversification des mesures ou leur popularité ne garantit pas leur succès. L'important est que les mesures soient choisies en fonction de l'ampleur de la sous-représentation et des constats établis lors de l'analyse du système d'emploi.

Voici les principales mesures retenues par les collèges, telles qu'elles ont été compilées par la CDPDJ.

#### - **Mesure de redressement**

- appliquer un taux de nomination préférentielle lors de sous-représentation (44 collèges)

#### - **Mesures d'égalité de chances**

##### **Analyse des emplois**

- rédiger des titres d'emploi et des descriptions de tâches dans un langage neutre (16 collèges)
- mettre en place une méthode de validation des exigences requises (19 collèges)
- permettre les équivalences de formation et d'expérience (7 collèges)

##### **Recrutement**

- diversifier les sources de recrutement (44 collèges)
- mentionner dans les affichages que l'organisme souscrit à un PAÉE (43 collèges)
- créer un répertoire de candidatures des membres des groupes visés et les solliciter (16 collèges)
- élaborer une politique ou des règles définissant les modalités de recrutement (14 collèges)

**Sélection**

- informer les membres du comité de sélection de l'application du taux de nomination préférentielle (34 collèges)
- former le personnel concerné par le processus de sélection aux risques de discrimination (32 collèges)
- définir les critères en termes objectifs, observables et mesurables (20 collèges)

**Décision d'embauche**

- faire connaître les raisons du choix du comité de sélection ou du gestionnaire<sup>1</sup> (11 collèges)
- s'assurer que les membres du comité de sélection suivent les règles lors de la prise de décision (8 collèges)

**Promotions et autres mouvements de personnel**

- instaurer un processus de planification de la relève (14 collèges)
- s'assurer que les membres du comité de sélection suivent les règles de la prise de décision (12 collèges)

**Intégration organisationnelle**

- former les gestionnaires à la gestion de la diversité culturelle (25 collèges)
- élaborer une politique pour contrer le harcèlement au travail et la diffuser à l'ensemble du personnel (25 collèges)
- concevoir un programme d'accueil et d'intégration (24 collèges)
- adopter une politique d'accueil et d'intégration pour le personnel nouvellement embauché (22 collèges)

**Formation**

- s'assurer de la participation équitable des groupes visés aux programmes de formation (18 collèges)
- former et sensibiliser les formateurs aux risques de discrimination (13 collèges)
- développer une méthode pour recenser les besoins de formation (13 collèges)

**Évaluation du rendement**

- élaborer une politique ou des règles à suivre concernant le processus d'évaluation du rendement (22 collèges)
- former les responsables de l'évaluation du rendement et les sensibiliser aux risques de discrimination (22 collèges)

---

<sup>1</sup> Par l'entremise d'une inscription sur un formulaire standardisé et confidentiel réservé à l'usage de la direction des ressources humaines.

**Rémunération**

- les échelles salariales ne relevant pas de leur compétence, les collèges n'avaient pas à compléter de mesures pour leur PAÉE

**Autres conditions de travail**

- former les personnes qui appliquent les mesures aux risques de discrimination (8 collèges)
- élaborer une politique ou des règles équitables pour les mesures disciplinaires et administratives (7 collèges)

**- Mesures de soutien**

- permettre l'horaire adapté ou flexible de travail (18 collèges)
- offrir un programme d'aide aux employés (17 collèges)
- accorder des congés pour des raisons personnelles ou familiales ou pour un retour aux études (15 collèges)

**- Mesures d'information**

- informer le personnel des objectifs poursuivis par le programme, des mesures adoptées et de l'évolution du programme (37 collèges)
- informer la haute direction, les gestionnaires et les autres instances au sujet des objectifs poursuivis par le programme, des mesures adoptées, de l'évolution du programme et des résultats obtenus (28 collèges)
- informer le personnel (25 collèges) et les gestionnaires (23 collèges) de l'objet d'un programme afin de s'assurer qu'ils comprennent les principes d'égalité en emploi

**- Mesures de consultation**

- consulter le personnel ainsi que ses représentantes et ses représentants sur les objectifs poursuivis, les mesures adoptées et l'évolution du programme (31 collèges)
- consulter la haute direction, les gestionnaires et les autres instances sur les objectifs poursuivis par le programme, les mesures adoptées, l'évolution du programme et les résultats obtenus (22 collèges)
- constituer un comité consultatif de travail composé de gestionnaires, de représentantes et de représentants du personnel et d'autres membres concernés (18 collèges)



## **4. DIFFICULTÉS RENCONTRÉES LORS DES ÉTAPES DE RÉALISATION DU PAÉE DANS LE RÉSEAU COLLÉGIAL**

### **4.1 Méthodologie**

Les difficultés rencontrées ont pu être identifiées principalement à la suite de deux enquêtes menées en 2009 dans le réseau collégial. L'analyse des données recueillies a été réalisée par Maher Najari dans le cadre de son mémoire *Les programmes d'accès à l'égalité : pour une application efficace dans les institutions d'enseignement supérieur*.

La première enquête réalisée à l'aide d'un questionnaire Web s'adressait au comité de direction de collèges<sup>1</sup> et identifiait certains facteurs rattachés à l'efficacité organisationnelle. Parmi ces variables, on mesurait le degré d'engagement de la haute direction au moment de l'adoption de la loi et lors de l'enquête, de même que la présence de certains critères d'efficacité.

La deuxième enquête, aussi réalisée à l'aide d'un questionnaire Web, s'adressait à tout le personnel<sup>2</sup> des 48 collèges et cherchait à connaître le degré de sensibilisation du milieu en mesurant les perceptions, les comportements et les attitudes envers le PAÉE en général et celui du collègue en particulier.

Les trois CCNAÉE ont participé et collaboré à la confirmation des outils, à la démarche méthodologique ainsi qu'au processus de collecte de données. Les représentantes de la Fédération des cégeps et du MELS au CCNAÉE ont collaboré à l'interprétation des données.

En 2010, les fédérations syndicales du personnel enseignant ont réalisé un sondage auprès des exécutifs syndicaux locaux. L'objectif était d'« avoir un portrait de l'engagement des syndicats dans le processus entourant l'implantation du programme d'accès à l'égalité en emploi ». Les questions portaient notamment sur la présence des comités locaux d'accès à l'égalité, le degré de consultation et la manière dont ils ont été impliqués de façon générale dans les étapes de réalisation de la première phase d'implantation du PAÉE. Par la suite, le CCNAÉE du personnel enseignant a procédé à la cueillette, à la compilation et à l'analyse des données.

---

<sup>1</sup> Le questionnaire de l'enquête volet organisationnel est présenté à l'annexe IV.

<sup>2</sup> Le questionnaire de l'enquête volet individuel est présenté à l'annexe V.

## 4.2 Difficultés soulevées par la CDPDJ

Voici les principales remarques qu'adresse la CDPDJ aux organismes assujettis à la loi dans *L'accès à l'égalité en emploi – Loi sur l'accès à l'égalité en emploi dans des organismes publics, Rapport triennal 2004-2007*.

### - Choix des mesures

La CDPDJ estime que les organismes ont davantage choisi des mesures non contraignantes. Ceux-ci auraient retenu en moins grand nombre les mesures d'égalité de chances demandant un engagement plus élevé de leur part, telles que former les gestionnaires aux risques de discrimination dans les différents sous-systèmes d'emploi, mettre en place un programme de parrainage au moment de l'intégration des membres des groupes visés ou s'assurer que les personnes nouvellement embauchées reçoivent une formation appropriée pour assumer leurs responsabilités. Toutefois, dans son rapport, elle signale la particularité du réseau collégial qui ne devait pas inscrire, dans ses PAÉE, des mesures déjà en place au sein de l'organisation.

Les collèges ont davantage choisi des mesures en lien avec le processus d'embauche, car c'est un excellent moyen de modifier la représentation de leur personnel en fonction des objectifs à atteindre.

### - Critères d'analyse des mesures

Dans les rapports triennaux qu'elle a produits, la CDPDJ doit traiter, en quelques pages, une quantité impressionnante d'informations concernant les PAÉE de milieux assez disparates quant à leur mission, leur organisation, leur gestion et leur système d'emploi. Il y a, par conséquent, peu de place pour les nuances dans le comparatif des organismes, ce qui ne rend pas compte avec justesse de la réalité des différents réseaux. Il faut donc saluer la volonté de la CDPDJ, lors de la rédaction du PAÉE, de laisser une place importante à la description du contexte et de la réalité de chaque organisme.

Le réseau de l'éducation a été le premier à élaborer un PAÉE dans le cadre de la loi susmentionnée. Cela explique peut-être certains ajustements suggérés par la CDPDJ pour assurer un meilleur choix des mesures lors de la deuxième phase d'implantation des PAÉE dans les collèges. En effet, la CDPDJ a produit un document intitulé *Les mesures - Dans le cadre de la Loi sur l'accès à l'égalité en emploi dans des organismes publics*, qui introduit dix mesures essentielles au PAÉE :

- appliquer un taux global de nomination préférentielle;
- rédiger les titres des emplois et les descriptions de tâches dans un langage neutre;
- diversifier les sources de recrutement (agences, annonces, organismes communautaires, établissements d'enseignement, centres d'emploi, associations professionnelles, etc.) pour joindre les groupes visés;
- mentionner dans tous les affichages et toutes les offres d'emploi que l'organisme applique un programme d'accès à l'égalité et que les candidatures des personnes issues des groupes visés sont encouragées;
- demander à toutes les personnes qui posent leur candidature de répondre au questionnaire d'identification;

- informer les personnes concernées par le processus de sélection de l'application du taux de nomination préférentielle;
- mettre en place un mécanisme qui permet de comparer les résultats en sélection (taux de rejet, de réussite ou de pointage) des personnes issues des groupes visés avec ceux des groupes non visés;
- s'assurer que les membres du comité de sélection, ainsi que les gestionnaires responsables de la décision d'embauche, font connaître les raisons de leur choix;
- concevoir un programme d'accueil et d'intégration qui comprend notamment de l'information sur les politiques, les procédures, les ressources, les avantages sociaux, la politique pour contrer le harcèlement au travail et le programme d'accès à l'égalité;
- former les gestionnaires à la gestion de la diversité culturelle.

Le fait que la CDPDJ ait choisi d'imposer des mesures communes à tous les organismes facilitera certainement la tâche de ceux-ci lors de l'analyse de l'implantation des mesures des PAÉE.

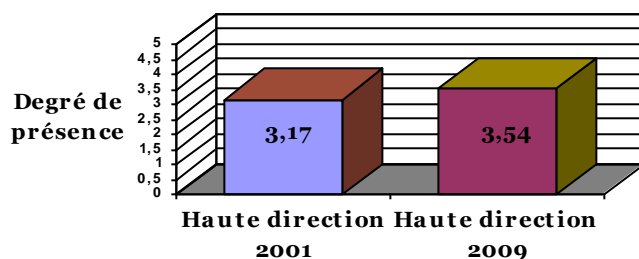
### **4.3 Difficultés rencontrées par le réseau collégial**

Cette section décrit les principales difficultés rencontrées par le réseau collégial lors de la première phase d'implantation des PAÉE. Ces difficultés ont été mentionnées par des personnes responsables du dossier d'accès à l'égalité à l'occasion d'échanges tels que des sessions d'informations, des colloques, des formations spécifiques sur la gestion de la diversité et des journées thématiques. Certains commentaires, provenant de l'enquête effectuée auprès de l'ensemble du personnel sur les perceptions, comportements et attitudes envers le PAÉE, ont aussi permis de mieux décrire certaines difficultés.

La CDPDJ est chargée de veiller à l'application de la loi, qui prévoit de manière détaillée les étapes de réalisation et d'élaboration d'un PAÉE. La loi prescrit également une reddition de compte sur l'implantation du PAÉE tous les trois ans. Cette reddition doit porter sur les mesures prises et les résultats obtenus par les organismes.

En général, les responsables de l'application du PAÉE dans les collèges mettent l'accent sur les directives légales qui leur ont paru complexes. Les responsables affirment aussi avoir eu à développer rapidement une expertise en matière de discrimination en emploi afin de pouvoir effectuer les étapes de réalisation menant à l'élaboration de leur PAÉE. À leur avis, le fait d'avoir compartimenté les étapes, et les délais qui en ont résulté, a nui à la vision intégrée que requiert la mise en application d'un PAÉE. D'ailleurs, ces délais ont aussi freiné la mobilisation du personnel, comme le font ressortir les commentaires recueillis lors de l'enquête auprès de l'ensemble du personnel.

Par ailleurs, les données recueillies lors de l'enquête (volet organisationnel) font ressortir une compréhension moyenne de la part de la haute direction envers la perception de cohérence et de compréhension concernant les objectifs et les directives légales du PAÉE. On constate cependant une légère augmentation de cette perception entre 2001 et 2009.

**Graphique 1****Présence d'objectifs et de directives légales (CDPDJ) cohérents et compréhensibles**

Légende (degré de présence) : 1 : Bas 2 : Modérément bas 3 : Moyen 4 : Modérément haut 5 : Haut

Voici, de manière plus détaillée, les sujets qui sont à la source des principales difficultés rencontrées par le réseau collégial.

- **Disponibilité et complexité des outils**

Les responsables du dossier d'accès à l'égalité évaluent que les étapes d'analyse et d'élaboration du PAÉE ont fait l'objet de quelques tâtonnements en ce qui a trait à l'appropriation des différents outils et à la démarche à suivre afin de satisfaire les obligations de la CDPDJ.

Voici les principaux outils développés entre 2001 et 2010 par la CDPDJ :

- Guide pour l'analyse des effectifs, juin 2001
- Guide pour l'analyse du système d'emploi, février 2003
- Guide pour l'élaboration du programme d'accès à l'égalité en emploi, mai 2003
- Guide pour l'analyse des effectifs pour les personnes handicapées, février 2006
- Guide pour l'intégration des personnes handicapées, décembre 2008
- Instructions relatives à la production du premier rapport d'implantation du programme d'accès à l'égalité en emploi, mars 2010

- **Détermination des objectifs de représentation**

La détermination des objectifs des PAÉE se base sur les statistiques disponibles concernant les différentes compétences détenues sur le marché du travail ou en voie d'acquisition. Ces compétences sont exprimées par les données sur les diplômes obtenus et par les inscriptions de personnes des groupes visés dans les différents domaines de formation. Quelques personnes sont critiques quant aux limites des données utilisées pour le calcul des objectifs de représentation (ce calcul est basé principalement sur le recensement de Statistique Canada, lequel est reconnu internationalement).

### - **Adhésion organisationnelle au PAÉE**

Les données des enquêtes témoignent du peu d'adhésion organisationnelle. Ceci pourrait s'expliquer par le fait que les responsables du PAÉE ont eu des difficultés à mettre en application leurs mesures de consultation et d'information. Les nombreux commentaires provenant de l'ensemble du personnel révèlent une méconnaissance du but, du contenu et des différentes mesures du PAÉE. De plus, la succession des gestionnaires responsables du PAÉE a sûrement rendu difficiles les suivis réguliers des mesures et des contrôles et la sensibilisation du personnel que nécessite un PAÉE.

### - **Étapes de réalisation du PAÉE**

L'élaboration et l'application d'un PAÉE s'appuient sur trois éléments essentiels : les analyses des effectifs et de disponibilité servant à déterminer les objectifs de sous-représentation, l'élaboration du PAÉE comprenant les mesures correctrices et la consultation du personnel ou de ses représentants.

Franchir chacune des étapes de réalisation du PAÉE n'a pas toujours été aisé pour les collègues. En effet, le temps requis pour s'approprier l'ensemble de la démarche et se familiariser avec les outils, de même que les énergies consacrées aux multiples changements du personnel affecté au dossier, ont occasionné de sérieuses difficultés techniques.

### - **Processus d'auto-identification**

Le processus de déclaration volontaire d'appartenance à un groupe visé parmi les membres du personnel ne permet pas un recensement exact des personnes puisqu'il s'agit d'une auto-identification. Plusieurs personnes croient que cette méthode augmente artificiellement les objectifs de représentation à atteindre dans plusieurs emplois ou regroupements d'emplois étant donné que les personnes déjà en poste ne voient pas l'intérêt à s'identifier comme appartenant à un groupe visé par la loi.

### - **Taux de nomination préférentielle**

Les collègues doivent appliquer un taux de nomination préférentielle lors d'un recrutement s'il y a un objectif de représentation à atteindre pour ce type d'emploi. Ce taux exprime l'intention de favoriser, selon un pourcentage variable déterminé pour chacun des groupes visés, l'embauche d'un membre d'un groupe visé qui pose sa candidature et qui possède la formation et les compétences préalables pour l'emploi.

Les responsables du PAÉE ont eu de la difficulté à gérer l'application du taux. De plus, dans un contexte où les décisions d'embauche se prennent fréquemment en collégialité, il a été laborieux d'expliquer cette mesure aux différents intervenants. Par ailleurs, plusieurs remarques faites à l'encontre de l'application de ce taux proviennent d'une perception ou d'une crainte qu'on en arrive à réduire l'exigence de compétence.

Notons que la CDPDJ a simplifié cette mesure. De fait, elle appliquera un taux uniforme pour l'ensemble des groupes au cours des prochaines phases d'implantation du PAÉE.

### - **Analyse du système d'emploi et de ses sous-systèmes**

L'analyse du système d'emploi permet de sensibiliser les gestionnaires des ressources humaines afin de les amener à réviser les règles et les pratiques d'emploi. Cela, afin de prévenir l'exclusion des personnes provenant des groupes visés.

La démarche exigée par la CDPDJ pour cette analyse comprenait dix fiches, soit : la dotation, le recrutement, la sélection, la décision d'embauche, la promotion et le mouvement de personnel, l'intégration organisationnelle, la formation, l'évaluation du rendement, la rémunération et les autres conditions d'emploi.

Au début de cette étape, le Comité de soutien aux employeurs du MELS, constatant que les gestionnaires des collèges ne pouvaient modifier certaines dispositions décrites dans les conventions collectives, a formé un sous-comité. Composé de personnes représentant le MELS, la Fédération des cégeps, les directions de ressources humaines des collèges et la CDPDJ, ce sous-comité a alors analysé et adapté l'ensemble des fiches en identifiant les questionnements selon les règles et pratiques de gestion régies par des dispositions prévues aux niveaux local et national. Les responsables du dossier PAÉE ont donc pu se concentrer sur les éléments où il leur était possible de modifier leurs règles et pratiques de gestion.

Par la suite, les responsables du dossier ont constaté que certaines règles et pratiques de gestion étaient différentes d'une catégorie de personnel à l'autre. Les responsables ont donc dû multiplier l'analyse des dix fiches par quatre, soit pour chacune des catégories de personnel (encadrement, enseignant, professionnel et soutien). Cela a engendré une lourdeur administrative autant pour les collèges que pour la CDPDJ.

### - **Élaboration du PAÉE**

À la suite de l'analyse de leur système d'emploi, les collèges ont élaboré un PAÉE et adopté un certain nombre de mesures correctrices. Ces mesures visent à corriger les pratiques et les règles ayant des effets discriminatoires et à assurer, à long terme, la représentation équitable des groupes visés par la loi. Le PAÉE devait comprendre des mesures de redressement temporaires, des mesures d'égalité de chances et de soutien et des mesures relatives à la consultation et à l'information du personnel et de ses représentantes et représentants.

L'une des difficultés rencontrées à cette étape a été de choisir des mesures en lien direct avec l'analyse du système d'emploi et la pratique à corriger qui soient les mieux adaptées au milieu. De plus, certains responsables du dossier ont eu de la difficulté à évaluer de façon réaliste la quantité et la complexité des mesures à mettre en œuvre pour une première phase d'implantation.

### - **Présence et implication des comités locaux d'accès à l'égalité en emploi**

Depuis plusieurs années, les conventions collectives prévoient la création d'un comité local d'accès à l'égalité. Malgré cette possibilité, peu de ces comités sont actifs dans les collèges. En janvier 2010 et en avril 2011, les membres du CCNAÉE du personnel enseignant ont réalisé une enquête auprès des représentantes et représentants syndicaux du personnel enseignant des collèges afin d'avoir un portrait de l'engagement des syndicats dans le processus entourant la mise en œuvre du PAÉE<sup>1</sup>. Il ressort de cette enquête que le comité prévu à la convention collective existe dans 24 collèges sur 34. Deux répondants à l'enquête ont cependant précisé que leur comité n'était plus actif. L'enquête conclut aussi que la composition du comité est largement intersyndicale (21 comités). De plus, les comités ont été très mobilisés lors des premières étapes de l'application de la loi, mais étaient absents à l'étape de l'application des mesures. Enfin, pour l'ensemble des travaux liés à l'étape d'élaboration du PAÉE, certains syndicats ont joué un rôle plus consultatif que participatif.

### - **Implication de la haute direction**

L'enquête réalisée auprès de la haute direction et des directions de ressources humaines compare en deux temps (2001 et 2009) la perception de l'engagement de la haute direction en général et la présence de certains critères annonciateurs de succès des PAÉE dans une organisation<sup>2</sup>. Les données de cette enquête permettent de conclure à une augmentation relative de la présence du critère prédictif de succès le plus crucial, soit l'appui de la haute direction.

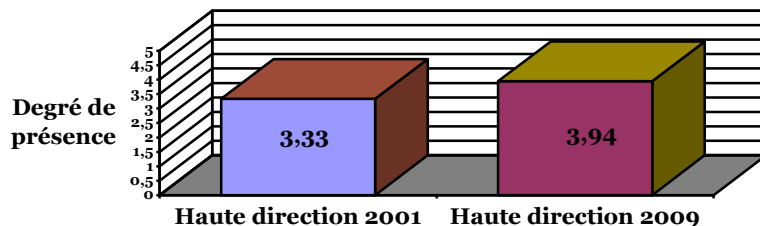
---

<sup>1</sup> Le questionnaire de l'enquête auprès des syndicats est présenté à l'annexe 5.

<sup>2</sup> Le questionnaire - volet organisationnel est présenté à l'annexe 4.

## Graphique 2

### Présence de l'engagement de la haute direction



Légende (degré de présence) : 1 : Bas 2 : Modérément bas 3 : Moyen 4 : Modérément haut 5 : Haut

Maher Najari écrit toutefois dans son mémoire qu'un préjugé (« biais ») de « désirabilité sociale » pourrait avoir influencé ces résultats. Il explique que les gestionnaires auraient pu avoir une tendance à répondre ce qu'ils croyaient acceptable par rapport à leur fonction.

Il note, *a posteriori*, qu'une variable de contrôle aurait permis de valider s'il s'agit d'une augmentation réelle de l'engagement de la haute direction.

Si cette augmentation de l'engagement de la haute direction était confirmée, cela supposerait que les conditions « organisationnelles » sont favorables à l'implantation efficace des PAÉE dans les collèges.

#### - Consultation

La loi oblige chaque collègue à inclure dans son PAÉE des mesures relatives à la consultation de son personnel et de ses représentantes et représentants. Cette consultation doit porter sur le contenu du PAÉE et se situer après l'étape d'élaboration du PAÉE.

En ce qui concerne la consultation réalisée dans le réseau collégial, l'enquête auprès des personnes représentantes syndicales du personnel enseignant révèle que 60 % des répondants disent que le PAÉE a été présenté, discuté ou adopté dans leurs instances, qu'ils s'agissent d'instances syndicales ou d'autres forums du collège tels que le comité des relations du travail, la rencontre entre le collègue et le syndicat, la commission des études ou le conseil d'administration.



L'enquête nous apprend aussi que certains collèges ont procédé à une consultation restreinte sur le contenu du PAÉE, laissant peu de temps pour réagir et se satisfaisant parfois de déposer le PAÉE aux personnes représentantes syndicales dans le cadre d'une rencontre officielle. Ce peu de temps de discussion a inévitablement engendré chez ces personnes des lacunes d'appropriation du PAÉE de leur collège. À notre avis, les collèges qui n'ont pas mis à contribution leur comité local tout au long de la mise en œuvre de leur PAÉE n'ont pas bénéficié d'une contribution optimale des personnes représentantes syndicales.

#### - **Information transmise à l'ensemble du personnel**

Pour ce qui est de l'information transmise à l'ensemble du personnel, cette tâche doit se concrétiser par des activités à réaliser tout au long de la mise en œuvre du PAÉE. Son objectif principal est de favoriser une compréhension commune du PAÉE en général et une connaissance des obligations et des mesures adoptées dans le PAÉE du collège. Selon la CDPDJ, « la mise en œuvre du programme implique un changement à différents niveaux dans l'organisation. Pour permettre l'acceptation graduelle de ce changement, il est nécessaire d'entretenir une communication continue avec l'ensemble du personnel tout au long de l'élaboration du programme et de son implantation »<sup>1</sup>.

L'information à transmettre au personnel devrait porter sur les objectifs du PAÉE, les résultats de l'analyse de disponibilité, les objectifs de représentation des groupes visés poursuivis, les mesures de redressement temporaires, les autres mesures à mettre en place, l'échéancier, l'évolution du PAÉE et les résultats obtenus.

L'enquête menée par les personnes représentant le CCNAÉE du personnel enseignant auprès des représentantes et représentants des syndicats locaux dudit personnel démontre que le PAÉE a été diffusé auprès de celui-ci dans 66 % des collèges. Les moyens étaient diversifiés, mais on note que ceux-ci étaient des moyens de communication « passifs », comme le dépôt du PAÉE sur l'intranet ou sur le site Internet du collège. Selon nous, les moyens de communication de masse qui permettent de s'adresser à un large public ne sont pas suffisants pour garantir un message efficace ou assurer une compréhension adéquate du PAÉE puisque la rétroaction est très lente, voire inexistante. À ces moyens de masse, il faudrait ajouter une communication de groupe qui met en relation plusieurs individus et permet une meilleure appropriation de l'information transmise.

La difficulté à transmettre l'information au personnel, qu'ont éprouvée les responsables du dossier, peut venir du fait qu'il y ait eu de trop longs délais entre chacune des étapes de réalisation du PAÉE, ce qui a rendu laborieuse la mobilisation autour du dossier.

---

<sup>1</sup> *Guide d'élaboration d'un programme d'accès à l'égalité en emploi*. CDPDJ, mai 2003, p. 30

### - Perception d'injustice à l'égard des PAÉE

D'après certains experts, il existe un lien significatif entre la perception de justice des individus à l'égard du PAÉE et leur attitude envers celui-ci. L'enquête auprès du personnel permet de conclure que, de manière générale, le personnel des collèges exprime une attitude positive à l'égard des PAÉE (les femmes davantage que les hommes). Il existe toutefois un certain sentiment d'injustice, si l'on se fie à plusieurs commentaires recueillis. Par exemple, certaines personnes ont l'impression qu'on tient peu compte de la formation exigée et des compétences préalables pour un emploi, voire qu'on les réduit, de manière à favoriser les candidats provenant des groupes visés au détriment de candidats n'en faisant pas partie. Cette incompréhension des balises de l'embauche préférentielle des groupes visés affecte grandement la perception de justice du personnel face au PAÉE. De plus, des membres des groupes visés perçoivent eux-mêmes certaines mesures d'accès à l'égalité comme non légitimes, car, selon eux, celles-ci viendraient miner la perception qu'ont les « autres » de leurs compétences.

La majorité des répondants a manifesté une intention de se comporter d'une manière équitable envers tous les groupes visés, et ce, sans tenir compte de l'origine ou du sexe de ces derniers. Par ailleurs, certaines personnes ont réagi fortement lorsqu'on les a questionnées à ce sujet et ont exprimé le sentiment que cette question sous-entendait un certain racisme ou sexisme caché.

Dans son mémoire, Maher Najari explique que le résultat positif de la variable « Intentions de comportements » pourrait avoir été affectée par un biais, c'est-à-dire que le résultat de l'affirmation « fortement en accord » avec un comportement d'intégration d'une personne d'un groupe visé pourrait avoir été influencé par l'utilisation d'un questionnaire d'auto-évaluation dans lequel les répondants tendent à se représenter d'une manière favorable ou neutre en n'exprimant pas leurs intentions potentiellement négatives<sup>1</sup>.

### - Méconnaissance des PAÉE

Pour la haute direction et pour l'ensemble du personnel, les données recueillies en 2009 à la suite de l'analyse des variables « facile à justifier » et « facile à comprendre » de l'enquête démontrent une perception de forte crédibilité à l'égard du PAÉE, tel qu'en témoigne le tableau ci-dessous.

2009	Haute direction	Ensemble du personnel
PAÉE - Facile à justifier	4,01	3,73
PAÉE - Facile à comprendre	4,15	3,34

Légende (perception de crédibilité) : 1 : Basse 2 : Modérément basse 3 : Moyenne 4 : Modérément haute 5 : Haute

<sup>1</sup> Najari, Maher. 2010. *Les programmes d'accès à l'égalité : pour une application efficace dans les institutions d'enseignement supérieur*. Mémoire de maîtrise, Montréal, HEC, p. 106-107

Toutefois, dans son mémoire, Maher Najari signale une dissonance entre, d'une part, la perception de forte crédibilité et une attitude positive et, d'autre part, la connaissance du PAÉE. Autrement dit, bien que les résultats de l'enquête fassent ressortir une perception de justice et de compréhension à l'égard du PAÉE pour l'ensemble du personnel, et davantage pour la haute direction, il faut relever un écart significatif entre ces résultats et les nombreux commentaires de méconnaissance du PAÉE.

Maher Najari précise aussi dans son mémoire que la méconnaissance du PAÉE concerne toutes les catégories d'emploi à l'intérieur des cégeps. Il note que le personnel enseignant et le personnel de soutien présentent plusieurs lacunes sur le plan du contenu et du processus du PAÉE. Il affirme aussi que le personnel d'encadrement et le personnel professionnel ont une plus grande méconnaissance du PAÉE que les deux autres catégories de personnel.

Constatant cette méconnaissance du PAÉE, Najari suggère à la haute direction des collèges une approche d'information et de sensibilisation axée sur la base et les fondements mêmes des PAÉE. Car, lorsque le PAÉE est considéré comme injuste, c'est rarement le processus ou le traitement interpersonnel qui est en cause; ce sont plutôt les principes sous-jacents à son implantation et à son application qui sont méconnus. Autrement dit, si l'on souhaite que le personnel des collèges adopte une attitude positive à l'égard des PAÉE, les fondements de ceux-ci doivent être mieux connus et compris.

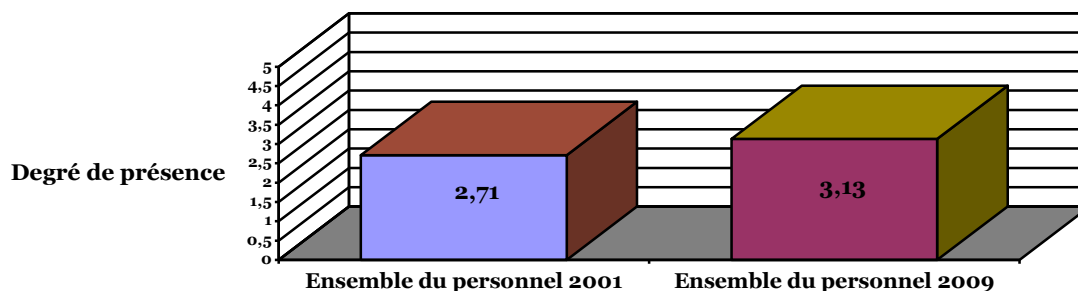
#### - **Absence d'un processus de plainte**

Un processus formel et efficace de plaintes permettrait au personnel des collèges de communiquer ses perceptions et appréhensions face aux PAÉE. Ce canal de communication est un bon outil pour améliorer la sensibilisation de l'ensemble du personnel.

Un des critères de l'enquête auprès de la haute direction démontre que celle-ci perçoit une légère augmentation quant à la présence d'un processus formel de plaintes. Ce, entre l'arrivée des programmes en 2001 et la réalisation de l'enquête en 2009.

### Graphique 3

#### Processus formel et efficace de collecte de plaintes en lien avec les mesures



Légende (degré de présence) : 1 : Bas 2 : Modérément bas 3 : Moyen 4 : Modérément haut 5 : Haut

L'enquête auprès de l'ensemble du personnel révèle toutefois que ce mécanisme est peu présent. Il existe donc un écart de perception entre la haute direction et l'ensemble du personnel. Nous faisons l'hypothèse que la haute direction pourrait avoir répondu affirmativement à la présence d'un processus formel de plaintes en estimant que le comité contre le harcèlement prévu aux conventions collectives est un canal possible pour déposer une plainte envers le PAÉE.

## 5. RECOMMANDATIONS

### 5.1 Recommandations générales

Nous suggérons de considérer la littérature sur les PAÉE qui nous enseigne qu'il existe un lien favorable entre le succès obtenu et la présence de certains critères d'efficacité. Voici, par ordre chronologique, les huit critères qui ressortent le plus dans les différentes études :

1. Engagement de la haute direction
2. Attitude réceptive du personnel clé
3. Crédibilité du PAÉE et de ses responsables
4. Présence de ressources disponibles suffisantes
5. Présence d'un processus formel de plaintes
6. Revue et suivi régulier du PAÉE
7. Présence d'un système de gestion des mouvements du personnel
8. Présence d'objectifs, de directives, de règlements légaux systématiques, cohérents et compréhensibles

Les chercheurs reconnaissent que certaines orientations favorisent le succès d'un PAÉE, soit :

- les plus hauts dirigeants expriment leur engagement à réaliser les mesures énoncées dans leur PAÉE;
- le PAÉE est en lien direct avec la philosophie de gestion et l'atteinte des résultats est considérée par tous comme un objectif aussi important que les autres objectifs du plan stratégique;
- les gestionnaires responsables du PAÉE sont clairement identifiés par les membres du personnel et cette responsabilité est attribuée de manière régulière et continue;
- le mandataire est responsable du PAÉE et est imputable des résultats obtenus;
- une réelle concertation est établie entre les responsables du PAÉE, les représentants syndicaux et l'ensemble du personnel.

Nous recommandons que les collègues s'assurent de la présence de ces critères d'efficacité et mettent en place ces orientations comme éléments facilitateurs de succès au sein de leur organisation. Une telle démarche permettrait d'obtenir une meilleure implantation du PAÉE en facilitant l'atteinte des objectifs de redressement de la représentation des groupes visés. Elle favoriserait l'adhésion de l'ensemble du personnel aux principes de l'accès à l'égalité en emploi.

## **5.2 Recommandations spécifiques aux collèges**

- Inclure dans le plan stratégique du collège les principes du PAÉE;
- Mettre tout en œuvre pour avoir un portrait de la diversité des effectifs le plus juste possible;
- Assurer une présence des comités locaux d'accès à l'égalité et rendre efficient leur fonctionnement;
- Informer et sensibiliser le personnel au sujet des objectifs et des moyens du PAÉE;
- Assurer la formation des responsables de l'application du PAÉE;
- Présenter les obligations en lien avec les objectifs de représentation aux personnes siégeant aux comités de sélection.

### **5.2.1 Inclure dans le plan stratégique du collège les principes du PAÉE**

L'élaboration et l'application d'un PAÉE requièrent une approche particulière. Elles commandent aussi une vision à long terme appuyée sur une planification stratégique amenant l'ensemble du personnel à adhérer à un milieu de travail exempt de discrimination et équitable pour certains groupes historiquement discriminés. Sachant cela, la directrice générale ou le directeur général doit s'engager réellement dans un processus de planification stratégique qui lui permettra de prendre vraiment en charge les mesures élaborées dans le PAÉE. Intégrer le PAÉE au plan stratégique, c'est aussi s'assurer de la participation de l'ensemble de la direction au projet commun.

De plus, nous déconseillons de confier l'élaboration du PAÉE et la rédaction du rapport d'implantation à des consultants, car les collègues s'exposeraient ainsi à une discontinuité dans les étapes de réalisation du PAÉE. Nous leur suggérons plutôt de l'intégrer dans le processus de gestion des ressources humaines, puisque cela facilitera la prise en charge véritable de leur PAÉE.

### **5.2.2 Mettre tout en œuvre pour avoir un portrait de la diversité des effectifs le plus juste possible**

Les collèges doivent actualiser le portrait de leurs effectifs afin de faire un suivi rigoureux de la représentation de leur personnel. De plus, à l'embauche de nouvelles personnes, sensibiliser ces dernières à l'objectif visé par ce questionnaire d'auto-identification afin qu'elles le remplissent en plus grand nombre. Les collèges doivent aussi faire un rappel aux personnes déjà à l'emploi qui n'ont pas retourné le questionnaire et mentionner l'intérêt de s'identifier comme membre d'un groupe visé. Ceci leur permettrait de bénéficier d'un portrait authentique de leurs effectifs et, conséquemment, d'avoir des objectifs de représentation plus réalistes.

### **5.2.3 Assurer une présence des comités locaux d'accès à l'égalité et rendre efficient leur fonctionnement**

Les comités locaux d'accès à l'égalité permettent une mobilisation des personnes représentantes syndicales locales autour de cet enjeu. Ils facilitent la consultation et permettent de suivre l'évolution de la situation dans le collège. C'est aussi un moyen efficace pour instaurer une culture organisationnelle favorable à l'implantation des mesures du PAÉE. Nous recommandons que les collèges forment un comité consultatif d'accès à l'égalité regroupant les différentes catégories de personnel. Ces partenaires devraient être impliqués tout au long de l'élaboration et de l'implantation du PAÉE, de même que lors de la consultation et de chacune des activités de sensibilisation.

### **5.2.4 Informer le personnel à l'égard des objectifs et des moyens du PAÉE**

Les collèges devraient davantage informer et sensibiliser l'ensemble du personnel au sujet des différents aspects du PAÉE, ce qui faciliterait une plus grande compréhension des principes et objectifs de la loi et des PAÉE. Nous recommandons une communication continue qui améliorerait la perception de justice à l'égard des PAÉE et de l'embauche des personnes appartenant aux groupes visés par la loi.

### **5.2.5 Assurer la formation des responsables de l'application du PAÉE**

Pour assurer une continuité dans la gestion du dossier PAÉE, la direction des ressources humaines devrait mieux préparer les différentes personnes appelées à intervenir dans ce dossier en leur transmettant toute l'information leur permettant d'avoir rapidement une vue d'ensemble. Cette information devrait aussi préciser les noms des acteurs associés et leur contribution respective. Nous recommandons de diversifier les activités telles que les sessions d'information générale sur le PAÉE organisées par la CDPDJ, les formations sur la gestion de la diversité offertes par le MICC et le MELS, les conférences thématiques et le réseautage avec des organismes aussi assujettis à la loi.

### **5.2.6 Présenter les obligations en lien avec les objectifs de représentation aux personnes siégeant aux comités de sélection**

Les membres siégeant à un comité de sélection doivent connaître leurs responsabilités ainsi que les objectifs de représentation pour le poste à pourvoir. De plus, ils devraient s'engager à appliquer la mesure de nomination préférentielle lorsque cela est nécessaire. Nous recommandons que, dès le début du processus de sélection, la direction des ressources humaines transmette les objectifs de représentation à atteindre, explique les obligations du collège à l'égard de la loi et s'assure que chacun des membres d'un comité de sélection y adhère.

## CONCLUSION

Chaque collègue a réalisé la première phase d'implantation de son PAÉE en relevant ses propres défis dans un contexte qui lui est spécifique. À l'automne 2010, les collèges ont déposé leur rapport d'implantation à la CDPDJ. Celle-ci devrait remettre aux collèges, au cours de l'année 2012, un rapport d'évaluation incluant un examen de leurs résultats. Elle fera également des recommandations pour la prochaine phase d'implantation de leur PAÉE.

Nous espérons que lors de l'analyse des mesures adoptées par les collèges, la CDPDJ pourra établir une corrélation entre la présence d'une mesure et les résultats obtenus. Cela permettrait aux collèges de mieux choisir leurs mesures et ainsi espérer une amélioration appréciable de leur représentation lors de la prochaine phase d'implantation.

En ce qui concerne nos enquêtes, l'élément majeur qui en ressort est que l'information communiquée au personnel durant les étapes de réalisation du PAÉE a été déficiente (cet élément devrait être corrigé à l'avenir). Soulignons aussi que la perception erronée du personnel relative aux compétences des personnes provenant de groupes visés est un frein majeur à la perception de justice des PAÉE.

Notre analyse de la première phase d'implantation des PAÉE dans le réseau collégial démontre que les collèges ont dû s'approprier le processus, le recensement des effectifs, les analyses, les rapports à produire, les échéanciers à respecter et les éléments pour élaborer un PAÉE. Ils ont aussi consacré beaucoup de temps aux aspects politiques, juridiques et techniques de la loi. Cette première phase terminée; le travail n'est toutefois pas achevé. Si un collègue souhaite obtenir des résultats significatifs lors de la prochaine phase d'implantation, il ne pourra se limiter à se conformer aux exigences de la loi et devra aussi trouver le moyen d'être davantage proactif. Selon nous, la clé du succès d'un collègue passera par une réelle prise en charge des mesures du PAÉE, laquelle devra être accompagnée d'un suivi rigoureux.

Les principaux défis des responsables de la mise en œuvre des PAÉE seront d'assurer la cohérence et la complémentarité des actions, de prévoir des interventions nombreuses et ininterrompues auprès du personnel et d'assurer un leadership efficace.

Notre rapport initial devait aborder le volet touchant l'atteinte des objectifs de représentation des groupes visés dans les collèges. Faute de données disponibles, nous n'avons pu traiter de cet aspect. Étant donné que le mandat du CCNAÉE a été reconduit dans les conventions collectives 2010-2015, cet aspect sera analysé dans un prochain rapport.

Les membres des CCNAÉE souhaitent aussi aborder les questions de l'accueil et de l'intégration des personnes des groupes visés étant donné que les efforts d'attraction doivent être accompagnés de mesures de rétention de ces personnes. Cela, si nous voulons augmenter la représentativité des effectifs des collèges.



Depuis l'entrée en vigueur de la loi, certaines personnes s'inquiètent de l'impact causé sur le groupe des femmes par l'ajout des quatre autres groupes visés par les PAÉE. L'inquiétude est la suivante : cet ajout pourrait atténuer les efforts et réduire les mesures d'embauche et de promotion mises en place pour les femmes depuis les programmes volontaires, puisque l'ensemble des groupes visés par la loi bénéficie d'un avantage préférentiel. Nous comptons aussi nous pencher sur cette question dans le prochain rapport du CCNAÉE.

## LEXIQUE

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

<b>Analyse des effectifs :</b>	visé à déterminer, pour chaque type d'emploi, le nombre de personnes faisant partie de chacun des groupes visés dans l'organisme.
<b>Analyse de disponibilité :</b>	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.
<b>Analyse du système d'emploi :</b>	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.
<b>Détermination de la sous-représentation :</b>	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.
<b>Discrimination directe :</b>	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.
<b>Discrimination indirecte :</b>	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.
<b>Discrimination systémique :</b>	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.
<b>Effet d'exclusion :</b>	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.
<b>Égalité :</b>	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.
<b>Équité :</b>	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 ne tenant pas compte des différences et de la diversité de la société.
<b>Évaluation du PAÉE :</b>	démarche qui s'effectue habituellement après une période de trois ans d'implantation des mesures. On se questionne alors 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.

<b>Mesures :</b>	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.
<b>Mesures de consultation et d'information :</b>	favorisent une compréhension commune du PAÉE et de sa portée dans l'organisme.
<b>Mesures d'égalité de chances :</b>	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 se fait en fonction des problèmes identifiés lors de l'analyse du système d'emploi. Ces mesures sont permanentes.
<b>Mesures de redressement :</b>	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.
<b>Mesures de soutien :</b>	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.
<b>Objectifs quantitatifs :</b>	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.
<b>Programme d'accès à l'égalité en emploi (PAÉE) :</b>	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 et de supprimer la discrimination dans son système d'emploi.
<b>Questionnaire d'identification :</b>	sert à identifier les personnes des groupes visés afin de vérifier si elles sont en proportion suffisantes dans les différents emplois de l'organisme.
<b>Suivi du PAÉE :</b>	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.
<b>Taux de nomination préférentielle :</b>	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.

## BIBLIOGRAPHIE

COMITÉ DE SUPPORT AUX EMPLOYEURS DES RÉSEAUX DE L'ÉDUCATION. *Loi sur l'accès à l'égalité en emploi dans des organismes publics et modifiant la Charte des droits et libertés de la personne*, [Présentation, février 2001].

FÉDÉRATION DES CÉGEPS. *Guide d'élaboration et d'implantation d'un programme d'accès à l'égalité*, référence n° 3603-11, [Rapport, décembre 1990].

NAJARI, MAHER. 2010. *Les programmes d'accès à l'égalité : pour une application efficace dans les institutions d'enseignement supérieur*. Mémoire de maîtrise, Montréal, HEC, 179 p.

QUÉBEC. BUREAU DE LA CONDITION FÉMININE. *Soutien ministériel pour les programmes d'accès à l'égalité en emploi pour les femmes*, [Rapport, 31 mai 1990].

QUÉBEC. BUREAU DE LA CONDITION FÉMININE. *Programme d'accès à l'égalité en emploi pour les femmes dans les établissements d'enseignement supérieur*, Rapport d'évaluation, premier trimestre 1991.

QUÉBEC. BUREAU DE LA CONDITION FÉMININE. *L'égalité un regard sur l'avenir*, Journée d'étude sur les programmes à l'égalité en emploi pour les femmes dans les établissements d'enseignement supérieur, Document synthèse, deuxième trimestre 1991.

QUÉBEC. BUREAU DE LA CONDITION FÉMININE. *Document préparatoire pour la rencontre du 19 juin avec la ministre déléguée à la Condition féminine*, [Rapport, 10 juin 1991].

QUÉBEC. BUREAU DE LA CONDITION FÉMININE. *Programmes d'accès à l'égalité en emploi pour les femmes du Québec – Rapport d'évaluation des projets pilotes*. Deuxième trimestre 1991, 26 juin 1991.

QUÉBEC. BUREAU DE LA CONDITION FÉMININE. *Programme d'accès à l'égalité pour les femmes en emploi dans le réseau de l'enseignement supérieur : l'évaluation d'une approche*, [Questionnaire].

QUÉBEC. COMITÉ PATRONAL DE NÉGOCIATION DES COLLÈGES. *Rapport d'évaluation des programmes, des politiques, des mesures et des activités en vue d'améliorer la situation ou la présence des femmes dans le réseau de l'enseignement collégial – Personnel enseignant 1997-1998*, Comité consultatif national d'accès à l'égalité, mai 2001.

QUÉBEC. COMMISSION DES DROITS DE LA PERSONNE ET DES DROITS DE LA JEUNESSE. *Les programmes d'accès à l'égalité au Québec – Bilan et perspectives*, décembre 1998.

QUÉBEC. COMMISSION DES DROITS DE LA PERSONNE ET DES DROITS DE LA JEUNESSE. *L'accès à l'égalité en emploi – Loi sur l'accès à l'égalité en emploi dans des organismes publics*, Rapport triennal 2001-2004.

QUÉBEC. COMMISSION DES DROITS DE LA PERSONNE ET DES DROITS DE LA JEUNESSE. *L'accès à l'égalité en emploi – Loi sur l'accès à l'égalité en emploi dans des organismes publics*, Rapport triennal 2004-2007.

QUÉBEC. MINISTÈRE DE L'ÉDUCATION. *Guide d'implantation d'un programme d'accès à l'égalité pour les membres de communautés culturelles à l'emploi d'une Commission scolaire*, Service aux communautés culturelles, [Rapport, avril 1989].

QUÉBEC. MINISTÈRE DE L'IMMIGRATION ET DES COMMUNAUTÉS CULTURELLES. *La diversité : une valeur ajoutée – Politique gouvernementale pour favoriser la participation de tous à l'essor du Québec*, Document synthèse, 2008.

QUÉBEC. MINISTÈRE DE LA JUSTICE. *Rapport sur la mise en œuvre de la Loi sur l'accès à l'égalité en emploi dans des organismes publics*, Québec, mars 2006.

SYNDICAT DES FONCTIONNAIRES PROVINCIAUX DU QUÉBEC. *Accès à l'égalité? Programme d'accès à l'égalité pour les femmes en emploi – Stratégie de changements planifiée*, [Rapport, 8 février 1989].

*Programmes d'accès à l'égalité pour les femmes en emploi – Fondements de l'intervention du S.C.F. et plan de travail 1986-1989*, [Rapport].



**ANNEXE 2 – QUESTIONNAIRE D'AUTO-IDENTIFICATION****QUESTIONNAIRE D'IDENTIFICATION  
ACCÈS À L'ÉGALITÉ EN EMPLOI**  
dans le cadre de la *Loi sur l'accès à l'égalité en emploi dans des organismes publics***CONFIDENTIEL LORSQUE REMPLI**

La *Loi sur l'accès à l'égalité en emploi dans des organismes publics* est entrée en vigueur le 1<sup>er</sup> avril 2001 et vise à favoriser une représentation équitable des groupes qui sont fréquemment victimes de discrimination en emploi. Elle oblige des organismes publics à procéder à l'analyse de leurs effectifs afin qu'il soit déterminé, pour chaque emploi, le nombre de personnes faisant partie de chacun des groupes désignés dans le présent questionnaire, soit les femmes, les Autochtones, les minorités visibles, les minorités ethniques et, depuis le 17 décembre 2005, les personnes handicapées.

Le questionnaire a pour objet d'identifier les personnes membres de ces groupes afin de pouvoir ensuite vérifier si elles sont en proportions suffisantes dans les différents emplois de l'organisme.

Les renseignements recueillis lors de cette identification ne serviront qu'aux fins de l'application de la Loi, seront strictement confidentiels et ne seront connus que des personnes responsables de l'application du programme d'accès à l'égalité en emploi.

Ces renseignements permettront notamment de mettre en œuvre des mesures, d'évaluer les progrès réalisés et de rendre compte des résultats de la représentation des membres des groupes visés dans notre organisme à la Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse.

Les femmes et les personnes handicapées peuvent faire partie de plus d'un groupe visé (par exemple : femme et personne handicapée et minorité visible). Par ailleurs, les définitions pour les Autochtones, les minorités visibles et les minorités ethniques sont mutuellement exclusives, c'est-à-dire qu'une personne ne peut s'identifier qu'à un seul de ces trois groupes.

Enfin, les personnes qui ne font partie d'aucun de ces groupes doivent néanmoins le signifier en répondant simplement « NON » à la question se rapportant à chaque groupe.

Pour toutes questions ou commentaires, nous vous invitons à communiquer avec ... (nom et coordonnées de la personne responsable de l'accès à l'égalité dans l'organisme).

**QUESTIONNAIRE D'IDENTIFICATION - ACCÈS À L'ÉGALITÉ EN EMPLOI**  
dans le cadre de la *Loi sur l'accès à l'égalité en emploi dans des organismes publics*

<b>CONFIDENTIEL LORSQUE REMPLI</b>		
<b>IDENTIFICATION</b>	<b>MINORITÉS VISIBLES</b>	<b>MINORITÉS ETHNIQUES</b>
<p><b>Date :</b></p> <p><b>Nom :</b></p> <p><b>Emploi :</b></p> <p><b>Numéro d'identification (s'il y a lieu) :</b></p> <p><b>Établissement :</b></p> <p><b>Département/service :</b></p> <p><b>Autre :</b></p>	<p>Les membres des minorités visibles sont des personnes, autres que les Autochtones, qui ne sont pas de race ou de couleur blanche.</p> <p>À titre indicatif, voici quelques exemples de personnes qui sont considérées comme faisant partie d'une minorité visible au sens de la Loi (<i>veuillez noter toutefois que cette liste n'est pas exhaustive</i>) :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Noirs (Africains, Haïtiens, Jamaïcains, ...);</li> <li>- personnes originaires de l'Asie du Sud (Bengalis, Tamouls, Indiens de l'Inde, ...);</li> <li>- Chinois (Hong Kong, Chine, Mongolie, ...);</li> <li>- Coréens;</li> <li>- Japonais;</li> <li>- personnes originaires de l'Asie du Sud-Est (Vietnamiens, Cambodgiens, Thaïlandais, Laotiens, ...);</li> <li>- Philippins;</li> <li>- autres personnes originaires des îles du Pacifique;</li> <li>- personnes originaires d'Asie occidentale et Arabes (Arméniens, Iraniens, Libanais, Marocains, Égyptiens, Turcs, ...);</li> <li>- Latino-américains (Brésiliens, Colombiens, Cubains, Péruviens, Guatémaltèques, ...).</li> </ul>	<p>Les membres des minorités ethniques sont des personnes, autres que les Autochtones et les personnes d'une minorité visible, dont la langue maternelle n'est ni le français ni l'anglais.</p> <p>Pour les fins du présent questionnaire, la langue maternelle est celle que vous avez apprise en premier dans votre enfance et que vous devez encore comprendre pour faire partie d'une minorité ethnique. De plus, cette langue ne doit pas être le français ni l'anglais.</p> <p>À titre indicatif, voici quelques exemples de langues maternelles de personnes pouvant être considérées comme faisant partie d'une minorité ethnique au sens de la Loi (<i>veuillez noter toutefois que cette liste n'est pas exhaustive</i>) :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Allemand;</li> <li>- Bulgare;</li> <li>- Espagnol;</li> <li>- Grec;</li> <li>- Hongrois;</li> <li>- Italien;</li> <li>- Polonais;</li> <li>- Portugais;</li> <li>- Roumain;</li> <li>- Russe;</li> <li>- Ukrainien.</li> </ul>
<b>SEXE</b>		
<input type="checkbox"/> Féminin <input type="checkbox"/> Masculin		
<b>AUTOCHTONES</b>		
<p>Pour les fins de l'application de la Loi, les Autochtones sont réputés être des Indiens, des Inuits ou des Métis du Canada.</p> <p><b>Faites-vous partie des peuples autochtones du Canada?</b></p> <p align="center"><input type="checkbox"/> OUI    <input type="checkbox"/> NON</p>	<p><b>Faites-vous partie d'une minorité visible ?</b></p> <p align="center"><input type="checkbox"/> OUI    <input type="checkbox"/> NON</p>	<p><b>Faites-vous partie d'une minorité ethnique?</b></p> <p align="center"><input type="checkbox"/> OUI    <input type="checkbox"/> NON</p>



**QUESTIONNAIRE D’IDENTIFICATION - ACCÈS À L’ÉGALITÉ EN EMPLOI**  
**dans le cadre de la Loi sur l’accès à l’égalité en emploi dans des organismes publics**

**CONFIDENTIEL LORSQUE REMPLI**  
**PERSONNES HANDICAPÉES**

La Loi assurant l’exercice des droits des personnes handicapées en vue de leur intégration scolaire, professionnelle et sociale (L.R.Q., c. E-20.1, a. 1) définit une « personne handicapée » comme suit :

« ... toute personne ayant une déficience entraînant une incapacité significative et persistante et qui est sujette à rencontrer des obstacles dans l’accomplissement d’activités courantes. »

Plus explicitement, une personne handicapée est une personne ayant :

- une **déficience** (soit une perte, une malformation ou une insuffisance d’un organe ou d’une structure, de naissance ou acquise au cours de la vie);
- entraînant une **incapacité** (soit une réduction de la capacité à fonctionner sur le plan intellectuel, psychologique, physiologique ou anatomique d’une façon ou dans des limites considérées comme normales);
- **significative** (dont le degré de sévérité et de gravité rend impossible la restauration à un niveau normal des capacités de la personne par l’utilisation d’une prothèse telle que des lunettes, des lentilles cornéennes ou d’une prothèse auditive ou encore d’une orthèse telle que des semelles ou des chaussures orthopédiques);
- et **persistante** (dont on ne peut prévoir la disparition);
- et qui est sujette à rencontrer des **obstacles dans l’accomplissement d’activités courantes**.

À titre indicatif, voici quelques exemples de situations problématiques que les personnes qui ont des incapacités significatives et persistantes sont susceptibles de vivre dans le contexte d’un emploi (veuillez noter toutefois que cette liste n’est pas exhaustive et qu’il ne s’agit pas de définitions légales) :

- difficulté à se servir de leurs mains ou de leurs bras, par exemple, pour saisir ou utiliser une agrafeuse ou pour travailler au clavier;
- difficulté à se déplacer d’un local à un autre, à monter ou à descendre les escaliers, etc.;
- incapacité ou difficulté à voir, à l’exception du port de lunettes ou de lentilles cornéennes;
- incapacité ou difficulté à entendre;
- incapacité à parler ou difficulté à parler et à se faire comprendre;
- difficulté à conduire un véhicule non adapté;
- difficulté à fonctionner sur le plan mental ou intellectuel.

**Compte tenu de ce qui précède, êtes-vous une personne handicapée?**

OUI                       NON

**ANNEXE 3 – FICHES D'ANALYSE DU SYSTÈME D'EMPLOI DU RÉSEAU COLLÉGIAL**

Parmi les dix (10) fiches établies pour chaque catégorie de personnel, vous trouverez ci-dessous, à titre d'exemple, la fiche no 4 ayant pour thème « la dotation - décision » :

**FICHE 4**

**ANALYSE DU SYSTÈME D'EMPLOI / dotation-décision**  
*Personnel enseignant*  
*Personnel professionnel*  
*Personnel de soutien*

<b>CÉGEP :</b> [Double-Cliquez ici et insérez le nom du Cégep]	<b>Complété le :</b>
<b>Numéro de dossier :</b>	<b>Par :</b>

<b>PARTICULARITÉS POUR LES CÉGEPS</b>				
SOUS-SYSTÈME : DOTATION – DÉCISION				
EMPLOIS :	POLITIQUES		PRATIQUES	
LE PERSONNEL PROFESSIONNEL				
<b>STATUT DES EMPLOYÉS →</b>	Réguliers ou permanents	Non réguliers ou non permanents	Réguliers ou permanents	Non réguliers ou non permanents
<b>ÉLÉMENTS CLÉS ↓</b>	Oui Non	Oui Non	Oui Non	Oui Non
<b>▪ Processus et encadrement</b>				
1. Le processus de prise de décision quant au choix de la personne à qui le poste sera offert est encadré par des règles préétablies. – Préciser	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
<b>Particularités aux CÉGEPS :</b>				
2. La décision quant au choix de la personne à qui le poste sera offert est prise par les gestionnaires concernés. – Préciser	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
<b>Particularités aux CÉGEPS :</b>				
3. Les gestionnaires concernés doivent motiver leur décision par écrit. – Préciser	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
<b>Particularités aux CÉGEPS :</b>				
4. L'ensemble des décisions de dotation indique que les membres des groupes visés sont traités de façon équitable.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
<b>Particularités aux CÉGEPS :</b>				

**FICHE 4**

**ANALYSE DU SYSTÈME D’EMPLOI / dotation-décision**

*Personnel enseignant  
Personnel professionnel  
Personnel de soutien*

<b>CÉGEP :</b> [Double-Cliquez ici et insérez le nom du Cégep]	<b>Complété le :</b>
<b>Numéro de dossier :</b>	<b>Par :</b>

QUESTIONNEMENT À LA BASE DU PROCESSUS DE DÉCISION		
<p>Le processus de décision dans le cadre de la dotation consiste à s’assurer que les règles, les procédures et les mécanismes de contrôle lors de cette étape limitent les phénomènes de subjectivité et les risques de discrimination.</p>		
ANALYSE GÉNÉRALE DU PROCESSUS DE DÉCISION		
Risques	Opportunités	Mesures d’égalité de chance
<ul style="list-style-type: none"> <li>Mauvaises raisons qui justifient la disqualification d’une personne</li> <li>Mauvaises décisions de dotation basées sur une approche intuitive plutôt que rationnelle</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Clarifie les politiques et procédures non écrites afin d’assurer une uniformité des décisions de dotation</li> <li>Minimise le risque et le coût liés à une mauvaise décision de dotation</li> <li>Hausse sa capacité de prédictions pour recruter le profil de personnes recherchées</li> </ul>	
ANALYSE SPÉCIFIQUE DU COLLÈGE		
<p> </p>		
IDENTIFICATION DES RÈGLES ET DES PRATIQUES DISCRIMINATOIRES		
<p><b>CONSTATS :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><b>Processus et encadrement :</b></li> </ul>		

## **ANNEXE 4 – ENQUÊTE VOLET ORGANISATIONNEL - LETTRE D'INTRODUCTION ET QUESTIONNAIRE**

### **CONTEXTE DE L'ENQUÊTE**

Vous trouverez dans les prochaines pages un questionnaire anonyme auquel nous vous invitons à répondre. Ce questionnaire a été développé dans le cadre d'un mémoire de maîtrise à l'École des Hautes Études Commerciales (HEC) Montréal et porte sur les programmes d'accès à l'égalité en emploi et leur implantation.

À la suite du questionnaire, les données seront analysées et les résultats globaux vous seront accessibles. Nous espérons qu'ils vous permettront de cibler les critères à améliorer dans votre organisation afin d'obtenir une meilleure efficacité et une possibilité d'intervenir afin d'accélérer votre représentation des groupes visés par la Loi d'accès à l'égalité en emploi.

Le comité de soutien aux employeurs du Ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport appuie cette démarche et s'engage à vous informer sur les constats que pourraient en faire le réseau collégial. Nous sollicitons donc votre collaboration pour participer à cette enquête.

Pour la Fédération des cégeps  
**Lucie Massé**

Pour le MELS  
**Marie-Claude Boudreault**

Lien électronique avec le questionnaire : [http://ww3.unipark.de/uc/HEC\\_Acces\\_egalite/830c](http://ww3.unipark.de/uc/HEC_Acces_egalite/830c)

## **DIRECTIVES ACCOMPAGNANT UN QUESTIONNAIRE ANONYME WEB**

Répondez sans hésitation aux questions incluses dans ce questionnaire, car ce sont vos premières impressions qui reflètent généralement le mieux votre pensée. Il n'y a pas de limite de temps pour répondre au questionnaire, bien que nous ayons estimé que cela devrait vous prendre environ 10 minutes.

Le fournisseur de collecte de données en ligne s'engage à ne révéler aucune information personnelle (ou toute autre information relative aux participants à cette étude) à d'autres utilisateurs ou à tout autre tiers, à moins que le répondant consente expressément à une telle divulgation ou que celle-ci soit exigée par la loi.

Les renseignements recueillis sont anonymes et resteront strictement confidentiels; ils ne seront utilisés que pour l'avancement des connaissances et la diffusion dans des forums savants ou professionnels.

Vous êtes complètement libre de refuser de participer à ce projet et vous pouvez décider en tout temps d'arrêter de répondre aux questions. Le fait de remplir ce questionnaire sera considéré comme votre consentement à participer à notre recherche.

Si vous avez des questions concernant cette recherche, vous pouvez contacter le chercheur principal, Monsieur Maher Najari au numéro de téléphone ou à l'adresse de courriel indiqués ci-dessous.

Le comité d'éthique de la recherche de HEC Montréal a statué que la collecte de données liée à la présente étude satisfait aux normes éthiques en recherche auprès des êtres humains. Pour toute question en matière d'éthique, vous pouvez communiquer avec le secrétariat de ce comité au 514-340-7182 ou au [cer@hec.ca](mailto:cer@hec.ca).

Cette enquête vise à évaluer dans quelle mesure les critères prédicateurs de succès relatif à l'implantation d'un PAÉ sont présents dans votre organisation et ainsi établir un lien entre ces critères et le taux de représentativité des membres des Minorités visibles.

**Question 1 - Seriez-vous en mesure de nous indiquer le pourcentage de représentativité le plus récemment calculé des Minorités visibles à l'intérieur de votre effectif?**

Veillez répondre en fonction de la disponibilité de cette information. Cette dernière sera utilisée à des fins d'analyses globales et la confidentialité sera respectée pour ce qui est du taux de représentativité associé à chaque établissement.

Oui\_\_

Non\_\_

**Si oui, veuillez indiquer ce pourcentage de représentativité.**

**Question 2 A - Contexte en 2001**

Veillez cocher le degré de présence des critères d'efficacité dans votre organisation à l'époque de l'adoption de loi sur l'accès à l'égalité en emploi dans les organismes publics. N/A si non applicable

Veillez répondre à cette question seulement si vous occupiez le même poste en 2001. Sinon, veuillez passer à la question 2 B

	<b>Bas</b>	<b>Modérément bas</b>	<b>Moyen</b>	<b>Modérément haut</b>	<b>Haut</b>	<b>N/A</b>
Engagement de la Haute direction	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Attitude réceptive de la part du personnel clé	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Crédibilité du PAÉ et des responsables de son application	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ressources disponibles pour les PAÉ (Ex. : humaines, financières, ordinateurs, etc.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Un processus formel et efficace de collecte de plaintes en lien avec les mesures du PAÉ	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Une révision et un suivi régulier des mesures du PAÉ	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Un système de surveillance procurant des données sur le mouvement de personnel	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Des objectifs et des directives légales (CDPDJ) cohérents et compréhensibles	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Question 2 B - Contexte en 2009**

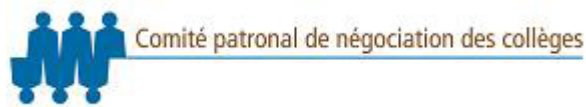
Veillez cocher le degré de présence des critères d'efficacité dans votre organisation actuellement. N/A si non applicable

	<b>Bas</b>	<b>Modérément bas</b>	<b>Moyen</b>	<b>Modérément haut</b>	<b>Haut</b>	<b>N/A</b>
Engagement de la Haute direction	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Attitude réceptive de la part du personnel clé	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Crédibilité du PAÉ et des responsables de son application	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ressources disponibles pour les PAÉ (Ex. : humaines, financières, ordinateurs, etc.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Un processus formel et efficace de collecte de plaintes en lien avec les mesures du PAÉ	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Une révision et un suivi régulier des mesures du PAÉ	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Un système de surveillance procurant des données sur le mouvement de personnel	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Des objectifs et des directives légales (CDPDJ) cohérents et compréhensibles	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Merci d'avoir répondu à ce questionnaire.

Pour des informations ou des commentaires veuillez communiquer avec nous à l'adresse suivante:  
maher.najari@hec.ca

## ANNEXE 5 – ENQUÊTE VOLET INDIVIDUEL - LETTRE D'INTRODUCTION ET QUESTIONNAIRE



Montréal, le 9 novembre 2009

**Aux directrices et directeurs des ressources humaines des collèges**

Bonjour,

Comme discuté en octobre dernier lors de la CARTRH, nous vous acheminons les informations du questionnaire en ligne lié à la recherche intitulée **Les programmes d'accès à l'égalité : Pour une application efficace dans les institutions d'enseignement supérieur**.

Nous vous demandons de transmettre ce courriel à tout le personnel de votre collège. Le lien électronique sera accessible jusqu'au **20 novembre 2009** pour remplir le questionnaire.

Le comité consultatif national d'accès à l'égalité en emploi (CCNAÉE) a collaboré à l'élaboration du questionnaire qui a été développé dans le cadre d'un mémoire de maîtrise à l'École des Hautes Études Commerciales (HEC) Montréal. Celui-ci porte sur les perceptions, les comportements et les attitudes à l'égard des programmes d'accès à l'égalité en emploi.

Les données recueillies seront analysées et serviront à la rédaction d'un rapport sur les impacts de l'implantation des programmes d'accès à l'égalité en emploi dans le réseau collégial.

Nous tenons à vous remercier pour le suivi que vous effectuerez auprès de votre personnel.

Pour la Fédération des cégeps  
**Lucie Massé**

Pour le MELS  
**Marie-Claude Boudreault**



## ENQUÊTE NATIONALE SUR LES PROGRAMMES D'ACCÈS À L'ÉGALITÉ EN EMPLOI DANS LE RÉSEAU COLLÉGIAL

Le comité consultatif national d'accès à l'égalité en emploi (CCNAÉE) a collaboré à l'élaboration d'un questionnaire dont le titre est *Les programmes d'accès à l'égalité : Pour une application efficace dans les institutions d'enseignement supérieur*. Celui-ci a été développé dans le cadre d'un mémoire de maîtrise à l'École des Hautes Études Commerciales (HEC) Montréal. Il porte sur les perceptions, les comportements et les attitudes à l'égard des programmes d'accès à l'égalité en emploi. Les données recueillies seront analysées et serviront à la rédaction d'un rapport sur les impacts de l'implantation des programmes d'accès à l'égalité en emploi dans le réseau collégial. Vos représentantes et représentants vous remercient de votre participation à cette enquête. Une réponse en grand nombre permettra une meilleure connaissance de votre point de vue.

Vous trouverez au milieu de cette page un lien vous donnant accès au questionnaire jusqu'au **23 novembre 2009**.

Pour la partie patronale

**Marie-Claude Boudreault**

Lucie Massé

Pour la partie syndicale – personnel professionnel

Bernard Bérubé, FPPC-CSQ

René Lavoie, FPPC-CSQ

Guy Cazeault, SPGQ

Pour la partie syndicale – personnel soutien

**Marie Racine, FPSES-CSQ**

Johanne Cadieux, FEESP-CSN

Jean Favreau, FEESP-CSN

Ginette Bussièrès, SCFP-FTQ

Joelle Lefebvre, SCFP-FTQ

Pour la partie syndicale – personnel enseignant

Johanne Allard, FEC-CSQ

Marielle Cauchy, FNEEQ-CSN

Lien électronique avec le questionnaire : [http://ww3.unipark.de/uc/HEC\\_Acces\\_egalite/830c](http://ww3.unipark.de/uc/HEC_Acces_egalite/830c)

## **DIRECTIVES ACCOMPAGNANT UN QUESTIONNAIRE ANONYME WEB**

Répondez sans hésitation aux questions incluses dans ce questionnaire, car ce sont vos premières impressions qui reflètent généralement le mieux votre pensée. Il n'y a pas de limite de temps pour répondre au questionnaire, bien que nous ayons estimé que cela devrait vous prendre environ 10 minutes.

Le fournisseur de collecte de données en ligne s'engage à ne révéler aucune information personnelle (ou toute autre information relative aux participants à cette étude) à d'autres utilisateurs ou à tout autre tiers, à moins que le répondant consente expressément à une telle divulgation ou que celle-ci soit exigée par la loi. Les renseignements recueillis sont anonymes et resteront strictement confidentiels; ils ne seront utilisés que pour l'avancement des connaissances et la diffusion dans des forums savants ou professionnels.

Vous êtes complètement libre de refuser de participer à ce projet et vous pouvez décider en tout temps d'arrêter de répondre aux questions. Le fait de remplir ce questionnaire sera considéré comme votre consentement à participer à notre recherche.

Si vous avez des questions concernant cette recherche, vous pouvez contacter le chercheur principal, Monsieur Maher Najari au numéro de téléphone ou à l'adresse de courriel indiqués ci-dessous.

Le comité d'éthique de la recherche de HEC Montréal a statué que la collecte de données liée à la présente étude satisfait aux normes éthiques en recherche auprès des êtres humains. Pour toute question en matière d'éthique, vous pouvez communiquer avec le secrétariat de ce comité au 514-340-7182 ou au [cer@hec.ca](mailto:cer@hec.ca)

Maher Najari  
Étudiant à la M. Sc.  
HEC Montréal  
514-705-3109  
[maher.najari@hec.ca](mailto:maher.najari@hec.ca)

Sébastien Arcand  
Professeur adjoint, Management  
HEC Montréal  
514-340-7770  
[sebastien.arcand@hec.ca](mailto:sebastien.arcand@hec.ca)

Cette étude vise à recueillir vos impressions face à l'implantation du Programme d'accès à l'égalité en emploi (PAÉE) dans votre cégep du point de vue des groupes visés par la loi.

Ces groupes sont : les femmes, les membres des minorités visibles\*, les membres des minorités ethniques\*\*, les Autochtones ainsi que les personnes handicapés.

\* Les membres des minorités visibles sont des personnes, autres que les Autochtones, qui ne sont pas de race ou de couleur blanche.

\*\* Les membres des minorités ethniques sont des personnes, autres que les Autochtones et les personnes d'une minorité visible, dont la langue maternelle n'est ni le français ni l'anglais.

L'analyse des perceptions, des comportements et des attitudes envers le PAÉE et les nouvelles personnes à l'emploi issus des groupes cibles permettra d'adapter et d'optimiser le processus d'implantation des mesures d'accès à l'égalité.

Pour toute question ou commentaire, nous vous invitons à communiquer avec :

- Maher Najari, Étudiant à la M. Sc. HEC Montréal 514-705-3109  
[maher.najari@hec.ca](mailto:maher.najari@hec.ca)
- Sébastien Arcand, Professeur adjoint, Management HEC Montréal 514-340-7770  
[sebastien.arcand@hec.ca](mailto:sebastien.arcand@hec.ca)

Nous vous remercions de votre participation et vous assurons du traitement confidentiel des données.

## Les programmes d'accès à l'égalité

**Section 1 - Question 1** Veuillez cocher la case qui, selon vous, est appropriée à chacune de ces affirmations. (N/A si non applicable). Et dans le cas où, à votre avis, l'affirmation vous porte à confusion veuillez cocher la case "N/A".

Veuillez considérer les membres de chaque groupe pour chaque item

	Membres des minorités visibles	Membres des minorités ethniques	Femmes	Autochtones
Il est difficile d'intégrer les membres de ces groupes dans mon milieu de travail	Fortement en désaccord	Fortement en désaccord	Fortement en désaccord	Fortement en désaccord
Cela engendrerait des problèmes si mon "supérieur immédiat" était un membre de ces groupes	Fortement en désaccord	Fortement en désaccord	Fortement en désaccord	Fortement en désaccord
Il est difficile pour un membre de ces groupes d'être accepté par mes collègues	Fortement en désaccord	Fortement en désaccord	Fortement en désaccord	Fortement en désaccord
Les membres de ces groupes auraient besoin de plus de formation et de supervision pour effectuer une tâche identique à la mienne	Fortement en désaccord	Fortement en désaccord	Fortement en désaccord	Fortement en désaccord

Quels énoncés vous apparaissent les moins pertinents (Quel numéro)? Pourquoi? Comment reformuleriez-vous le ou les énoncé(s)?

### Question 2 A - Je sais qu'il y a un PAÉE dans mon cégep.

Si vous répondez non, veuillez passer à la Section 2 - Question 1.

oui  non

**Question 2 B - En générale le PAÉE de mon cégep \_\_\_\_\_**

Veuillez compléter à l'aide des qualificatifs suivants

Est nuisible	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Est utile et donne de bons résultats
Est Inutile	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Est nécessaire
Est négatif	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Est positif
Doit être abandonné	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Doit être maintenu
Doit être modifié	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Doit demeurer Intact

Quels énoncés vous apparaissent les moins pertinents (Quel numéro)? Pourquoi? Comment reformuleriez-vous le ou les énoncé(s)?

**Section 2 - Question 1 - Veuillez cocher la case qui, à votre connaissance, serait la plus appropriée. (N/A si non applicable). Et dans le cas où, à votre avis, l'affirmation vous porte à confusion veuillez cocher la case "?"**

	Fortement en désaccord	Modérément en désaccord	Neutre	Modérément en accord	Fortement en accord	N/A	?
Le PAÉE peut rejeter injustement des candidats admissibles à un poste	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Le PAÉE offre une réelle possibilité d'embauche à tous les candidats	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Le PAÉE met en place des mesures accompagnées d'une procédure juste	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
LE PAÉE respecte la dignité des candidats impliqués dans le processus d'embauche	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Le PAÉE incite à traiter équitablement tous les candidats impliqués dans le processus d'embauche	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Le PAÉE incite à traiter tous les candidats avec considération	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Le PAÉE condiscère tous les candidats en fonction de leur compétences	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Le PAÉE offre les informations nécessaires à tous les gens concernés à l'intérieur des processus d'embauche	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Le PAÉE est clair et compréhensible pour moi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Le PAÉE est clair et compréhensible pour tous	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Le contenu du PAÉE est facile à expliquer	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
L'existence du PAÉE est facile à justifier	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Quels énoncés vous apparaissent les moins pertinents (quel numéro)? Pourquoi? Comment reformuleriez-vous le ou les énoncé(s)?**

**Section 3 - Question 1 "Dans le cas où un membre de ces groupes est intégré dans mon équipe de travail..." Quelle est la probabilité que vous effectuiez ces actions? (N/A si non applicable). Dans le cas où, à votre avis, l'affirmation vous porte à confusion veuillez cocher la case "?".**  
Veuillez considérer chacun des groupes ci-dessous.

	Femmes	Membres des minorités visibles	Membres des minorités ethniques	Autochtones
J'aide ce membre à se familiariser avec son nouvel environnement de travail	Fort improbable ▼	Fort improbable ▼	Fort improbable ▼	Fort improbable ▼
J'invite ce membre à rejoindre notre groupe durant les pauses	Fort improbable ▼	Fort improbable ▼	Fort improbable ▼	Fort improbable ▼
J'explique les règlements et politiques du cégep à ce membre	Fort improbable ▼	Fort improbable ▼	Fort improbable ▼	Fort improbable ▼
Je partage mon expertise de travail avec ce membre	Fort improbable ▼	Fort improbable ▼	Fort improbable ▼	Fort improbable ▼
Je demande une nouvelle affectation	Fort improbable ▼	Fort improbable ▼	Fort improbable ▼	Fort improbable ▼
J'exprime mon mécontentement à mes collègues de travail	Fort improbable ▼	Fort improbable ▼	Fort improbable ▼	Fort improbable ▼
J'ai moins envie de travailler	Fort improbable ▼	Fort improbable ▼	Fort improbable ▼	Fort improbable ▼
Je m'assure d'informer le "supérieur immédiat" ou "qui de droit" lorsque ce membre commet une erreur	Fort improbable ▼	Fort improbable ▼	Fort improbable ▼	Fort improbable ▼
Je m'assure d'informer le "supérieur immédiat" ou "qui de droit" lorsque ce membre travail bien	Fort improbable ▼	Fort improbable ▼	Fort improbable ▼	Fort improbable ▼

**Quels énoncés vous apparaissent les moins pertinents (Quel numéro)? Pourquoi? Comment reformuleriez-vous le ou les énoncé(s)?**

Section 4 - Vous êtes dans la dernière section du questionnaire. Veuillez prendre quelques instants pour répondre aux questions suivantes

**Question 1 - Âge**

- 17 ans et moins
  18 - 24 ans
  25 - 34 ans
  35 - 44 ans
  45 - 54 ans
  55 ans et plus

**Question 2 - Sexe**

- Masculin
  Féminin

**Question 3 - Vous considérez-vous comme étant membre d'un groupe ciblé par la loi sur l'accès à l'égalité en emploi dans des organismes publics.**

- Oui
  Non

**Question 4 - Si oui, à quel(s) groupe(s) appartenez-vous?**

- Femmes  
 Autochtones  
 Membres des minorités visibles\*  
 Membres des minorités ethniques\*\*  
 Personnes handicapées

\* Les membres des minorités visibles sont des personnes, autres que les Autochtones, qui ne sont pas de race ou de couleur blanche.

À titre indicatif, voici quelques exemples de personnes qui sont considérées comme faisant partie d'une minorité visible au sens de la Loi:

- Noirs (Africains, Haïtiens, Jamaïcains, ...); personnes originaires de l'Asie du Sud (Bengalis, Tamouls, Indiens de l'Inde, ...); Chinois (Hong Kong, Chine, Mongolie, ...); Coréens; Japonais; personnes originaires de l'Asie du Sud-Est (Vietnamiens, Cambodgiens, Thaïlandais, Laotiens, ...); Philippins; autres personnes originaires des îles du Pacifique; personnes originaires d'Asie occidentale et Arabes (Arméniens, Iraniens, Libanais, Marocains, Égyptiens, Turcs, ...); Latino-américains (Brésiliens, Colombiens, Cubains, Péruviens, Guatémaltèques, ...).

\*\*Les membres des minorités ethniques sont des personnes, autres que les Autochtones et les personnes d'une minorité visible, dont la langue maternelle n'est ni le français ni l'anglais.

À titre indicatif, voici quelques exemples de langues maternelles de personnes pouvant être considérées comme faisant partie d'une minorité ethnique au sens de la Loi:

Allemand; Polonais; Bulgare; Portugais; Espagnol; Roumain; Grec; Russe; Hongrois; Ukrainien; Italien.

#### Question 5 - Catégorie d'emploi

- Enseignant    Membre de la direction    Personnel de soutien    Professionnel    Autres

#### Question 6 - Niveau d'éducation

- Secondaire    Collégial    Universitaire premier cycle    Universitaire cycle supérieur

#### Question 7 - Quel est la région dans laquelle se situe votre cégep?

Région métropolitaine de Montréal ▼

Merci d'avoir participé à cette étude

Pour toute information ou commentaire veuillez nous contacter à l'adresse suivante:  
**maher.najari@hec.ca**

**ANNEXE 6 – ENQUÊTE AUPRÈS DES SYNDICATS - QUESTIONNAIRE**

*Objectif : Avoir un portrait de l'engagement des syndicats dans le processus entourant l'implantation du programme d'accès à l'égalité en emploi (PAÉ).*

1. Existe-il un comité d'accès à l'égalité en emploi dans votre collège ?

Oui Non

2. Avez-vous des représentantes ou des représentants de la partie syndicale sur ce comité ?

Oui Non

Si oui, est-ce un comité intersyndical et quels sont les autres syndicats présents ?

Cliquez ici pour taper du texte.

Cliquez ici pour taper du texte.

Cliquez ici pour taper du texte.

Cliquez ici pour taper du texte.

3. Votre PAÉ a-t-il été présenté, discuté et adopté dans vos instances ? Quelles sont ces instances ?

Cliquez ici pour taper du texte.

Cliquez ici pour taper du texte.

Cliquez ici pour taper du texte.

Cliquez ici pour taper du texte.

4. Y a-t-il eu diffusion du PAÉ auprès du personnel ?

Oui Non

Si oui, précisez les moyens utilisés :

Cliquez ici pour taper du texte.

Cliquez ici pour taper du texte.

Cliquez ici pour taper du texte.

Cliquez ici pour taper du texte.



5. Les membres des comités de sélection des départements sont-ils sensibilisés aux mesures contenues

[Cliquez ici pour taper du texte.](#)

[Cliquez ici pour taper du texte.](#)

[Cliquez ici pour taper du texte.](#)

[Cliquez ici pour taper du texte.](#)

6. dans le PAÉ à l'égard de l'embauche ?

[Cliquez ici pour taper du texte.](#)

[Cliquez ici pour taper du texte.](#)

[Cliquez ici pour taper du texte.](#)

[Cliquez ici pour taper du texte.](#)

7. Avez-vous réussi à acheminer, à votre direction, les commentaires et plaintes concernant les difficultés d'application de votre PAÉ ?

[Cliquez ici pour taper du texte.](#)

[Cliquez ici pour taper du texte.](#)

[Cliquez ici pour taper du texte.](#)

[Cliquez ici pour taper du texte.](#)

8. Avez-vous été consultés sur les différents rapports transmis par votre direction à la Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse ?  
(article 10 de la loi)

[Cliquez ici pour taper du texte.](#)

[Cliquez ici pour taper du texte.](#)

[Cliquez ici pour taper du texte.](#)

[Cliquez ici pour taper du texte.](#)

*Commentaires :*

[Cliquez ici pour taper du texte](#)

[Cliquez ici pour taper du texte.](#)

[Cliquez ici pour taper du texte.](#)

[Cliquez ici pour taper du texte.](#)